

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Solange de Oliveira Santos

**RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PARA UM  
CONTEXTO CAPACITANTE À GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NO INSTITUTO BRASILEIRO  
DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**

**Tese no âmbito do Doutorado em Ciência da Informação, orientada pela  
Professora Doutora Maria Cristina Vieira de Freitas e coorientada pelo Professor  
Doutor Renato Rocha Souza e apresentada ao Departamento de Filosofia,  
Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.**

Dezembro de 2022



Faculdade de Letras  
da Universidade de Coimbra

# RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES PARA UM CONTEXTO CAPACITANTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO NO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

Solange de Oliveira Santos

Tese no âmbito do Doutoramento em Ciência da Informação, orientada pela Professora Doutora Maria Cristina Vieira de Freitas e coorientada pelo Professor Doutor Renato Rocha Souza e apresentada ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Dezembro de 2022



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**



“Mudam-se os tempos,  
Mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a confiança;  
Todo o mundo é composto de mudança,  
Tomando sempre novas qualidades.”  
*(Camões)*



*À Masée (in memoriam). Meu maior exemplo de luta, dedicação e perseverança. Tenho muito orgulho dela, minha mãe!*

*Às minhas filhas, Luísa e Ana Clara, pelo amor, carinho e incentivos constantes.*

*Ao Sérgio (ML), pelo amor e companheirismo nessa longa jornada em Portugal.*





## Agradecimentos

---

Sabendo que o percurso de um doutoramento é uma jornada muito solitária, estando nós a dialogar com as letras, muitas vezes a interpretá-las e utilizá-las ao nosso deleite, a grata descoberta de que, na verdade, sempre somos através do Outro, deu-me força para insistir.

Com a finalização desta tese, considero ter cumprido uma importante etapa, em que dei o melhor de mim. Agora, tenho apenas que agradecer...

Aos meus orientadores, Professora Doutora Maria Cristina Vieira de Freitas e Professor Doutor Renato Rocha Souza, por terem acreditado em mim e se empenhado de forma paciente, competente e provocadora de novas reflexões, desde mesmo a qualificação.

Na figura da Professora Doutora Maria Manuel Borges, estendo meus agradecimentos aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Coimbra, pelos ensinamentos transmitidos e o estímulo ao progresso.

Registro o meu especial agradecimento à Professora Doutora Maria Graça Simões (*in memoriam*), pelas enriquecedoras aulas ministradas.

Aos colegas das turmas do Doutoramento em Ciência da Informação da UC, pela longa e harmoniosa convivência e, principalmente, àqueles com quem dividi de perto muitas dúvidas e descobertas. Cada um a seu modo me trouxe um aprendizado, em especial a Ana Maranhão, pelo exemplo de praticidade de seu lado minimalista e espontâneo, que me fez perceber que menos pode ser mais; à Edina, pelo ensinamento no seu caráter de solicitude e generosidade em compartilhar seus conhecimentos; e ao Wendell, que me enriqueceu com seu saber mais metódico e gráfico e me auxiliou com sua visão pontual e cirúrgica.

Aos colegas ibgeanos e amigos da jornada em Portugal, Fábio Santos e Rafael Lopes, pela troca de conhecimentos, experiências, apoio e cumplicidade, mas principalmente pelo divertido convívio familiar e carinho durante este longo e tenso período.

Agradeço à Direção do IBGE, em especial ao coordenador do CDDI, David Wu Tai (*in memoriam*), e à Ana Raquel Gomes da Silva, no papel de gerente da Gedoc, pelo apoio para que eu pudesse realizar esta pesquisa e pela oportunidade de vivenciar o exercício intelectual.

Aos colegas do IBGE, pela ajuda na pesquisa ao responderem ao inquérito; em especial, à Nadya Miguel, pelas contribuições fornecidas; às colegas de trabalho Lioara, Juliana e Nadia, também pelo apoio na equipe, e à Ana Raquel, pela generosidade, incentivo e carinho de sempre.

À professora e amiga Alba Maciel, que sempre me foi uma inspiração, desde a graduação.

Às alegrias de minha vida, Bebel e Bibia, que deixam alguns mais leves, e à minha linda família, que comemora comigo as conquistas – a eles agradeço a compreensão pelos momentos em que não pude estar presente.

Valeu imenso toda a correria, o sufoco e também as risadas, mas, principalmente, os conhecimentos adquiridos ao longo dessa caminhada!

Obrigada, Deus, por tudo!

## RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar de que maneira a gestão do conhecimento é realizada no ambiente organizacional do IBGE, tendo em vista a proposição de diretrizes capazes de contribuir com a implementação de um contexto capacitante à Gestão do Conhecimento. A dimensão teórica acostou-se nas concepções advindas da Ciência da Informação, por esta se constituir no campo dedicado aos estudos sobre os fenômenos da informação e do conhecimento, fornecendo o arcabouço teórico apropriado para os estudos sobre a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) em seus diferentes contextos de aplicação. Os objetivos específicos foram estabelecidos a partir de uma visão sociotécnica, no pressuposto da existência de uma conectividade entre ferramentas tecnológicas, compartilhamento de informações e a criação de conhecimento organizacional, tendo em vista, sobretudo, a criação de contextos capacitantes que consolidem a cultura organizacional pretendida e a promoção do engajamento dos membros da organização. Partiu-se da premissa de que a GI é um dos componentes da GC, pois esta vai além ao incorporar outros aspectos, abordagens e preocupações, como a promoção de um contexto favorável à criação, uso e compartilhamento do conhecimento. Entretanto, considera-se a gestão estratégica da informação como ponto de partida para a efetiva GC. O percurso metodológico compreende um estudo com fases exploratória, descritiva e interpretativa. Na abordagem do problema, caracteriza-se como uma pesquisa mista e a estratégia principal é a realização de um Estudo de Caso, em que o universo de análise é o IBGE, por meio de suas principais unidades organizacionais. Desta população, foram extraídas as unidades de análise, definidas em uma amostra não probabilística e intencional, subordinada aos objetivos da pesquisa. Para a coleta de dados, foram utilizados como instrumentos o inquérito por questionário e a pesquisa documental. Os conteúdos obtidos na coleta de dados foram tratados inicialmente a partir de uma análise descritiva, que apresentou os resultados de forma qualitativa e quantitativa, por meio de gráficos e tabelas. As quantificações produzidas nos serviram para facilitar o manuseio e o controle do volume de dados obtidos/analizados. Posteriormente, na discussão dos resultados foi utilizado o método da análise de conteúdo, com cinco categorias analíticas construídas a partir dos quatro eixos que fundamentaram a pesquisa. Esta construção possibilitou identificar, sempre na percepção dos membros organizacionais inquiridos: o entendimento da sua cultura organizacional para a GC; os diferentes processos informacionais praticados no âmbito da GI; a existência ou inexistência das características e abordagens gerenciais no âmbito da GC; a utilização de práticas e ferramentas tecnológicas caracterizadas à luz dos fundamentos da GC; a importância da promoção de um contexto capacitante com o apoio de uma ferramenta tecnológica que vise à GC organizacional; e, por fim, foi possível elaborar um conjunto de recomendações fundamentais, que conduziram à proposição de diretrizes capazes de contribuir com a promoção de um contexto capacitante à implementação da GC no IBGE. Os resultados do estudo revelaram a existência de alguns processos de GI já formalizados institucionalmente e de algumas

ações de GC adotadas pelo IBGE; no entanto, tais ações não se originam por meio de uma política institucional, mas de forma isolada e muitas vezes intuitiva. Com isso, a gestão dos fluxos informacionais existentes no IBGE não se apresenta de forma consistente, e seu mapeamento apresenta limitações quanto aos resultados, o que acaba por comprometer o acesso, a transferência e o uso da informação e do conhecimento organizacional. Os resultados permitiram identificar lacunas na prontidão da instituição para a GC e evidenciaram a necessidade da elaboração de diretrizes capazes de contribuir com a promoção de um contexto capacitante à GC no IBGE. Nesse sentido, identificou-se, em um primeiro momento, a necessidade de que o IBGE estabeleça ações no âmbito da cultura organizacional, fomentando uma consciência de trabalho colaborativo com o compartilhamento de informações e conhecimentos, além de estimular o desenvolvimento de competências informacionais para que o acesso, a produção, a disseminação e o uso da informação e do conhecimento permitam o diálogo necessário entre os membros organizacionais de forma crítica e reflexiva. Conclui-se que a adoção de tais diretrizes poderá contribuir para uma participação mais ativa dos membros organizacionais, também atendendo aos fundamentos do IBGE e proporcionando a melhoria da gestão dos fluxos informacionais na instituição.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Gestão da Informação; Contexto Capacitante; Prontidão Organizacional para Mudança; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

## ABSTRACT

This research aimed to analyze how knowledge management is carried out in the organizational environment of the IBGE, in view of proposing guidelines capable of contributing to the implementation of an enabling context for Knowledge Management. The theoretical dimension leaned on the conceptions arising from Information Science, as this constitutes the field dedicated to studies on the phenomena of information and knowledge, providing the appropriate theoretical framework for studies on Information Management (IM) and the Knowledge Management (KM) in its different application contexts. The specific objectives were established from a sociotechnical point of view, assuming the existence of connectivity between technological tools, information sharing and the creation of organizational knowledge, with a view, above all, to the creation of enabling contexts that consolidate the intended organizational culture and promoting the engagement of the organization's members. It was based on the premise that IM is one of the components of KM, as it goes beyond incorporating other aspects, approaches and concerns, such as promoting a favorable context for the creation, use and sharing of knowledge. However, the strategic management of information is considered as a starting point for effective KM. The methodological path comprises a study with exploratory, descriptive and interpretative phases. In approaching the problem, it is characterized as a mixed research and the main strategy is to carry out a Case Study, in which the universe of analysis is the IBGE, through its main organizational units. From this population, the analysis units were extracted, defined in a non-probabilistic and intentional sample, subordinated to the research objectives. For data collection, questionnaire survey and documentary research were used as instruments. The contents obtained in the data collection were initially treated from a descriptive analysis, which presented the results in a qualitative and quantitative way, through graphs and tables. The quantifications produced helped us to facilitate the handling and control of the volume of data obtained/analyzed. Subsequently, in the discussion of the results, the method of content analysis was used, with five analytical categories built from the four axes that underpinned the research. This construction made it possible to identify, always in the perception of the surveyed organizational members: the understanding of their organizational culture for KM; the different informational processes practiced within the IM; the existence or non-existence of managerial characteristics and approaches within the scope of KM; the use of practices and technological tools characterized in the light of the fundamentals of KM; the importance of promoting an enabling context with the support of a technological tool aimed at organizational KM; and, finally, it was possible to elaborate a set of fundamental recommendations, which led to the proposition of guidelines capable of contributing to the promotion of an enabling context for the implementation of KM at IBGE. The results of the study revealed the existence of some GI processes already institutionally formalized and some KM actions adopted by the IBGE; however, such actions do not originate through an institutional policy, but in an isolated and often intuitive way. As a

result, the management of existing information flows at the IBGE is not presented in a consistent manner, and its mapping presents limitations in terms of results, which ends up compromising the access, transfer and use of information and organizational knowledge. The results made it possible to identify gaps in the institution's readiness for KM and highlighted the need to develop guidelines capable of contributing to the promotion of an enabling context for KM at IBGE. In this sense, it was identified, at first, the need for the IBGE to establish actions within the scope of organizational culture, fostering an awareness of collaborative work with the sharing of information and knowledge, in addition to stimulating the development of informational skills so that access, production, dissemination and use of information and knowledge allow for the necessary dialogue between organizational members in a critical and reflective manner. It is concluded that the adoption of such guidelines could contribute to a more active participation of the organizational members, also meeting the fundamentals of the IBGE and providing an improvement in the management of informational flows in the institution.

Keywords: Knowledge Management; Information Management; Enabling context; Organizational readiness for change; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

## Sumário

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| AGRADECIMENTOS .....                                                                           | VII        |
| RESUMO .....                                                                                   | IX         |
| ABSTRACT.....                                                                                  | XI         |
| LISTA DE ACRÔNIMOS E SIGLAS .....                                                              | XVII       |
| LISTA DE FIGURAS .....                                                                         | XIX        |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                                                                         | XXI        |
| LISTA DE QUADROS.....                                                                          | XXV        |
| LISTA DE TABELAS.....                                                                          | XXVII      |
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                         | <b>1</b>   |
| <b>1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....</b> | <b>23</b>  |
| 1.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....                                                      | 33         |
| 1.2 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO.....                                          | 41         |
| 1.3 ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....                                                               | 42         |
| <b>2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....</b>                | <b>47</b>  |
| 2.1 USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO .....                                      | 48         |
| 2.2 FLUXOS DE INFORMAÇÃO E DE CONHECIMENTO.....                                                | 57         |
| 2.3 PROCESSOS GERENCIAIS VOLTADOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO.....                                | 77         |
| 2.3.1 CAPACITADORES PARA O CONHECIMENTO.....                                                   | 84         |
| 2.4 CONTEXTO CAPACITANTE.....                                                                  | 92         |
| 2.4.1 CARACTERIZAÇÃO DE BA .....                                                               | 96         |
| 2.4.2 BA E A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....                                      | 100        |
| 2.5 GESTÃO DE PRÁTICAS E USO DE FERRAMENTAS VOLTADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO.....             | 109        |
| 2.5.1 PRÁTICAS RELACIONADAS ÀS PESSOAS .....                                                   | 110        |
| 2.5.2 PRÁTICAS RELACIONADAS AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....                                | 112        |
| 2.5.3 PRÁTICAS E USO DE FERRAMENTAS .....                                                      | 114        |
| <b>3 CAMPO EMPÍRICO DO ESTUDO DE CASO .....</b>                                                | <b>119</b> |
| 3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO .....                                    | 119        |
| 3.2 IBGE.....                                                                                  | 127        |
| 3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DO IBGE .....                                           | 131        |
| <b>4 METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>                                                           | <b>139</b> |

|          |                                                                                           |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1      | DEMARCAÇÃO METODOLÓGICA.....                                                              | 139        |
| 4.2      | MODELO DA PESQUISA .....                                                                  | 143        |
| 4.2.1    | MODELO DE ANÁLISE DA PESQUISA .....                                                       | 144        |
| 4.2.2    | MODELO ESQUEMÁTICO DA PESQUISA : DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES E VARIÁVEIS....<br>.....         | 149        |
| 4.3      | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....                         | 159        |
| 4.3.1    | ETAPA 1 - FASE EXPLORATÓRIA - PESQUISAS BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL ....                   | 160        |
| 4.3.2    | ETAPA 2 – FASE DESCRITIVA – ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE INQUÉRITO POR<br>QUESTIONÁRIO ..... | 163        |
| 4.3.2.1  | O QUESTIONÁRIO .....                                                                      | 163        |
| 4.3.2.2  | COLETA E ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO .....                          | 167        |
| 4.3.3    | ETAPA 3 – FASE INTERPRETATIVA – DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....                        | 168        |
| 4.4      | AMOSTRA DA PESQUISA .....                                                                 | 179        |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE DESCRITIVA DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO .....</b>                             | <b>185</b> |
| 5.1      | PERFIL DOS RESPONDENTES.....                                                              | 186        |
| 5.2      | CONSTRUÇÃO DE SENTIDO .....                                                               | 192        |
| 5.2.1    | AUTOCONHECIMENTO .....                                                                    | 193        |
| 5.2.2    | CULTURA ORGANIZACIONAL.....                                                               | 194        |
| 5.2.3    | FORMALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....                                              | 199        |
| 5.2.4    | TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....                                                        | 201        |
| 5.3      | FLUXOS E PROCESSOS INFORMACIONAIS .....                                                   | 205        |
| 5.3.1    | NECESSIDADE INFORMACIONAL .....                                                           | 205        |
| 5.3.2    | ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÕES .....                                          | 206        |
| 5.3.3    | COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....                                        | 207        |
| 5.3.4    | USO DA INFORMAÇÃO .....                                                                   | 210        |
| 5.3.5    | PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO .....                                                   | 212        |
| 5.3.6    | AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÃO .....                                                             | 213        |
| 5.3.7    | FLUXOS INFORMACIONAIS.....                                                                | 216        |
| 5.3.8    | UTILIZAÇÃO DE UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E<br>CONHECIMENTO.....             | 217        |
| 5.4      | CONTEXTO CAPACITANTE.....                                                                 | 219        |
| 5.4.1    | CAPACITADORES PARA O CONHECIMENTO.....                                                    | 219        |
| 5.4.2    | CONDIÇÕES FAVORÁVEIS AO BA .....                                                          | 226        |
| 5.5      | PRÁTICAS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS.....                                                  | 233        |



|          |                                                                                                                                                                    |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.5.1    | PESSOAS.....                                                                                                                                                       | 234        |
| 5.5.2    | PROCESSOS.....                                                                                                                                                     | 236        |
| 5.5.3    | TECNOLOGIA .....                                                                                                                                                   | 239        |
| <b>6</b> | <b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSTA DAS DIRETRIZES.....</b>                                                                                                     | <b>245</b> |
| 6.1      | CATEGORIA ANALÍTICA: A CULTURA ORGANIZACIONAL DO IBGE E A SUA PROPENSÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....                                                        | 246        |
| 6.2      | CATEGORIA ANALÍTICA: OS PROCESSOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO IBGE.....                                                                                             | 256        |
| 6.3      | CATEGORIA ANALÍTICA: AS CONDIÇÕES CAPACITADORAS E AMBIENTE FAVORÁVEL À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO IBGE .....                                                       | 268        |
| 6.4      | CATEGORIA ANALÍTICA: CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS NO IBGE.....                                                                | 284        |
| 6.5      | CATEGORIA ANALÍTICA: IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CONTEXTO CAPACITANTE, COM APOIO DE FERRAMENTA TECNOLÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IBGE..... | 293        |
| 6.6      | PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM CONTEXTO CAPACITANTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IBGE.....                                                       | 303        |
|          | <b>CONCLUSÕES .....</b>                                                                                                                                            | <b>313</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                                                                                             | <b>323</b> |
|          | <b>APÊNDICES.....</b>                                                                                                                                              | <b>341</b> |
|          | APÊNDICE A - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....                                                                                                                           | 3413       |
|          | APÊNDICE B - SUGESTÕES RECEBIDAS NO PRÉ-TESTE PARA ELABORAÇÃO FINAL DO QUESTIONÁRIO .....                                                                          | 349        |
|          | APÊNDICE C - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO IBGE .....                                                  | 353        |
|          | APÊNDICE D – CARTA CONVITE .....                                                                                                                                   | 361        |



## LISTA DE ACRÔNIMOS E SIGLAS

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| AAR     | <i>After Action Review</i>                            |
| AUD     | Auditoria Interna                                     |
| BDTD    | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| B-On    | Biblioteca do Conhecimento Online                     |
| BRAPCI  | Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação  |
| CCAR    | Coordenação de Cartografia                            |
| CDDI    | Centro de Documentação e Disseminação de Informações  |
| CETE    | Coordenação de Estruturas Territoriais                |
| CGED    | Coordenação de Geodésia                               |
| CGEO    | Coordenação de Geografia                              |
| CI      | Ciência da Informação                                 |
| COAD    | Coordenação de Cadastro e Classificações              |
| COAGRO  | Coordenação de Agropecuária                           |
| COIND   | Coordenação de Indústria                              |
| COINP   | Coordenação de Índice de Preços                       |
| COMEQ   | Coordenação de Métodos e Qualidade                    |
| CONAC   | Coordenação de Contas Nacionais                       |
| COPIS   | Coordenação de População e Indicadores Sociais        |
| COPs    | Comunidades de Práticas                               |
| COREN   | Coordenação de Trabalho e Rendimento                  |
| COSEC   | Coordenação de Serviço e Comércio                     |
| CREN    | Coordenação de Recursos Naturais                      |
| CRH     | Coordenação de Recursos Humanos                       |
| DI      | Diretoria de Informática                              |
| DE      | Diretoria-Executiva                                   |
| DGC     | Diretoria de Geociências                              |
| DPE     | Diretoria de Pesquisas                                |
| ENCE    | Escola Nacional de Ciências Estatísticas              |
| EMBRAPA | Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária           |
| GC      | Gestão do Conhecimento                                |

|        |                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|
| GDI    | Gerência de Disseminação de Informações                                  |
| GEDES  | Gerência de Desenvolvimento de Pessoas                                   |
| GEBIS  | Gerência de Bibliotecas e Acervos Especiais                              |
| GED    | Gestão Eletrônica de Documentos                                          |
| GEDOC  | Gerência de Documentação                                                 |
| GI     | Gestão da Informação                                                     |
| GRI    | Gestão de recursos da informação                                         |
| GTD    | Gerência Técnica do Censo Demográfico                                    |
| IBGE   | Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                 |
| IM     | <i>Information Management</i>                                            |
| INE    | Instituto Nacional de Estatística                                        |
| IPEA   | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                                 |
| KM     | <i>Knowledge Management</i>                                              |
| MGCAPB | Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira |
| MO     | Memória Organizacional                                                   |
| PDIA   | <i>Problem Driven Iterative Adaptation</i>                               |
| PDP    | Plano de Desenvolvimento de Pessoas                                      |
| PF     | Procuradoria Federal                                                     |
| PME    | Pequenas e Médias Empresas                                               |
| PR     | Presidência                                                              |
| RCCAP  | Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal                    |
| RCD    | Resolução do Conselho Diretor                                            |
| SDI    | Serviços de Disseminação de Informações                                  |
| SNIO   | Sistema Nacional de Informações Oficiais                                 |
| SRH    | Supervisão de Recursos Humanos                                           |
| TI     | Tecnologias de Informação                                                |
| TIC    | Tecnologias da Informação e Comunicação                                  |
| UE     | Unidade Estadual                                                         |
| UORG   | Unidade Organizacional                                                   |
| WoS    | Web of Science                                                           |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Mapeamento Conceitual da Gestão do Conhecimento .....                                                                                                                  | 31  |
| Figura 2 - Gestão da Informação e do Conhecimento em uma perspectiva integradora .....                                                                                            | 32  |
| Figura 3 - A Espiral da Criação do Conhecimento .....                                                                                                                             | 46  |
| Figura 4 - A organização do conhecimento .....                                                                                                                                    | 55  |
| Figura 5 - Modelo do Ciclo do Conhecimento Organizacional .....                                                                                                                   | 57  |
| Figura 6 - Fluxos de informação em ambientes organizacionais .....                                                                                                                | 65  |
| Figura 7 - Processo de gerenciamento da informação .....                                                                                                                          | 67  |
| Figura 8 - Modelo processual da administração da informação .....                                                                                                                 | 68  |
| Figura 9 - Modelo de gestão da informação .....                                                                                                                                   | 73  |
| Figura 10 - Modelo de representação do fluxo da informação .....                                                                                                                  | 75  |
| Figura 11 - Gestão do conhecimento nas organizações .....                                                                                                                         | 81  |
| Figura 12 – Parte da proposição de uma teoria dinâmica com Ba .....                                                                                                               | 96  |
| Figura 13 - Modelo de conhecimento dinâmico integrado em forma de espiral .....                                                                                                   | 97  |
| Figura 14 - Organograma do IBGE .....                                                                                                                                             | 131 |
| Figura 15 – Esquema do modelo hipotético proposto para identificar a prontidão para GC<br>organizacional .....                                                                    | 154 |
| Figura 16 - Resumo das etapas dos procedimentos metodológicos da pesquisa .....                                                                                                   | 180 |
| Figura 17 – Organograma da DPE .....                                                                                                                                              | 182 |
| Figura 18 – Organograma da DGC .....                                                                                                                                              | 183 |
| Figura 19 - Esquema analítico com os cinco fatores de prontidão relacionados à cultura<br>organizacional para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE .....    | 252 |
| Figura 20 - Esquema analítico com os seis fatores de prontidão relacionados aos processos<br>informacionais para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE ..... | 259 |

|                                                                                                                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 21 - Esquema analítico com os cinco fatores de prontidão relacionados aos capacitadores para o conhecimento para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE .....                                                                  | 271 |
| Figura 22 - Esquema analítico com os seis fatores de prontidão relacionados às condições favoráveis ao Ba, para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE .....                                                                          | 280 |
| Figura 23 - Esquema analítico com três fatores de prontidão relacionados à utilização das melhores práticas e ferramentas tecnológicas, para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE .....                                             | 288 |
| Figura 24 - Esquema analítico com três fatores de prontidão relacionados à implantação de uma ferramenta tecnológica que vise o uso da informação e do conhecimento organizacional, para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE ..... | 296 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 - Número de respondentes, por Unidade Organizacional .....                                                                                                      | 188 |
| Gráfico 2 - Percentual de respondentes, por cargo que ocupam .....                                                                                                        | 189 |
| Gráfico 3 - Percentual de respondentes, por anos de serviço no IBGE .....                                                                                                 | 190 |
| Gráfico 4 - Percentual de respondentes, por faixa etária .....                                                                                                            | 191 |
| Gráfico 5 - Percentual de respondentes, por nível de escolaridade .....                                                                                                   | 192 |
| Gráfico 6 - Percentual de respondentes, por área de formação .....                                                                                                        | 193 |
| Gráfico 7 - Aderentes ao Programa de Gestão do IBGE .....                                                                                                                 | 194 |
| Gráfico 8 - Percentual de respondentes para cada sentença que melhor representa a GC<br>organizacional no IBGE .....                                                      | 195 |
| Gráfico 9 - Percentual de respondentes para cada sentença que melhor representa o que a cultura<br>organizacional promove no IBGE .....                                   | 198 |
| Gráfico 10 - Número de respostas relativas ao conhecimento da existência de uma área/gerência<br>responsável pela GC organizacional .....                                 | 201 |
| Gráfico 11 - Percentual das respostas relativas a realização de alguma pesquisa de diagnóstico ou<br>grau de maturidade em GC no IBGE .....                               | 203 |
| Gráfico 12 - Percentual de respostas relativas à existência de algum incentivo para o<br>desenvolvimento de ações que visem a transferência de conhecimento no IBGE ..... | 204 |
| Gráfico 13 - Distribuição das respostas na questão relativa a necessidade informacional .....                                                                             | 208 |
| Gráfico 14 - Distribuição das respostas na questão relativa à organização e armazenamento de<br>informação .....                                                          | 209 |
| Gráfico 15 - Distribuição das respostas na questão relativa ao compartilhamento de informação e<br>conhecimento .....                                                     | 210 |
| Gráfico 16 - Distribuição das respostas, relativa ao compartilhamento de informação e<br>conhecimento .....                                                               | 211 |

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 17 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso estratégico da informação...                                                           | 212 |
| Gráfico 18 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso estratégico da informação...                                                           | 213 |
| Gráfico 19 - Distribuição das respostas na questão relativa aos produtos e serviços de informação<br>.....                                                | 214 |
| Gráfico 20 - Distribuição das respostas na questão relativa à aquisição de informação .....                                                               | 216 |
| Gráfico 21 - Mapeamento dos fluxos formais de informação .....                                                                                            | 218 |
| Gráfico 22 - Mapeamento dos fluxos informais de conhecimento .....                                                                                        | 219 |
| Gráfico 23 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso estratégico e compartilhamento<br>da informação e do conhecimento organizacional ..... | 220 |
| Gráfico 24 - Distribuição das respostas na questão relativa à instilar a visão de conhecimento<br>.....                                                   | 222 |
| Gráfico 25 - Distribuição das respostas na questão relativa à mobilizar ativistas de conhecimento<br>.....                                                | 223 |
| Gráfico 26 - Distribuição das respostas na questão relativa a criar o contexto capacitante, no âmbito<br>da alta administração .....                      | 224 |
| Gráfico 27 - Distribuição das respostas na questão relativa a criar o contexto capacitante, no âmbito<br>gerencial .....                                  | 225 |
| Gráfico 28 - Distribuição das respostas na questão relativa à gerenciar conversas .....                                                                   | 226 |
| Gráfico 29 - Distribuição das respostas na questão relativa a globalizar o conhecimento local<br>.....                                                    | 227 |
| Gráfico 30 - Distribuição das respostas na questão relativa ao caos criativo .....                                                                        | 229 |
| Gráfico 31 - Distribuição das respostas na questão relativa à autonomia .....                                                                             | 230 |
| Gráfico 32 - Distribuição das respostas na questão relativa à variedade de requisitos .....                                                               | 231 |
| Gráfico 33 - Distribuição das respostas na questão relativa à transparência .....                                                                         | 232 |
| Gráfico 34 - Distribuição das respostas na questão relativa à confiança .....                                                                             | 233 |
| Gráfico 35 - Distribuição das respostas na questão relativa à redundância .....                                                                           | 234 |



|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 36 - Distribuição das respostas na questão relativa a criar o contexto adequado .....                                 | 235 |
| Gráfico 37 - Distribuição das respostas na questão relativa à gestão de pessoas .....                                         | 237 |
| Gráfico 38 - Distribuição das respostas na questão relativa à gestão de processos .....                                       | 240 |
| Gráfico 39 - Distribuição das respostas na questão relativa à tecnologia utilizada na automação de sistemas e processos ..... | 242 |
| Gráfico 40 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso de software para compartilhar informação .....             | 243 |
| Gráfico 41 - Distribuição das respostas na questão relativa ao trabalho integrado do setor de TI no IBGE .....                | 244 |
| Gráfico 42 - Distribuição das respostas na questão relativa à importância da implementação de um repositório .....            | 245 |



## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Aspectos da informação .....                                                                                                                                                    | 36  |
| Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento .....                                                                                                                                          | 37  |
| Quadro 3 - O <i>Continuum</i> Dado-Informação-Conhecimento e Ação .....                                                                                                                    | 38  |
| Quadro 4 - Abordagens do processo de criação do conhecimento .....                                                                                                                         | 53  |
| Quadro 5 - Processos/etapas/fases da gestão da informação .....                                                                                                                            | 77  |
| Quadro 6 - Interações que contribuem para o contexto capacitante na criação do conhecimento .....                                                                                          | 91  |
| Quadro 7 - Interação entre os quatro processos SECI de criação do conhecimento e Ba .....                                                                                                  | 98  |
| Quadro 8 - Perfil das publicações .....                                                                                                                                                    | 103 |
| Quadro 9 - Aplicação e caracterização conceito de Ba na literatura científica, no âmbito de Brasil e Portugal .....                                                                        | 110 |
| Quadro 10 - Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a GC .....                                                                       | 113 |
| Quadro 11 - Práticas relacionadas aos aspectos organizacionais que facilitam a GC .....                                                                                                    | 114 |
| Quadro 12 - Práticas e/ou ferramentas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento organizacional .....                                                 | 116 |
| Quadro 13 - Objetivos, fases e procedimentos de pesquisa .....                                                                                                                             | 149 |
| Quadro 14 - Modelo esquemático da pesquisa .....                                                                                                                                           | 158 |
| Quadro 15 - Categorias para análise dos dados, a articulação entre as variáveis para inferência amparadas pela fundamentação teórica e as hipóteses básicas e secundárias levantadas ..... | 172 |
| Quadro 16 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado à cultura organizacional na ótica dos inquiridos .....                                                                | 257 |
| Quadro 17 - Recomendações relativas às lacunas percebidas, para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à GC .....                                                              | 257 |

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 18 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado aos processos organizacionais de GI .....                                                               | 269 |
| Quadro 19 - Recomendações relativas às lacunas percebidas nos processos organizacionais de GI, para a intenção positiva à GC .....                                           | 269 |
| Quadro 20 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado ao contexto capacitante .....                                                                           | 284 |
| Quadro 21 - Recomendações relativas às lacunas percebidas, para o desenvolvimento de um contexto capacitante “Ba” organizacional .....                                       | 285 |
| Quadro 22 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado à utilização de práticas e ferramentas de GC .....                                                      | 293 |
| Quadro 23 - Recomendações relativas às lacunas percebidas, quanto à utilização das melhores práticas e ferramentas no âmbito da GC .....                                     | 294 |
| Quadro 24 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado à implementação de um contexto capacitante com base em uma ferramenta tecnológica no âmbito da GC ..... | 302 |
| Quadro 25 - Recomendações fundamentais para a proposição de diretrizes .....                                                                                                 | 306 |
| Quadro 26 - Diretrizes propostas para o estabelecimento de um contexto capacitante para a implementação da Gestão do Conhecimento no IBGE .....                              | 311 |
| Quadro 27 - Melhores práticas de GI e GC segregadas pelas categorias analíticas .....                                                                                        | 314 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 – Capacitadores para o conhecimento e as fases da criação do conhecimento ..... | 85  |
| Tabela 2 – Variáveis e número das perguntas por indicadores .....                        | 156 |
| Tabela 3 – Números da Amostra inicial .....                                              | 185 |
| Tabela 4 – Distribuição das respostas da questão relativa à gestão de pessoas .....      | 236 |
| Tabela 5 – Distribuição das respostas na questão relativa à gestão de processos .....    | 239 |



## INTRODUÇÃO

---

No contexto contemporâneo caracterizado pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), globalização, alto nível de competitividade, dinamismo e incertezas, as organizações buscam novas vantagens competitivas baseadas em variados tipos de recursos, inclusive intangíveis. As organizações vivenciam um momento baseado em um novo paradigma no qual o conhecimento se torna o principal elemento de valor. E nesse sentido, devido ao grande volume de informações que as organizações têm que lidar, se deparam constantemente com a necessidade de se utilizar da informação e do conhecimento de maneira estratégica e inteligente, assim o conhecimento e sua gestão tornam-se fundamentais para a sobrevivência e desempenho organizacional. Nesse panorama, Gestão do Conhecimento tem se consolidado como uma área do conhecimento que atrai para si grande atenção por parte de pesquisadores e gestores (Barbosa, 2020; Yafushi, 2020).

A Gestão do Conhecimento foi impulsionada pelas mudanças na sociedade oriundas da maior disponibilidade de meios de comunicação e de recursos computacionais, com uma maior interconexão entre esses meios, com reflexos para a sociedade global (Manesh et al., 2021). Desde sua conceituação inicial na década de noventa, a Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) tornou-se uma disciplina bem estabelecida na academia e nos negócios devido à sua crescente ênfase nos resultados.

Com o desenvolvimento das TIC, potencializaram-se a produção e disseminação de informação de forma exponencial. Porém, o outro lado da moeda é que este avanço na disponibilidade crescente de informação contribuiu imenso para a sensação de sobrecarga informacional, aumentando o hiato entre a acessibilidade de informação e a capacidade de seu uso efetivo. Esta limitação demanda mecanismos gerenciais capazes de identificar as necessidades de informação, agregar-lhe valor e transmiti-la à hora e tempo de quem dela necessita (Barbosa, 2020).

A respeito deste *boom* de informação, Freitas et al. (2019, p. 173) asseveram que “entre as virtualidades das ditas sociedades da informação e do conhecimento, há uma realidade da qual dificilmente se pode escapar: saber lidar efetivamente com esse volume de informação circulante implica uma viragem teórica e prática no sentido de uma real gestão do conhecimento”.

Neste contexto, nasce a necessidade de se criarem meios que permitam às organizações assimilarem e processarem a informação produzida, para que se gere conhecimento. O conhecimento adquirido já é percebido como ativo para o crescimento organizacional. Assim, na iminência de uma lacuna importante a ser preenchida, surge o conceito de gestão de conhecimento, concebido como uma conjunção de processos cujo objetivo é criar, disseminar e utilizar o conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais (Davenport, 1998).

Aponta-se, para uma nova sociedade, que parte do modelo de produção padronizada em alta escala para o paradigma da inovação. Essa nova era, que ancora seus fundamentos em informação e conhecimento, vem sendo designada e caracterizada como Sociedade da Informação e do Conhecimento<sup>1</sup> e traz em seu bojo uma série de problemas complexos que exigem o desenvolvimento de estudos e metodologias que abarquem essas questões de forma mais consistente (Souza et al., 2011).

A análise do atual contexto propõe que a gestão da informação e do conhecimento seja uma resposta aos problemas informacionais da Sociedade da Informação e do Conhecimento, e seu conceito pode ser interpretado sob mais de uma perspectiva. Enquanto alguns enfoques são mais abrangentes, há outros que mantêm um viés mais interessante para este estudo, ou seja, na questão do conhecimento dentro de contextos organizacionais. Esta visão proporciona uma relação benéfica e efetiva na utilização de novas tecnologias, nos fluxos de informação e geração de conhecimento, estabelece normas e competências que são constantemente reavaliadas para resultar no correto planejamento e controle de implementação de estratégias que irão alavancar a atuação e a lucratividade que as organizações almejam com base nas metas e objetivos estabelecidos (Yafushi, 2020).

Neste foco, destacamos alguns autores seminais, como por exemplo, Chun Wei Choo, Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka, Larry Prusak, Peter Drucker e Thomas Davenport. Em seu conjunto, a mensagem desses autores é clara: a informação e o conhecimento se revelam cada vez mais em importantes fatores de transformações econômicas e sociais (Barbosa, 2008).

---

<sup>1</sup> “A sociedade do conhecimento não é baseada somente no trabalho especializado de gerenciar a informação, mas também na utilização desta para melhorar processos, aumentar a competitividade e gerar organizações mais eficientes com grandes reflexos para a humanidade. A sociedade da informação caracterizava-se pela utilização de novas tecnologias para distribuir produtos, serviços e lazer, ou mesmo, para controle e vigilância. A sociedade do conhecimento caracteriza-se por introduzir mecanismos para a participação democrática mais efetiva dos cidadãos e desenvolver um ambiente de negócios mais criativo” (Humes, 2005, p. 3).



A produção de informação e conhecimento no âmbito das organizações é indispensável para o sucesso organizacional, porém gerenciar seu fluxo é um desafio constante. As organizações modernas já percebem que de pouco adianta o alto investimento tecnológico se não concederem a atenção devida ao fluxo da sua própria informação e conhecimento produzidos.

Para Barbosa (2008, p. 2), “[é] inegável que as redes de comunicação, que hoje em dia integram não apenas computadores pessoais, mas também telefones celulares e diversos outros aparelhos, têm sido incorporadas, de forma irreversível, nos mais diversos aspectos dos afazeres humanos”. Hoje, inclusive na rotina laboral de organizações públicas, podem-se observar muitas redes informacionais em contextos institucionais, como forma de trocarem informações e atualizarem atividades em curso. É o conhecimento se desvelando nas mais variadas formas de acesso. Porém, a este respeito, Davenport (1998) e Choo (1998, 2003) já argumentavam que, para existir realmente o compartilhamento de conhecimento e, assim, aprendizagem organizacional, a interação pessoal deve ser constante entre os seus colaboradores, com fluxos de informação ininterruptos e diálogos informais. Neste quesito, Choo (2003) acredita que as comunicações mediadas pelas TIC podem desenvolver a colaboração remota, com graus de informalidade e espontaneidade necessários para estimulá-la, e por sua vez, Davenport (1998) defende que tanto a disposição do espaço quanto a estrutura física das empresas são de extrema importância nos processos comunicacionais.

É neste cenário que se encontra a necessidade de criação de um ambiente propício para o estudo e para uma profícua discussão a respeito da gestão da informação e do conhecimento nas organizações e, como no caso aqui apresentado, nas instituições públicas.

Quanto ao enquadramento do estudo, concordamos com Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Cronin (2000), Alvarenga Neto (2002, 2005, 2008), Valentim (2002, 2004), Cianconi (2003), Davenport e Marchand (2004), Barbosa (2008, 2020), também com Souza et al. (2011), dentre outros, ao esclarecerem que a Gestão da Informação (GI) corresponde a uma parte integrante do processo da Gestão do Conhecimento (GC), no entanto vai além desta, pois, na realidade, o conhecimento está dentro de cada ser humano, e por não estar num suporte físico, não se traduz em unidade informacional passível de gestão; assim, torna-se necessário ser primeiro convertido, de conhecimento tácito (implícito) em explícito e codificado, sendo esta a única

maneira de ser gerenciável pelos sistemas organizacionais. Portanto, uma das premissas deste estudo é que a GC vai além da GI, mas essas estão integradas e se complementam.

Acredita-se que a Ciência da Informação, campo da interdisciplinaridade por excelência, disponha de base conceitual e teórica que servirá de suporte para relacionar informação, conhecimento, inovação e gestão organizacional, e possa responder aos questionamentos propostos. Citamos Saracevic (1996) para corroborar essa relação, quando apresenta sua análise do problema proposto pela Ciência da Informação, de ter para si a tarefa de tornar mais acessível um acervo crescente de conhecimento, também quando reconhece a necessidade da interação de vários campos e áreas de conhecimento, com a única ressalva de que o problema seja focado em termos humanos e não apenas tecnológicos.

O âmbito da GC que nos interessa para esta pesquisa se preocupa com temas pertinentes às questões de informação e conhecimento, mas principalmente às questões do conhecimento nas organizações, como: o compartilhamento de informações tendo em vista a criação e uso do conhecimento, a gestão da inovação, a aprendizagem organizacional, as práticas de GC, dentre outras, além da criação de condições favoráveis, por meio do ambiente “Ba<sup>2</sup>” ou “contexto capacitante”, que devem ser propiciadas pela organização que preza pela GC organizacional.

Neste estudo, acredita-se que um conhecimento, quando explicitado, é passível de registro nos mais variados suportes e formatos, sejam analógicos ou digitais, e constitui-se numa informação passível de tratamento e organização para uso; assim, pode ser considerado objeto informacional. Um conjunto de objetos informacionais constitui o estoque informacional.

Quando este fenômeno ocorre dentro de uma instituição ou organização, constitui-se o estoque informacional organizacional. Acredita-se que quando este “estoque” recebe tratamento adequado e é disponibilizado dentro de um “contexto capacitante”, no qual também se inserem os processos e fluxos informacionais, esse estoque ganha “vida” e tem o potencial para modificar a estrutura de conhecimento já existente e gerar novo conhecimento para a própria organização.

---

<sup>2</sup> Nonaka et al. (2000): segundo esses autores, a eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante – um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos; a ideia japonesa do *Ba* (ou lugar) ou espaço do conhecimento: pode ser físico, virtual, mental, ou – mais provavelmente – todos os três (Alvarenga Neto, 2005).

Quando uma organização trabalha em um processo cíclico e contínuo, articulando as informações e os conhecimentos individuais de seus membros, gera-se o conhecimento organizacional. Entretanto, este ambiente complexo e dinâmico exige ferramentas e recursos de gestão que potencializem o uso dessas informações de forma eficaz. Assim, podemos concluir que, no âmbito da GC, um dos objetivos organizacionais seja a criação de recursos que promovam condições para que a organização possa sempre utilizar seu estoque de informação e conhecimento disponíveis em registros e documentos, e no âmbito da Ciência da Informação, esta condição leva à criação de recursos/ferramentas, como repositórios de conhecimento e memória organizacional, por exemplo.

No que diz respeito às organizações públicas, estas também já têm a compreensão de que o conhecimento tornou-se imprescindível e os estudos sobre a criação e a GC organizacional ganham cada vez mais evidência, sobretudo ao considerarmos que este conhecimento tende a evoluir e é a mola propulsora do desenvolvimento (Rocha, 2018).

A criação de conhecimento organizacional está no processo de disponibilizar e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos, bem como conectá-lo ao sistema de conhecimento da organização (Nonaka & Von Krogh, 2009). Como a mobilidade de pessoal dentro das empresas é crescente, o que ocorre comumente em organizações é o fato de seus colaboradores, no momento de desligamento da mesma, levarem consigo grande experiência e parte do que seria um conhecimento organizacional. Esta é uma questão importante para todos os tipos de organizações, pois os trabalhadores, quando deixam o emprego, pelos mais variados motivos, retiram destas o capital intelectual.

Corroborando, Córdova e Gutierrez (2018) alertam que, se as organizações não utilizarem mecanismos para preservar o conhecimento do trabalho organizacional, estarão em constante processo de treinamento para iniciantes, fato que representa um problema para as organizações que não gerenciam o conhecimento. Assim, estes autores asseveram que é necessário desenvolver mecanismos que permitam a todas as pessoas o acesso a todo o potencial do conhecimento que está disperso na organização.

Nesse contexto, a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que se constitui no principal provedor de dados e informações estatísticas e geocientíficas do Brasil, e atende às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como a órgãos das

esferas federal, estadual e municipal, tem constatado um crescente número de servidores que já se encontram em fase de aposentação, ou que, por outros motivos, vêm se desligando do quadro funcional e por conseguinte levando consigo seus conhecimentos, muitas vezes sem repassá-los.

Possivelmente, já vislumbrando estratégias para sanar questões deste contexto, o IBGE apresenta em seu Plano Estratégico (2017-2027), um objetivo institucional que também é de interesse particular para esta pesquisa: trata-se do objetivo nº 21, segundo o qual a instituição se compromete a:

Formular e implementar a política de gestão do conhecimento. Refere-se às ações para armazenamento, organização e transferência do conhecimento técnico-metodológico, tácito e gerencial acumulado, à criação de ambiente favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, nos âmbitos interno e externo. Inclui ações para retenção e proteção do conhecimento gerado, mediante a estruturação e preservação da memória organizacional. Promoção de uma cultura de colaboração e redes de compartilhamento. Envolve ações nas dimensões “pessoas”, “processos” e “tecnologias” para a gestão do conhecimento e a estruturação de programas de sucessão (IBGE, 2017, p. 46, grifo nosso).

Partindo deste objetivo estratégico institucional, surge nossa problemática de pesquisa, que trata de verificar se: *tendo em vista que o atual Plano Estratégico (2017-2027) do IBGE prevê a construção de um ambiente favorável à adoção da GC, nas suas três vertentes – pessoas, processos e tecnologia –, estão a ser desenvolvidas, nos níveis tático e operacional das diversas unidades gestoras/diretoras do IBGE, ações e atividades que vão ao encontro desta linha estratégica?*

*Se estão, quais são?*

*Se não estão, como esta tese poderia apoiar o desenvolvimento?*

No IBGE constatou-se também que não há uma política estabelecida para recolha, tratamento e uso da produção científica produzida por seu corpo funcional de técnicos e pesquisadores das diversas áreas do conhecimento, o que seria também em última análise a GC organizacional, possibilitando à própria instituição se conhecer por meio dos documentos científicos produzidos por seu corpo funcional. Nesse sentido, ainda pode-se perguntar:

*O IBGE faz uso estratégico do conhecimento de seus membros com eficácia, revertendo-o em conhecimento organizacional?*

Diante das circunstâncias apresentadas, e no âmbito da gestão da informação e do conhecimento organizacional, ao estabelecerem as estratégias, as organizações necessitam também de uma metodologia ou um plano estruturado que se encaixe à realidade e à cultura da organização. Assim, acredita-se que a elaboração de diretrizes, tendo em vista a implementação da GC organizacional, deverá obter consequências positivas no gerenciamento de processos fundamentais para o direcionamento das tomadas de decisão, bem como na estruturação das políticas institucionais para o armazenamento e a recuperação da Memória Organizacional.

Na perspectiva da mudança e constante evolução das organizações no que tange ao uso estratégico da informação e do conhecimento organizacional, esta investigação tem como objeto um estudo de caso do IBGE.

De acordo com o objetivo estratégico nº 21 supracitado, bem como o texto do Relatório de Gestão do IBGE 2018<sup>3</sup>, percebe-se que a instituição indica preocupação com a Gestão do Conhecimento. Em síntese, nessa perspectiva estratégica levanta-se a principal pergunta de pesquisa:

**Como ocorre a implantação da gestão do conhecimento no IBGE, visto que se constitui em um dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico 2017-2027?**

A pesquisa partiu do pressuposto de que o IBGE não foi, até agora, capaz de implementar institucionalmente a gestão do conhecimento, de maneira plena, formal e eficaz, que pudesse subsidiar a criação e a partilha do conhecimento organizacional. A partir deste pressuposto, foram levantadas as seguintes hipóteses básicas a serem verificadas nesta tese:

- 1) O IBGE não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à Gestão do Conhecimento, mas possui iniciativas e processos organizacionais de Gestão da Informação já formalmente implementados.

---

<sup>3</sup> Que cita também como objetivo estratégico: “Implementar a política de gestão do conhecimento, especialmente no que diz respeito a ações para retenção e proteção do conhecimento, incluindo formas de armazenamento e ações para utilização, acesso e compartilhamento” (IBGE, 2018, p. 110).

- 2) O IBGE possui iniciativas e ações organizacionais de Gestão do Conhecimento que podem promover o contexto capacitante para a criação de conhecimento, porém ainda de forma isolada e não formalmente instituídas.
- 3) O IBGE utiliza algumas práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da Gestão do Conhecimento, com a proposta de compartilhamento de informação e conhecimento, mas ainda de forma parcial ou isolada, não estando alinhada em uma política institucional de Gestão do Conhecimento.
- 4) A promoção de um contexto capacitante à GC poderá ser obtido com o apoio da implementação das melhores práticas e ferramentas tecnológicas que visem ao compartilhamento da informação e à criação do conhecimento organizacional.

Como resposta à pergunta de partida antes enunciada, esperamos perceber se e como as estratégias de GC estão a ser realizadas no IBGE, tendo como base a percepção dos seus servidores e gestores e os documentos norteadores das políticas institucionais. Com isso, a partir de uma necessidade metodológica para identificar como se daria o estabelecimento dos objetivos geral e específicos da pesquisa, bem como, ao mesmo tempo, a comprovação ou refutação das hipóteses inicialmente levantadas; as supracitadas hipóteses básicas, desdobraram-se em outras 12 hipóteses secundárias, que serão devidamente apresentadas no capítulo metodológico, na Seção 4.2.2.

A busca por resposta à questão problema de pesquisa foi conduzida por objetivos, e parte-se da premissa de que a GI é um dos componentes da GC, pois esta vai além ao incorporar outros aspectos, abordagens e preocupações, como a criação de um contexto favorável à criação, uso e compartilhamento do conhecimento. Entretanto, considera-se a gestão estratégica da informação como ponto de partida para a efetiva GC.

Assim, em relação ao objetivo geral, pretende-se:

**Analisar de que maneira a gestão do conhecimento é realizada no ambiente organizacional do IBGE, tendo em vista a proposição de diretrizes capazes de contribuir com a implementação de um contexto capacitante à Gestão do Conhecimento.**

Para o cumprimento do objetivo geral, indicam-se os seguintes objetivos específicos, com seus desdobramentos em categorias de análise:

- a) Verificar a percepção de servidores e gestores em relação a cultura organizacional voltada à gestão do conhecimento;
- b) Mapear ações e processos organizacionais relacionados à gestão da informação como subsídio à gestão do conhecimento;
- c) Verificar a existência ou inexistência de ações e processos capacitadores à criação do conhecimento;
- d) Mapear usos de práticas e ferramentas tecnológicas inter-relacionados à gestão do conhecimento;
- e) Verificar a percepção de servidores e gestores sobre a importância do estabelecimento de um contexto capacitante, com apoio de uma ferramenta tecnológica voltada ao uso da informação para a geração de conhecimento organizacional;
- f) Propor um conjunto de recomendações fundamentais que contemplem o estabelecimento de um contexto capacitante para fomentar o compartilhamento da informação e a criação do conhecimento organizacional.

Importa abordar ainda nesta Introdução, a contextualização e justificação do tema da pesquisa. Aponta-se que sendo o conhecimento reconhecido como o recurso mais rico das organizações, há um crescente interesse organizacional pelo seu controle e gestão (Drucker, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1997; Wiig, 1993).

Na literatura científica, este interesse é refletido nas teorias, modelos e iniciativas em Gestão do Conhecimento (GC). Entretanto, nas organizações nem sempre a GC alcança seus objetivos de implementação. Autores relacionam este fato às iniciativas que ocorrem de maneira desarticulada, com os projetos, em sua maioria, limitados quanto ao seu impacto; poucos contribuem efetivamente com o objetivo da mudança pretendida com a transformação organizacional (Davenport et al., 2000; De Long & Fahey, 2000, citado em Sadeghi et al., 2013).

Apesar dos esforços, a pesquisa acadêmica também apresenta dificuldades. Grande parte dos estudos empíricos examina as relações dos facilitadores ou dos processos da GC de forma isolada, raramente é feita uma análise de maneira integrada (Lee & Choi, 2003).

Os modelos criados para investigar a distância entre as propostas organizacionais de GC e sua efetiva implementação ainda apresentam muitas lacunas.

Damian e Moro-Cabero (2020) asseveram que para a obtenção de sucesso na implementação da GC é essencial a utilização de um modelo de implementação. Nesse sentido, com base na revisão de literatura, pode-se concluir que nos últimos anos foram desenvolvidas muitas pesquisas e implementados alguns modelos de GC em contextos organizacionais com a promessa de criação, estruturação, armazenamento, disseminação e uso do conhecimento para promover a aprendizagem (Wallenborn et al., 2017) e a inovação organizacional (Yu et al., 2017). Alguns modelos foram baseados no próprio clima organizacional (Jokanovic et al., 2020); outros, na análise das práticas de GC (Matos et al., 2019; Rafiq et al., 2021); e, também, modelos e medidas para avaliar o sucesso da GC (Dihl et al., 2013; Jokanovic et al., 2018); estágio de maturidade de GC (Pereira et al., 2021); e tantos outros estudos identificam o papel das diferentes barreiras, facilitadores e motivadores na adoção de uma GC bem-sucedida (Karamat et al., 2019).

Entretanto, poucos são os estudos que caracterizam os processos e fluxos informacionais como fatores importantes, dentro do âmbito da CI, que apresentam resultados para a GC organizacional. Assim, demonstra-se a carência de estudos que abordem os processos da GI e da GC em um modelo integrado.

No escopo da CI, Damian e Moro-Cabero (2020) apresentam um importante aporte inovativo, que incorpora a abordagem da Memória Organizacional (MO) ao estado da arte sobre o modelo de implantação de GC nas organizações. Estas autoras propõem um modelo de GC voltado para as características da MO e destacam que os benefícios decorrentes da GC somente serão usufruídos se essa gestão estiver diretamente focada na MO.

Jokanovic et al. (2020) encontraram evidências na literatura que confirmam a ligação entre o clima organizacional colaborativo e a GC. Em seu estudo, concluem que, antes de estabelecer um sistema adequado de GC, as organizações devem considerar seu próprio ambiente cultural:

*Organizations that want to capture the knowledge of their employees need to establish a culture of knowledge sharing, collaboration, coordination and teamwork. An essential element for the success of knowledge management, certainly it lies in creating a business culture that motivates, supports and encourages the acquisition, creation, sharing,*



*codification and reuse of knowledge at the individual, group or organizational level*<sup>4</sup>  
(Jokanovic et al., 2020, p. 15).

Roldán et al. (2018) avaliaram o papel das práticas de GC como um fator-chave do desempenho de GC. Em seu estudo, concluem que, no âmbito da GC, as práticas mais importantes são baseadas no fator humano, as quais, por serem implementadas para gerar e compartilhar conhecimento, incentivam a socialização entre os indivíduos nos processos tradicionais de criação de conhecimento e, assim, são um veículo central para gerenciar recursos de conhecimento organizacional.

Yu et al. (2017) construíram um modelo conceitual para discutir a relação entre aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, inovação e capacidade tecnológica. O modelo desenvolvido foi apoiado por hipóteses cujos resultados foram comprovados por meio da aplicação de pesquisa por questionário, com base em medidas de autorrelato como dados principais do método de coleta. Este estudo visou compreender a influência da aprendizagem exploradora, aprendizagem exploratória e inovação na gestão do conhecimento na capacidade tecnológica das pequenas e médias empresas (PME). O conceito de “inovação na gestão do conhecimento” foi utilizado para representar as mudanças de PME em prática de GC, incluindo seus processos, regras, sistemas etc. Entretanto, estes autores advertem que a relação entre a inovação na GC e a capacidade tecnológica pode não ser linear, porque, mesmo que a organização tenha feito a adoção da inovação em gestão de decisões, esta implementação poderá não obter sucesso, e isso significa que as mudanças esperadas não foram totalmente internalizadas; então, as práticas da organização não mudarão e será impossível produzir resultados benéficos.

Implementar projetos e modelos de GC pressupõe uma filosofia/cultura voltada para o compartilhamento de informação e conhecimento em organizações, e essas quase sempre requerem mudanças organizacionais significativas (Davenport, 1998; Wiig, 1993).

---

<sup>4</sup> Organizações que desejam capturar o conhecimento de seus funcionários precisam estabelecer uma cultura de compartilhamento de conhecimento, colaboração, coordenação e trabalho em equipe. Um elemento essencial para o sucesso da gestão do conhecimento certamente reside na criação de uma cultura empresarial que motiva, apoia e incentiva a aquisição, criação, compartilhamento, codificação e reutilização de conhecimento no nível individual, de grupo ou organizacional.

Em geral os gestores reconhecem que as implicações decorrentes dessa transformação organizacional são significativas, influenciando desde a estratégia até o desenvolvimento de seus produtos e processos.

O contexto atual impõe mudanças contínuas às organizações e seus membros, assim o papel da gestão da inovação ganha importância na medida em que as organizações implementam suas estratégias para a transformação digital. Logo, estar aberto às mudanças e ser adaptável é importante para obter sucesso. Entretanto, como já apontado, esta parece ser uma questão muito mais sociotécnica<sup>5</sup>, e não somente tecnológica. Neste sentido, Carneiro e Streit (2021, p. 80) citando Rogers (2017) ressaltam que “transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI”.

A obtenção de mudanças bem-sucedidas é tarefa difícil em qualquer tipo de organização, pois a resistência à mudança costuma ser imediatamente dramática. Dessa forma, há necessidade de uma proatividade organizacional nesta preparação de terreno.

A aceitação da GC como suporte a estas mudanças trouxe inúmeros modelos para sua implementação, mas nenhum deles tem sido universalmente aceito como um modelo de sucesso de implementação da GC. As organizações investem na GC em diferentes níveis. Muitas delas obtêm algum sucesso, porém tantas outras organizações falham, ou mesmo não conseguem arrancar com um projeto de forma certa.

Neste estudo, entende-se que uma das principais razões para o fracasso na implementação de GC é a falta de identificação prévia dos fatores que afetam a sua “prontidão para o conhecimento”. Identificar os fatores que afetam a prontidão de execução da GC, bem como saber a prioridade de cada fator em relação a outros fatores, abrirá o terreno para executar e estabelecer planos de GC eficazes, prevenindo custos de diversas naturezas devido às possíveis falhas (Sadeghi et al., 2013).

Assim, acredita-se que para uma implementação de GC bem-sucedida é necessário que sejam identificados e priorizados os fatores que possam afetar seu sucesso. No entanto, muitas

---

<sup>5</sup> O sistema sociotécnico propõe uma inter-relação entre os elementos sociais e técnicos da organização. Necessita da atuação em conjunto para alcançar os resultados esperados e busca, sobretudo, o aperfeiçoamento entre o desempenho técnico e a qualidade de vida dos membros organizacionais. Logo, este sistema pressupõe a interação entre as pessoas e a tecnologia nos locais de trabalho. O que, ao nosso ver, reflete-se no clima organizacional propício à GC.

organizações não sabem como identificar e priorizar tais fatores. Na tentativa de auxiliar o alcance de resultados através da GC, estudiosos têm recomendado que, antes mesmo de tomar qualquer iniciativa para implementação do processo de GC, seja efetuada uma análise da prontidão organizacional para o conhecimento (Chiu et al., 2021; Øygarden & Mikkelsen, 2020; Razi et al., 2017; 2019; Wang et al., 2020).

Corroborando esta iniciativa, Holt et al. (2007) asseveram que o primeiro passo nesta preparação deverá se dar por meio de uma abrangente análise dos fundamentos da organização e, principalmente, pela identificação da prontidão desta para abraçar uma proposta de mudança. Estes autores consideram a análise de prontidão para o conhecimento um esforço de GC que permite a identificação de lacunas entre a própria proposta de GC e as crenças dos membros da organização. E concluem que, se grandes lacunas forem observadas e nada for feito para colmatá-las, provavelmente será encontrada resistência e a implementação de um projeto de GC poderá não obter o sucesso esperado:

*“In essence, an assessment of Knowledge Management an organization’s readiness could serve as a guide to leaders as they plan and implement KM initiatives”*<sup>6</sup> (Holt et al., 2007, p. 76).

Assim, podemos dizer que a identificação da “prontidão para o conhecimento” surge como uma tentativa de diminuir a distância entre os modelos e projetos de GC e os resultados efetivamente alcançados.

Recentemente, muitos esforços de pesquisa (Holt et al., 2007; Sadeghi et al., 2013) são feitos para estudar a prontidão organizacional para GC. Alguns consideram a cultura organizacional, no que tange à identificação de fatores positivos ou barreiras para a inovação (Carneiro & Streit, 2021); outros focam nos facilitadores sociotécnicos (Choi et al., 2008); no levantamento de preditores para as iniciativas e na intenção percebida de GC (Razi et al., 2019); na utilização de fatores de sucesso organizacional como preditores para a identificação de prontidão (Mamaghani et al., 2011); e há também um estudo que desenvolveu dimensões para avaliar a prontidão e intenção para GC (Razi et al., 2017).

---

<sup>6</sup> Na essência, uma avaliação da prontidão de uma organização pode servir como um guia para líderes à medida que planejam e implementam iniciativas de GC.

Entretanto, a medição da prontidão para iniciativas de GC em organizações apresenta desafios significativos porque nenhum instrumento é suficientemente completo e perfeito para fazê-lo (Holt et al., 2007; Wang et al., 2020).

Weiner (2009) alerta para o fato de que a prontidão organizacional para a mudança não foi sujeita a extensas análises teóricas de desenvolvimento ou estudo empírico.

Em estudo mais recente, Razi et al. (2017) asseveram que na atual era do conhecimento é crucial que as organizações se preocupem com a GC. Neste âmbito, observam que recentemente o conceito de “prontidão organizacional para GC” tem sido estudado de forma abrangente, sob diversos pontos de vista. Nesse estudo, seus autores utilizam as seguintes dimensões relacionadas à prontidão organizacional para GC: a percepção dos membros da organização e suas intenções comportamentais, perante os facilitadores de GC (cultura organizacional, estrutura organizacional), e a infraestrutura de TI. Nesse sentido, comprovam a hipótese da citada pesquisa, de que esses fatores, juntamente à intenção comportamental de membros da organização, formam uma dimensão holística, e que estes são partes fundamentais da prontidão organizacional para a GC.

Para Weiner (2009), a prontidão organizacional para a mudança é uma construção multifacetada e de vários níveis. A prontidão para a mudança refere-se à resolução compartilhada dos membros da organização para implementar uma mudança, importando o compromisso e a crença compartilhada em sua capacidade coletiva de fazer a mudança:

*Organizational readiness for change varies as a function of how much organizational members value the change and how favorably they appraise three key determinants of implementation capability: task demands, resource availability, and situational factors. When organizational readiness for change is high, organizational members are more likely to initiate change, exert greater effort, exhibit greater persistence, and display more cooperative behavior. The result is more effective implementation*<sup>7</sup> (Weiner, 2009, p. 1).

---

<sup>7</sup> A prontidão organizacional para a mudança varia em função de quanto os membros da organização valorizam a mudança e quão favoravelmente eles avaliam três determinantes principais de capacidade de implementação: demandas de tarefas, disponibilidade de recursos e fatores situacionais. Quando a prontidão organizacional para a mudança é alta, os membros da organização são mais propensos a iniciar mudar, exercer maior esforço, exibir maior persistência e exibir um comportamento mais cooperativo. O resultado é uma implementação mais eficaz.

Encontramos na literatura baseada na mudança organizacional para a GC algumas promessas e *insights* para entender melhor a prontidão para a GC e, assim, identificar facetas que influenciam a implementação da GC e mudança organizacional (Holt & Vardaman, 2013).

Dentre os preditores de prontidão mais citados, há os facilitadores da GC, como: cultura organizacional, estrutura organizacional e infraestruturas de tecnologia da informação, bem como a percepção dos membros da organização em relação à GC.

Armenakis e Harris (2002, citado em Wang et al., 2020) apresentam a mudança organizacional para a GC em três fases: prontidão, adoção e institucionalização, e observam que estas podem se sobrepor, pois todo o processo é contínuo; assim, as mudanças institucionalizadas irão se tornar o foco de esforços de futura mudança.

No que tange à prontidão para a mudança, Wang et al. (2020) a definem como uma construção multidimensional, multinível e multifacetada. Neste entendimento, a prontidão para a mudança poderá estar estabelecida em nível individual ou organizacional, e segundo estes autores a construção de nível organizacional não foi objeto de extensos estudos empíricos. Quanto às suas facetas, estes autores apontam que a prontidão para a mudança também é definida como uma atitude abrangente e influenciada simultaneamente pelo conteúdo do que está sendo alterado, pelos processos em que a mudança está sendo implementada, pelo contexto em que a mudança está ocorrendo, e pelos indivíduos envolvidos, ou seja, pelas características daqueles que estão sendo solicitados a mudança.

Holt e Vardaman (2013) apontam a prontidão inicial como um fator essencial, aquele que vai influenciar no sucesso da implementação da mudança em todo o sistema, pois, os fatores de prontidão definem o grau em que os envolvidos estão individual e coletivamente preparados, motivados e tecnicamente capazes de executar a mudança organizacional.

Corroborando, Wang et al. (2020, p. 1) asseveram: “*readiness is arguably one of the most important factors involved in individuals’ initial support for change initiatives. Organizational readiness for change is a critical precursor to successful change implementation*”<sup>8</sup> (Wang et al., 2020, p. 1).

---

<sup>8</sup> A prontidão é indiscutivelmente um dos fatores mais importantes envolvidos no apoio inicial dos indivíduos a iniciativas de mudança. A prontidão organizacional para a mudança é um precursor crítico para uma implementação de mudança bem-sucedida.

Para o entendimento deste estudo, a prontidão para a GC é reconhecida em conjunto de recursos que uma organização possui ou desenvolve – às vezes mesmo sem saber, ou seja, intuitivamente – para alcançar as infraestruturas necessárias para a gerir o conhecimento organizacional e capacidades de utilizá-lo.

Conclui-se que a prontidão organizacional para a GC pode ser definida como um conjunto de pré-requisitos necessários para a execução bem-sucedida da GC (Holt et al., 2007).

A sua proposta está em apoiar as organizações a superar as limitações atuais na implementação da GC, bem como identificar nas organizações os fatores de prontidão positivos já instaurados na cultura organizacional antes de sua implementação.

Com base na revisão da literatura, acredita-se que identificar previamente tais fatores de prontidão para a GC ajudará as organizações durante a implementação de várias estruturas, a fim de economizar recursos (humanos e/ou financeiros), destacando pontos fortes e frágeis, e os ambientes (setores/departamentos) que ainda deverão ser instaurados procedimentos para efetivar a GC.

Desta forma, concordamos com Wang et al. (2020) no sentido de que o primeiro passo para desenvolver a GC é determinar de forma sistemática a atual posição desta gestão ou, ainda, determinar as atividades e condições organizacionais da GC praticadas na organização.

Também importa destacar que, como cada estágio do processo de GI tem por objetivo final o compartilhamento de informações, estes deverão apoiar e ter implicações para a GC no que tange à criação do conhecimento organizacional. Além disso, a sinergia e utilização da informação e do conhecimento resultam na tomada de decisão, a tempo e à hora, de forma eficaz.

Na concepção deste estudo, a GI pode ser descrita como uma parte ou pré-requisito da GC em organizações e consiste nas iniciativas, estratégias e sistemas para apoiar e melhorar as variadas etapas dos processos informacionais, que têm como finalidade o compartilhamento de informação para a criação de conhecimento. Acredita-se que seja neste sentido que as instituições devam definir suas políticas informacionais.

Enquanto há uma pressão crescente sobre as instituições públicas para promover a GC, ainda existe uma grande desconfiança entre os indivíduos quando se trata de registrar, preservar e compartilhar seu conhecimento pessoal.

Uma vez que teóricos recentes apontam uma pequena atenção para a avaliação dos processos informacionais em organizações públicas, uma lacuna pode ser identificada entre a responsabilidade das organizações em priorizar o tema e realizar a GC e a vontade dos indivíduos de compartilhar seu conhecimento de forma sustentável à organização.

Consequentemente, parece haver uma necessidade premente de pesquisa para analisar quais fatores podem influenciar a prontidão para o conhecimento e para a condução da GC organizacional.

Diante de tais afirmações, justifica-se considerar os processos característicos da GI, em uma proposta de planejamento de GC em organizações.

O presente estudo prevê que a identificação de fatores sob as lentes da GI e da GC, que revelem a prontidão do IBGE para a GC para a proposição de diretrizes à sua implementação. Tais fatores de prontidão dizem respeito ao reconhecimento da sua cultura organizacional; à identificação de formalização dos processos e fluxos informacionais; aos conceitos e definições dos capacitadores para GC e dos facilitadores a um contexto capacitante; à identificação da utilização de melhores práticas e de ferramentas de TI; juntamente com a percepção dos membros da organização e suas intenções comportamentais – estes, como potenciais fatores –, e podem revelar o atual estado de prontidão do IBGE para a GC organizacional.

Acredita-se que a verificação da prontidão para a GC ajudaria os líderes a saberem por onde iniciar a GC em suas organizações. Para criar um instrumento apto a este tipo de análise, combinamos intencionalmente as facetas relevantes da literatura de GC, no âmbito da CI, com os modelos de GI e GC mais estabelecidos e identificados na literatura.

Após essas considerações, justifica-se a ideia de levar o tema adiante a partir das seguintes constatações e formulações:

- Apesar do número expressivo de modelos de GC, foi possível verificar, por meio da pesquisa bibliográfica realizada, que estes não destacam claramente a inter-relação existente entre GC e GI;

- A exígua existência de estudos de caso de natureza qualitativa nesta organização pública brasileira e a constatação de que pouco se conhece acerca das questões culturais e do comportamento informacional neste tipo de organização;

- A provável utilidade deste estudo para a compreensão de quais aspectos da gestão do conhecimento são priorizados em uma organização do setor público; e

- Considerando-se que as características da GI são essenciais para a implantação e manutenção da GC nas organizações, identifica-se uma lacuna nas pesquisas científicas quanto à avaliação da GC em termos de processo e de resultados. Logo, este estudo propõe que a análise a ser executada revele as nuances e características de cada um destes vieses informacionais.

A principal motivação deste estudo reflete inquietações teóricas que suscitaram a escolha da temática e os objetivos propostos foram estabelecidos a partir do pressuposto da existência da conectividade entre ferramentas tecnológicas, compartilhamento de informações e a criação de conhecimento organizacional, tendo em vista, sobretudo, a criação de contextos capacitantes que consolidem a cultura organizacional pretendida e a promoção do engajamento dos membros da organização.

Para a averiguação das hipóteses básicas e consecução dos objetivos, pretende-se investigar e relatar como o IBGE, por meio de suas Unidades Produtoras, em seus níveis tático e operacional, percebem, entendem, definem e praticam a gestão da informação e do conhecimento. Dessa forma, serão utilizados procedimentos metodológicos, devidamente detalhados no Capítulo 4. Porém, de maneira sintética e pontual, pode-se dizer que, quanto à forma de abordar o problema, optou-se por uma linha de pesquisa mista (quantitativa e qualitativa) e a estratégia principal é a realização de um Estudo de Caso, em que o universo de análise é o IBGE.

O percurso metodológico compreende um estudo com fases exploratória, descritiva e interpretativa, e em seus procedimentos metodológicos contempla-se a técnica de triangulação de fontes de dados, ou seja: a) levantamentos bibliográfico e documental, que proporcionam a construção de princípios teóricos, por meio da identificação e estudo dos métodos, modelos, padrões e variáveis, que permitam examinar o compartilhamento de informações e o ambiente organizacional da instituição pesquisada, bem como uma análise documental do campo empírico, em documentos e arquivos da instituição; b) elaboração, aplicação e análise de inquérito por questionário, aos colaboradores do IBGE, considerados na seguinte estrutura: todas as Diretorias e unidades estaduais, por meio de seus gestores e técnicos de projetos e pesquisas; e bibliotecários e arquivistas.



Tendo em conta as dificuldades de implementação efetiva dos projetos de Gestão do Conhecimento organizacional, atreladas à evasão que vem ocorrendo no quadro funcional, bem como dos servidores que se aposentarão nos próximos anos, o IBGE dependerá cada vez mais da forma como gerencia o seu conhecimento. Desse modo, considera-se imprescindível um estudo que aborde os fatores que possam tornar a GC organizacional viável e exequível.

Esta investigação também tem em vista mitigar a carência de estudos no âmbito da Ciência da Informação, no que diz respeito à gestão do conhecimento no setor público, contexto em que encontram-se esforços e empenho em níveis bastante distintos (Batista, 2008, 2012; Damian et al., 2019).

E ainda, acentua-se como relevante abrir espaço para estudos mais amplos sobre as práticas de Gestão do Conhecimento no IBGE, pois, dada a sua grandeza e abrangência territorial, o IBGE é um importante cenário de pesquisa.

A este respeito, um breve levantamento pela palavra-chave “IBGE”, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>9</sup> trouxe como resultados 35 documentos, entre teses e dissertações, sendo a sua maior parte (32 obras, 91,4%) constituída de estudos de natureza técnica ou tecnológica ligados a alguma área de atuação da instituição, como: informação estatística oficial, indicadores sociais, administração pública, pesquisas estatísticas, estatística e política, políticas públicas, modelos estatísticos, o cerrado, geografia agrária, bases cartográficas, dados geoespaciais, densidade urbana e consumo alimentar no Brasil, dentre outras similares.

Apenas três obras tratam de outros aspectos, dentro do escopo de interesse para este estudo, como: memória organizacional<sup>10</sup>, inteligência competitiva (IC)<sup>11</sup> e necessidade informacional do IBGE<sup>12</sup>.

O primeiro estudo citado trata da memória organizacional e data de 1992. Nele a pesquisadora propôs um modelo de sistema de recuperação da memória institucional. O tema trata

---

<sup>9</sup> A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) integra os sistemas de informação de teses e dissertações nas instituições de ensino e pesquisa brasileiras e também estimula o registro e a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico.

<sup>10</sup> Costa, I.T.M. (1992). *Memória institucional do IBGE: um estudo exploratório-metodológico*. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

<sup>11</sup> Muniz, J. (2018). *As fontes de informação do IBGE no contexto da inteligência competitiva*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, São Paulo.

<sup>12</sup> Sá, R.A. (2010). *Necessidade de informação de técnicos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

de documentos na sua acepção mais ampla e da memória dessa instituição brasileira de grande repercussão na vida nacional – o IBGE. “A autora busca tecer um quadro teórico mais amplo e completo de memória institucional, num projeto abrangendo história oral, memória do trabalho de campo das atividades do IBGE. [...] O pensar a memória institucional implica, necessariamente, a inclusão de arquivos orais, passado e presente não como oposições, mas convergências.” (Costa, 1992). Este estudo ultrapassou o espaço acadêmico e foi incorporado pelo IBGE com a criação de um setor de Memória Institucional, que representou a vontade política de seus dirigentes, sensíveis à proposta e à concretização de uma ideia. Hoje, está representado pelo Projeto de História Oral do IBGE, no âmbito da Memória Institucional e gerido pela Gerência de Bibliotecas da instituição.

O estudo seguinte trata do IBGE como uma organização disseminadora de informações, que apresenta uma grande variedade de fontes de informações que retratam o Brasil nos segmentos social, econômico, mercadológico e tecnológico, que abrange pessoas, empresas e instituições. A partir dessa vertente, a citada pesquisa apresentou como objetivo investigar as fontes de informações do IBGE no contexto da IC, para compreender se esse Instituto, enquanto maior provedor de informação do Brasil, está sendo utilizado nos trabalhos de IC e se essas fontes têm potencialidades para serem utilizadas em IC. Foi identificada a existência de grupos de pesquisa em IC e diversos dados e informações contidos no IBGE que têm possibilidades de uso em IC, além da investigação dos trabalhos de inteligência que utilizaram o IBGE como fonte de informação. A pesquisa pretendeu contribuir para sensibilizar quanto à utilização das informações do IBGE como fonte de informação para a IC, no que se refere à geração de novos conceitos e estratégias de atuação a partir do entendimento das variáveis compreendidas pelo ambiente competitivo (Muniz, 2018).

O terceiro trabalho identificado é um estudo de caso no âmbito da Coordenação de Recursos Humanos (CRH), da Unidade Estadual do IBGE situada no Recife (PE). A pesquisa discorre sobre a dinâmica das conexões entre pessoas e o conhecimento de que necessitam para melhorar sua eficiência laboral. Foram identificados pontos fortes e fracos neste setor e apresentadas recomendações a partir dos princípios norteadores das redes e comunidades de prática, como facilitadoras da GC (Sá, 2010).

Ainda que possam existir outras obras que não constem na base consultada, esta amostra acentua a necessidade e importância de estudos empíricos nessa instituição, pois, a abrangência e

a projeção em nível nacional e internacional do IBGE trazem para a pesquisa um potencial importante para os resultados, além da própria necessidade de seu autoconhecimento, se pretende conhecer o país e o contexto onde se insere.

Como ponto final desta Introdução cabe apresentar a estrutura da tese. No que tange à metodologia, o referencial teórico do estudo decorre em duas fases complementares, ou seja, um referencial teórico geral e um referencial teórico específico.

Nesta primeira seção, tem-se a Introdução ao estudo com abordagem da problemática, questões e objetivos da pesquisa, e o primeiro momento da pesquisa exploratória, com parte do referencial teórico geral tendo em vista a revisão de literatura pautada na contextualização da temática relacionada à prontidão organizacional para a GC.

O Capítulo 1 dá continuidade à apresentação do referencial teórico geral, abordando os principais conceitos e aspectos da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação<sup>13</sup>, bem como as fases evolutivas da GC, que foram consideradas essenciais para o entendimento e posicionamento desta pesquisa. Esta etapa da revisão bibliográfica nos possibilitou conhecer os modelos de GC mais sólidos e mais bem fundamentados, também os mais citados na bibliografia da área de GC e no âmbito da CI, o que foi basilar para o estabelecimento do segundo momento da pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico específico, ou seja, aquele que nos serviu de base e fundamento para a elaboração do instrumento de investigação deste estudo de caso. Chegou-se a um conjunto de documentos e teóricos das linhas de pesquisa da GI e GC (Alvarenga Neto & Choo, 2011; Batista & Quandt, 2015; Choo, 2003; Choo & Alvarenga Neto, 2010; Dixon, 2015; Takeuchi & Nonaka, 2008; Valentim, 2004, 2008; Von Krogh et al. 2001), dentre outros, que ressaltam a informação como um insumo estratégico e evidenciam aspectos para seu gerenciamento em inovação. Inicia-se por apresentar uma seleção de modelos e processos de informação e conhecimento, aqui considerados bastante satisfatórios para os objetivos da pesquisa. Discute-se a importância de um contexto capacitante e as condições favoráveis ao Ba para a construção do conhecimento organizacional, e apresenta-se um levantamento na literatura que aborda estudos atuais nesta temática. Por fim, discorre-se pela importância da gestão de atividades

---

<sup>13</sup> Observa-se que estes termos serão denominados, em muitos momentos no decorrer deste estudo, por suas siglas, GI, GC e CI, respectivamente.

e práticas na esfera organizacional e apresenta-se um conjunto de ferramentas e práticas utilizadas no setor público, no âmbito da GC (pessoas, processos e tecnologias), tendo em vista a sua implementação.

O Capítulo 3 trata do campo empírico para o estudo de caso. Para melhor ambientação da pesquisa, inicia-se por identificar os principais aspectos que delineiam a GC em organizações do setor público. No momento seguinte, enfoca-se o próprio objeto empírico – o IBGE. Apresenta-se ainda parte da pesquisa documental, que versa sobre o histórico da intenção de Gestão do Conhecimento no IBGE.

O Capítulo 4 trata da metodologia do estudo, que inclui os procedimentos metodológicos; os modelos teórico e de análise da pesquisa, nos quais abordam-se as variáveis e as hipóteses secundárias levantadas; bem como os objetivos que desencadeiam nas etapas metodológicas para o levantamento, recolha e análise dos dados. Neste capítulo apresenta-se ainda a amostra selecionada para o Estudo de Caso.

O Capítulo 5 apresenta a análise descritiva dos dados coletados pelo questionário, com seus gráficos e tabelas.

No Capítulo 6, por meio da análise de conteúdo, decorre-se a discussão dos resultados da pesquisa. Apresentam-se: a análise da prontidão do IBGE para a GC, com a confrontação das hipóteses básicas e secundárias levantadas para cada categoria analítica; a elaboração das recomendações fundamentais para colmatar as lacunas identificadas pela análise; e, por fim, a proposição de diretrizes para a implementação de um contexto capacitante à GC no IBGE.

Nas conclusões relata-se os resultados do estudo desenvolvido e recomendações para estudos futuros.

Por fim, são listadas as referências bibliográficas das obras citadas, seguidas pelos Apêndices.

## **1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Neste capítulo apresenta-se a continuidade do referencial teórico geral da pesquisa, tendo-se em vista identificar diferentes abordagens de autores renomados e reconhecidos pela área da Ciência da Informação (CI), bem como identificar os conceitos basilares deste estudo. Almeja-se também que este arcabouço contribua com a área da Administração, da Engenharia de Produção, dentre outras áreas afins, que contemplem os temas da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC).

Primeiramente importa-nos conceituar a gestão do conhecimento no âmbito deste estudo. Inicia-se por apresentar algumas citações levantadas na literatura referente à área da CI, as quais de alguma forma vão ao encontro do conceito de GC entendido pela presente pesquisa.

Segundo Valentim et al. (2003, p. 11) a gestão do conhecimento,

[...] é uma das bases que amparam o processo de inteligência competitiva nas organizações. Quando pautadas no aproveitamento, na sistematização e na socialização do conhecimento de seus indivíduos para a formação do conhecimento organizacional baseado na coletividade, as empresas obtêm uma maior vantagem frente à concorrência e potencializam a exploração de novas ideias para fomentar a inovação.

Salim (2003) sintetiza a gestão do conhecimento como um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento. Hackett (2002) a define como uma abordagem sistemática e integrada, tendo em vista a identificação, gestão e partilha dos ativos de informação da organização, que inclui todas as bases de dados, documentos, políticas organizacionais, bem como a experiência dos indivíduos.

García-Fernandez (2015) define a GC como um processo dinâmico pelo qual o conhecimento é criado, armazenado, transferido, aplicado e usado.

Dalkir (2011) defende que uma boa definição de GC incorpora tanto a captura e armazenamento da perspectiva do conhecimento, juntamente com a valorização dos ativos intelectuais, e exemplifica:

*Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization's people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation. This coordination is achieved through creating, sharing, and applying knowledge as well as through feeding the valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning*<sup>14</sup>. (Dalkir, 2011, p. 3)

No entendimento de Alvarenga Neto (2005) a GC inclui e incorpora vários aspectos, temas, abordagens e preocupações, como as questões de criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos, criação de um contexto adequado ou “contexto capacitante” para o compartilhamento do conhecimento, dentre outros.

Nesse âmbito, compreende-se a GC como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seu colaboradores possam se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Uma premissa deste estudo é que o conhecimento só existe na mente humana, mas que o conhecimento organizacional está presente nas rotinas, processos, práticas e padrões organizacionais. Logo, a GC é compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, ou seja, concorda-se com Alvarenga Neto (2005, p. 19) que a

---

<sup>14</sup> A gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional da empresa na busca de agregar valor através do reuso e inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como por meio da alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas importantes para a memória corporativa, direcionando para a promoção da aprendizagem organizacional contínua.

[...] gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes - em tempos onde a informação e o conhecimento constituem-se como os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

A GI e a GC têm sido foco de atenção de gestores, profissionais e pesquisadores. Entende-se aqui, que este interesse deve-se à importância de dois termos comumente utilizados - informação e conhecimento - que por sua vez, estão atrelados a outros, como por exemplo, organização da informação, Ciência da Informação, conhecimento tácito, conhecimento explícito, representação do conhecimento. Esse emaranhado terminológico desperta confusão e um grande desafio na área da Ciência da Informação no sentido de se distinguir um conceito dos demais e de se estabelecer os relacionamentos entre eles.

Nesse âmbito, Tarapanoff (2006) destaca a CI, a GI e a GC, como as principais áreas promotoras das bases teóricas e práticas relacionadas à criação, ao acesso, à utilização e ao compartilhamento da informação e do conhecimento em organizações.

Davenport e Marchand (2004) concordam que grande parte do que se faz passar por GC é, na verdade, GI. No entanto reconhecem que há um grande componente de GI na GC. Contudo, ainda segundo esses autores, a verdadeira GC, vai além da GI ao endereçar aspectos como a criação e o uso do conhecimento.

Corroborando, Schol et al. (2004) apontam que a GC é um campo relativamente difuso e caracterizado por diferentes conceitos, perspectivas e abordagens; e observam que grande parte do que se convencionou chamar GC é na verdade GI.

Já no início dos anos 2000, Valentim (2004) observava que apesar de muitos pesquisadores da área da CI defenderem que seu objeto é a “informação” e considerarem o conhecimento como um elemento periférico, as pesquisas apresentadas em fóruns nacionais e internacionais foram contestando esta visão. A autora se justificou apontando que “se as ações para organizar, tratar e recuperar a informação têm um propósito, um contexto, um público, e só faz sentido relacionadas a essas variáveis, é impossível não estudar os fenômenos relacionados à compreensão, apreensão e uso da informação por parte dos indivíduos cognoscentes, em qualquer tipo de público.” Assim, defende que a CI deve se preocupar com os fenômenos relacionados à GC, pois “a informação é insumo para a geração de conhecimento, e o conhecimento só é, de fato, um conhecimento conhecido quando explicitado de alguma forma.” (Valentim, 2004, p. 6).

Entende-se que a dualidade faz parte da vida humana, pois a enriquece, e assim evoluímos (Valentim, 2008). A dinâmica existente entre informação e conhecimento foi amplamente disseminada por autores como Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2003), entre outros.

Na visão de nosso estudo, concorda-se com Santos (2017), para quem a capacidade que a organização possui de extrair e trabalhar a informação com rapidez, qualidade e eficiência pode ser fator decisivo para sua permanência e competitividade. Nessa perspectiva, para Valentim (2004, citada em Santos, 2017, p. 55) a GC pode ser compreendida como: “um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão”.

Importante destacar que a GC não se refere ao gerenciamento de qualquer conhecimento, mas sim, ao conhecimento estratégico e relevante para a organização. Logo, torna-se verdadeiramente necessário compreender o que é considerado conhecimento estratégico e relevante em uma organização.

Nesse contexto, Kuniyoshi (2008) aponta que o conhecimento relevante e estratégico pode ser descrito como todo o conhecimento importante para desenvolver as atividades organizacionais e para documentar as atividades *core* de uma organização, ou seja, aquelas que as definem. Entretanto, a aplicação dos processos de GC são necessários para gerenciar este recurso que é intangível. Pois, o conhecimento para ser utilizado requer acessibilidade e disponibilidade para



uso, e isto implica na criação de condições facilitadoras para que este seja identificado não meramente na esfera individual. E ainda, manter o conhecimento atualizado requer um esforço contínuo de investigação para a reposição do conhecimento que vai sumindo do âmbito organizacional.

Nesse contexto, Barbosa (2020, p. 175) destaca que tanto a GI como a GC têm o objetivo de contribuir para o desempenho organizacional e individual. A primeira contribui por meio da identificação de necessidades, da recuperação, da organização e disseminação e do uso da informação na forma de documentos impressos ou digitais, assim, a informação é adquirida, organizada e disseminada por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), e transforma-se no conhecimento necessário para a tomada de decisões, aprendizagem, inovação e competitividade.

No que tange às necessidades informacionais, Wilson (2002) observa que a CI pode contribuir de forma relevante, pois há mais de cinquenta anos desenvolve métodos de estudos de usuários com o foco central no entendimento de seu comportamento e suas necessidades de informação. Entretanto, Barbosa (2008) observa que a GC começou a despertar o interesse da comunidade acadêmica e gerencial a partir do final da década de 1980, como uma resposta concreta à globalização, à disseminação dos computadores e à visão da empresa com base no conhecimento.

Nesse âmbito empresarial,

A gestão do conhecimento atua essencialmente nos fluxos informais de informação e no conhecimento tácito, resgatando informações internas fragmentadas e transformando-as em representações estruturadas e significativas (conhecimento explícito) capazes de auxiliar o processo de inteligência competitiva, assim como corrigir ações em situações críticas, identificar oportunidades e gerar atividades antecipativas frente à concorrência. (Valentim et al., 2003, p. 12, grifo nosso)

De acordo com Bukowitz e Williams (2002) a diferença entre a GC e a GI é que para a GC obter conteúdo não inclui somente o documento tradicional ou explícito, seja ele impresso ou digital, mas também inclui o conhecimento pessoal, e de especialistas. Nesse sentido, é importante salientar que a GI e a GC possuem aspectos complementares, enquanto a GI tem seu âmbito em torno da informação e do conhecimento registrado ou codificado, a GC tem seu foco no

conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado, por atividades ou práticas estabelecidas para a sua gestão.

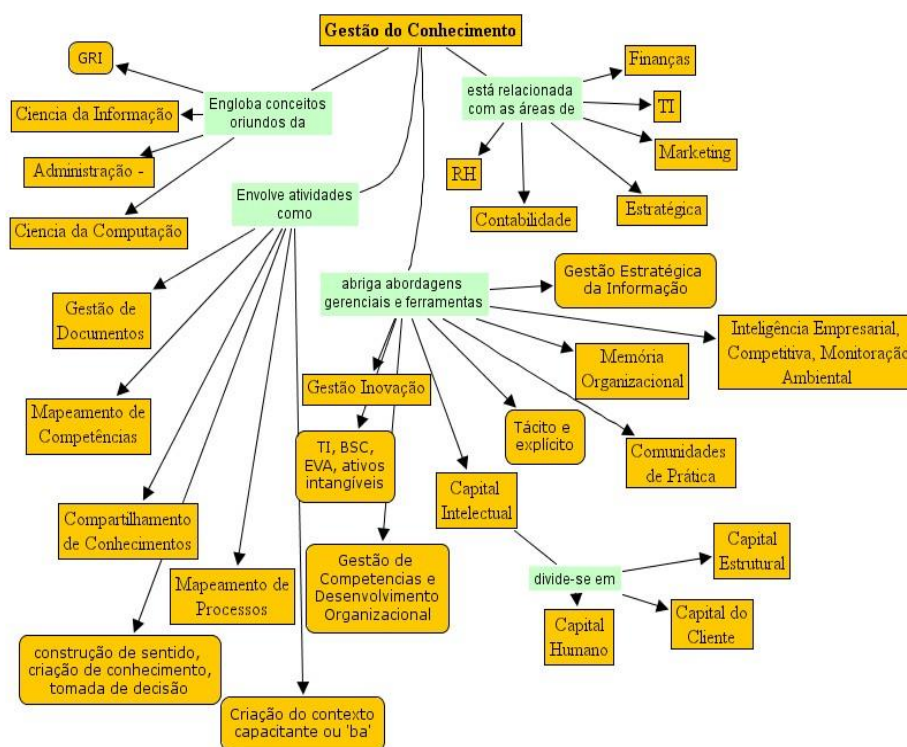
O clássico autor da área da CI com o foco na GI, Wilson (2006) estabelece os limites entre GI e a GC, que passamos a citar:

Entende-se por gestão da informação a gestão do ciclo de vida até o ponto da entrega da informação para o usuário. O que acontecer depois depende de muitos fatores, tais como o clima organizacional, os sistemas de recompensa, a cultura organizacional e assim por diante – todos fora do controle do gestor da informação. O foco da gestão do conhecimento reside na aplicação efetiva do que se conhece na organização para assegurar o seu desenvolvimento e sobrevivência. Não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação. Estas são as tarefas maiores, e todas elas, certamente, estão fora do escopo da gestão da informação. (Wilson, 2006, p. 54, grifo nosso)

Nesse sentido, para se desenvolver a GC torna-se necessária a integração de vários processos e profissionais de diversas áreas, destacando assim o seu caráter interdisciplinar, visto que se trata de um campo que utiliza conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidas por várias disciplinas distribuídas em diversas áreas, compondo um crescente corpo de conhecimentos (Santos, 2005).

Corroborando, Alvarenga Neto (2005) constatou em seu estudo que a GC consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada de “área guarda-chuva”, que incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as suas interfaces, relacionamentos e imbricações com outras áreas, como: Gestão da Informação e a Ciência da Informação; Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Competências e Gestão dos Talentos Humanos; com a Contabilidade e a área financeira; com a inteligência empresarial e competitiva; e com a criação de conhecimento e a Gestão da Inovação. Somando-se a essas, aponta-se aqui que a GC auxilia as instituições na inovação de processos, produtos e serviços, e também contribui com a Memória Organizacional, evitando-se a perda e a obsolescência do conhecimento na organização.

Parte desta ampla visão sobre a GC traduzida na metáfora do “guarda-chuva” foi apresentada em um estudo (Souza & Alvarenga Neto, 2003) que descreve um mapa conceitual da GC, com ênfase nos conceitos oriundos da Gestão de Recursos Informativos (GRI), da Ciência da Informação, da Administração e da Ciências da Computação. Além de lançar luz sobre as atividades envolvidas desde a gestão de documentos até a criação de um contexto capacitante ao compartilhamento de conhecimento; passa pelos processos de mapeamento de competências e processos, fundamentais para que ocorra o uso estratégico da informação; e sinaliza as abordagens gerenciais e ferramentas que podem ser utilizadas nesses processos. Por fim, aponta áreas que se relacionam com a GC, a saber: Recursos Humanos, Contabilidade, Estratégica, Marketing, Tecnologias de Informação e Finanças (Figura 1).



**Figura 1 - Mapeamento Conceitual da Gestão do Conhecimento**

Fonte: Alvarenga Neto (2005, p. 91) adaptado de Souza e Alvarenga Neto (2003)

Barbosa e Paim (2003, p. 6) consideram como ponto de partida aos fundamentos conceituais, que a GC constitui uma evolução GRI. Apontam que “esta disciplina no início da

década de 1970, procurava projetar e implementar modelos de gestão com base na integração entre a administração, a ciência da computação, e a ciência da informação.”

Nesse contexto interdisciplinar, Barbosa (2008) numa tentativa de representar conceitos e funções, oriundos do campo da administração, da computação e da ciência da informação, que podem ser considerados relevantes para a gestão da informação e do conhecimento no âmbito organizacional, apresenta um modelo de gestão estratégica unificando as áreas de GI e GC (Figura 2).



**Figura 2 - Gestão da Informação e do Conhecimento em uma perspectiva integradora**

Fonte: Barbosa (2008, p. 19).

Na visão de Barbosa (2008, p. 21) dentro das organizações, a informação e o conhecimento são fenômenos indissociáveis e complementares. O conhecimento, uma vez registrado, transforma-se em informação e esta uma vez internalizada, torna-se conhecimento. Esses processos, na realidade, sempre constituíram a essência de qualquer organização criada pelo homem moderno. A rigor, o que constitui novidade é a escala em que essa troca ocorre em decorrência das incessantes inovações tecnológicas no campo da computação e das telecomunicações.

Barbosa (2008) assevera que a gestão da informação é uma disciplina mais consolidada do que a gestão do conhecimento, pois com base na literatura científica a expressão “gestão do conhecimento” é vasta e sem consenso.

Em estudo mais recente, Barbosa (2020) confirma a interdisciplinaridade destas áreas e observa que os conceitos e modelos de GI e GC têm sido cada vez mais aplicados em vários outros campos do conhecimento, como as áreas da Saúde, Gestão e Ciências Sociais. Este autor aponta que uma possível explicação para esse crescente fenômeno seja “a explosão da produção e ampla disseminação dos diversos tipos de dispositivos digitais e a crescente digitalização das mais diversas atividades humanas.” E ainda observa que embora a evolução da produção científica sobre GI e GC, flutue ao longo do tempo, “a partir de 2015, ocorreu uma estabilização nas tendências analisadas, sendo que a GC mantém superioridade, em termos de documentos recuperados, em relação à GI.” (Barbosa, 2020, p. 181)

Bettencourt e Cianconi (2013) concordam que não existe consenso a respeito dos conceitos de gestão da informação e de gestão do conhecimento, e apontam que tão pouco há concordância no que tange à sua evolução. “Alguns autores classificam sua evolução histórica em idades, fases ou etapas, que variam bastante, de acordo com o que se considera o início desta atividade.” Para estas autoras, a GC envolve o conhecimento que está situado dentro de cada indivíduo, na mente humana, como um conhecimento implícito (tácito), e sabe-se que este não pode ser facilmente registrado, codificado e disseminado. Entretanto, a GI envolve atividades ligadas ao ciclo de produção, tratamento, disseminação e uso da informação. Onde a informação é vista como um bem, e seu fluxo deve ser aperfeiçoado.

Entende-se que uma boa forma de percepção dos aspectos abordados até aqui, e que envolvem a GI e a GC, seja com base em sua linha evolutiva.

Em geral a literatura indica três mudanças significativas em relação ao termo “gestão do conhecimento”. Em termos evolucionários, a mudança parte da gestão da informação (GC-1) onde a GC é vista predominantemente pela natureza técnica e apoiada no documento. A ideia inicial era que, ao documentar qualquer tipo de informação, processando-a e armazenando-a em um banco de dados ou repositório; esta estaria segura e organizada para ser recuperada quando necessário, e isto seria o suficiente para se fazer a GC. Dada as percebidas limitações da GI, a conclusão no final desta primeira era é a de que a GI é parte do ambiente da GC – “é somente uma parte e é somente e

verdadeiramente efetiva quando aplicada com uma compreensão holística da GC.” (Alvarenga Neto, 2005, p. 75).

Assim, a partir do ano 2000 inicia-se uma nova compreensão que amplia a perspectiva do conhecimento dentro das organizações, as tecnologias de informação passam a ter um papel fundamental, enfatizando processos e atividades. Ainda reconhecendo que o conhecimento explícito é necessário e deve ser mantido, nesta fase (denominada GC-2) o interesse se volta para o conhecimento implícito (tácito) como o conhecimento crítico para o sucesso organizacional. A GC é vista como a gestão do “*know-how*”, do “saber fazer”, da valorização total do que é aprendido e pode ser absorvido por meio da experiência. Essa ampla compreensão do conhecimento levou às organizações a investirem em Comunidades de Prática (COPs) (Dixon, 2017). No entanto, se torna contraproducente organizacionalmente, quando restringe o escopo da inovação ao que é formalmente codificado como processo. Assim, o gerenciamento desse recurso, ou seja, do conhecimento codificado que é a preocupação principal das duas primeiras eras, já se mostra incompleto.

Na perspectiva da GC-3 o que é gerenciado não é este recurso, mas o contexto em que este se manifesta. Nesta fase o contexto é visto como o espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização (Alvarenga Neto, 2005). Conceitos relativos ao “espaço de conhecimento”, que Von Krogh et al. (2001) denominam de “contexto capacitante”.

Elizabeth Davenport & Blaise Cronin (citados em Alvarenga Neto, 2005, p. 76) “sugerem que a GC-3 é um conceito-chave para os gestores do conhecimento e um conceito que os profissionais da biblioteconomia e da ciência da informação devem encarar com seriedade.”

A este respeito, Alvarenga Neto (2005) aponta que estes autores propuseram-se a explorar estes três domínios, ou eras da GC, como de interesse às seguintes áreas, respectivamente: (1) Biblioteconomia e Ciência da Informação, (2) Engenharia de Processos e (3) Teoria Organizacional.

As áreas de estudo supracitadas neste capítulo possuem suas próprias definições de informação e conhecimento e, devido a esta diversidade é comum a incompreensão destes termos. Assim, muitos estudos desenvolvidos no campo da GC, apresentam a conceituação entre dados, informação e conhecimento. Segundo Rocha (2018), acredita-se que isto ocorra em função da

afirmativa de Davenport (1998, p. 1), onde o autor observa que, “por mais primário que possa soar, é importante frisar que dados, informação e conhecimento não são sinônimos. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.”

A esse respeito, Probst et. al (2002, p. 29) afirmam que o conhecimento se baseia em “[..] dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.” Assim, pode-se perceber que - dado, informação e conhecimento - estão em um limite conceitual de significados relacionados, sendo necessário para melhor compreensão das teorias e modelos de GC, importante apresentar os seus principais aspectos e conceitos.

## **1.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

É sabido que a precisão dos termos e conceitos de um campo científico é de fundamental importância para que a comunicação científica se desenvolva de forma eficiente. Concorde-se com Café et al. (2014, p. 86) que a “clareza e a precisão dos significados dos termos de uma área científica não apenas minimizam a incidência de ruído, mas favorecem a comunicação científica de qualidade.”

Capurro e Hjørland (2007) enfatizam que para uma área científica como a CI, é sem dúvida importante a forma como seus termos fundamentais são definidos. Diante desta constatação, encontram-se dois termos basilares desta área que vêm sofrendo o emprego muitas vezes equivocado, e até mesmo apresentando uma certa ambiguidade. De acordo com Brascher e Café (2010), acredita-se que esta ambiguidade pode ter base na pouca distinção entre os conceitos - informação e conhecimento - e a seu reboque e com a mesma intensidade, a definição para “dados”, ou seja, terminologias tão presentes na área da CI e que apresentam muitas vezes inconsistência, e até mesmo equívocos conceituais.

Davenport (1998) afirma que encontrar definições para os termos (dados, informação e conhecimento) é um ponto de partida útil, inclusive, há vários estudos na área de CI apresentando diferentes visões acerca destes termos. No entanto, concorda-se com Alvarenga Neto (2005)

quando critica a infinda discussão terminológica entre dado, informação, conhecimento e sabedoria, já de longe discutida sem consenso, por áreas de conhecimento consolidadas, também não é nosso objetivo contrapor as ideias dos diversos estudiosos sobre essa temática. Neste estudo objetiva-se destacar diferenças apontadas por alguns autores, a fim de definir e caracterizar informação e conhecimento como conceitos distintos, como da mesma forma são distintas a GI e a GC.

No âmbito da CI, inicia-se por citar Buckland (1991) que analisou vários usos do termo informação nesta área, e conclui que informação pode ser utilizada em relação a coisas, processos e conhecimento. Nesta concepção, a *informação como processo* é intangível, pois corresponde ao ato de informar, quando o indivíduo é informado, modificando o que já se sabe; mas é também tangível quando é abordado o processamento da informação, dos dados e dos documentos por meio de algum veículo (TV, rádio etc); a *informação como coisa*, é a informação registrada e tangível, representado em alguma forma física (conhecimento registrado, documento); e a *informação como conhecimento* é intangível, porque é subjetiva, é a informação que é assimilada, compreendida (convicções, opiniões). Esta pode reduzir ou aumentar a incerteza. Para Capurro e Hjørland (2007) a análise de Buckland (1991) tem duas consequências importantes: reintroduz o conceito de documento (informação como coisa), mas também indica a natureza subjetiva da informação. Conforme sintetizado no Quadro 1:

**Quadro 1 - Aspectos da informação**

|          | Intangível                                      | Tangível                                                                                                                                                                            |
|----------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entidade | Informação-como-conhecimento<br>Conhecimento    | Informação-como-coisa<br>Dados, documento, conhecimento registrado                                                                                                                  |
| Processo | Informação-como-processo<br>Tornar-se informado | Processamento de informação<br>Processamento de dados, processamento de documentos, engenharia do conhecimento<br>("informação em fluxo": telefonemas, emissões de rádio e TV, etc) |

Fonte: Buckland (1991, p. 6)

A prosseguir pelo tempo, no entendimento de Davenport (1998), os *dados* são “as simples observações sobre o estado do mundo”, a *informação*, trata-se da relevância e propósito atribuídos



aos dados pelos indivíduos; e o *conhecimento* é esta informação contextualizada, significada e interpretada, ou seja, alguém refletiu sobre a informação, acrescentou a ela sua própria sabedoria, considerando implicações mais amplas.

Davenport (1998) observa que, na prática, dados, informação e conhecimento não são fáceis de separar; e aponta que na melhor das hipóteses pode-se construir um *continuum* dos três. A proposta sintetizada deste autor consolida-se pela elaboração de um processo dados-informação-conhecimento, apresentado no Quadro 2:

**Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento**

| <b>DADOS</b>                                                                                                                                                                                       | <b>INFORMAÇÃO</b>                                                                                                                                                                       | <b>CONHECIMENTO</b>                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Simples observações sobre o estado do mundo.</i>                                                                                                                                                | <i>Dados dotados de relevância e propósito.</i>                                                                                                                                         | <i>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</i>                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilmente estruturado;</li> <li>• facilmente obtido por máquinas;</li> <li>• frequentemente quantificado;</li> <li>• facilmente transferível.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• requer unidade de análise;</li> <li>• exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• de difícil estruturação;</li> <li>• de difícil captura em máquinas;</li> <li>• frequentemente tácito;</li> <li>• de difícil transferência.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Davenport (1998).

A visão de Choo (2003) também corrobora a perspectiva que dado-informação-conhecimento devem ser vistos e analisados como um *continuum* de valores e fundamentalmente marcados pela contribuição humana. Entretanto, Alvarenga Neto (2005, p. 36) considera que Choo (2003) ilumina o debate quando, ao distinguir os elementos da tríade dado-informação-conhecimento, agrega um novo elemento - a ação - que passa a fazer parte desse fluxo, alinhado ao planejamento estratégico da organização. Nessa reformulação - dado, informação e

conhecimento - são convertidos, respectivamente, em - processamento de dados, gestão da informação e gestão do conhecimento.

Alvarenga Neto (2005, p. 36) observa que o objetivo do *continuum* é a ação que leva a resultados, tendo em vista que “as organizações agem para resolver problemas, explorar oportunidades e evitar ou enfrentar crises e ameaças. O escopo das possíveis ações é extremamente amplo e inclui o desenvolvimento de estratégias, alianças e novas iniciativas, além de inovações em produtos, serviços e processos organizacionais.”

Baseado em Choo (2003), Alvarenga Neto (2008, p. 20) aponta que resultado do gerenciamento do *continuum* dado-informação-conhecimento é a capacitação organizacional para ações que gerem resultados desejados. Assim, conclui que “o *continuum* é retroalimentado uma vez que as ações e os resultados geram novos sinais e mensagens, (novos dados a serem processados) repetidos ciclos de processamento de informações e a criação de conhecimento que propicia aprendizagem e adaptação organizacional ao longo do tempo.”

O Quadro 3 apresenta uma compilação elaborada por Alvarenga Neto (2008, p. 20) da proposta conceitual de Choo (2003) para as quatro etapas do *continuum*.

**Quadro 3 - O Continuum Dado-Informação-Conhecimento e Ação**

|                   | <b>Processamento de Dados</b>                                                                                                                                  | <b>Gestão da Informação</b>                                                                                                                                                              | <b>Gestão do Conhecimento</b>                                                                                                                          | <b>Ações/Resultados</b>                                                                                                                                        |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Atividades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Captura de dados</li> <li>-Definição de dados</li> <li>-Armazenamento de dados</li> <li>-Modelagem de dados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necessidades de informação</li> <li>-Aquisição da informação</li> <li>-Organização da informação</li> <li>-Distribuição da informação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do conhecimento</li> <li>- Compartilhamento do conhecimento</li> <li>- Uso do conhecimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estratégias, alianças e iniciativas</li> <li>-Produtos e serviços</li> <li>-Processos, sistemas, estruturas</li> </ul> |

|                |                                                                                  |                                                                                |                                                                                               |                                                                                             |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valores</b> | -Precisão<br>-Eficiência<br><br>“Uma vez que temos os dados, podemos analisa-lo” | -Acesso<br>-Relevância<br><br>“Levando a informação certa para a pessoa certa” | -Possibilita a ação<br>-Geração de valores<br><br>”Se somente soubéssemos aquilo que sabemos” | -Inovação<br>-Aprendizagem<br><br>“A capacidade de aprender é a única vantagem sustentável” |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Alvarenga Neto (2008, p. 20) adaptado de Choo (2002).

Na concepção de Zins (2007), os dados podem ser qualificáveis e quantificáveis. A partir de sua interpretação e tratamento, esses podem ser transformados em informação e esta, por sua vez, contextualizada, em conhecimento.

Zins (2007) desenvolveu uma pesquisa com abordagem qualitativa, por meio de um questionário a ser respondido por vários pesquisadores da área de CI, onde ele mapeou as abordagens conceituais para os termos: dados, informação e conhecimento. Deste estudo, destacamos como pertinente ao nosso contexto o conceito de Wormell (citado por Zins, 2007) para quem

**Os dados** são signos alfabéticos ou numéricos, que sem contexto não têm significado. **Informação** é um conjunto de símbolos que representam conhecimento. Informação é o que o contexto cria/fornece aos dados. É cognitivo. Normalmente, é entendido como um elemento novo e adicional na coleta de dados e informações para ação planejada. **Conhecimento** é uma informação enriquecida pela própria experiência de uma pessoa ou de um sistema. É baseado cognitivamente. O conhecimento não é transferível, mas através de informações podemos nos comunicar sobre ele. (Zins, 2007, sem paginação, negrito do autor; sublinhado nosso)

Pode-se perceber que estas citações (Zins, 2007) referem-se ao conhecimento registrado, ou seja, o conhecimento que foi explicitado de alguma forma e que pôde ser retido em algum tipo de suporte. Esta visão coaduna com a definição de informação citada em Le Coadic (2004, p. 4)

onde a informação é descrita como um conhecimento inscrito (registrado) em forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual.

Nesse sentido, concorda-se com Wilson (2006) que o conhecimento depois de explicitado, registrado e compartilhado, não é mais a essência do conhecimento, e sim, “informações sobre o que sabemos.”

É bastante improvável que possamos alguma vez relatar a totalidade do que sabemos, em razão da multiplicidade de associações que qualquer coisa que sabemos tem com tudo o mais que conhecemos. [...] conhecimento não é uma coisa, e sim um processo complexo e dinâmico. Aquilo que sabemos está constantemente mudando, à medida que adquirimos ou estamos expostos a novas informações sobre o mundo. (Wilson, 2006, p. 38-39)

Capurro e Hjørland (2007) trazem um conceito mais contemporâneo de informação, como o “conhecimento comunicado”, e Hoffmann (2009) assevera que as definições de conhecimento, mesmo as não consensuais, apontam para o fato de que todo conhecimento, seja ele tangível ou intangível, tem origem no ser humano.

Em 2010, Brascher e Café destacaram em seu estudo algumas características apresentadas acerca dos conceitos de informação e conhecimento.

- 1) Conhecimento é o resultado da cognição (processo de reflexão das leis e das propriedades de objetos e fenômenos da realidade objetiva na consciência humana);
- 2) Conhecimento é o conteúdo ideal da consciência humana;
- 3) Informação é uma forma material da existência do conhecimento;
- 4) Informação é um item definitivo do conhecimento expresso por meio da linguagem natural ou outros sistemas de signos percebidos pelos órgãos e sentidos;
- 5) Informação existe e exerce sua função social por meio de um suporte físico;
- 6) Informação existe objetivamente fora da consciência individual e independente dela, desde o momento de sua origem. (Brascher & Café, 2010, p. 90, grifo nosso)

Apoiamo-nos em Carlos (2014, p. 70) para apresentar três das principais características que o conhecimento possui, que são muito “particulares e que o distinguem dos demais insumos

econômicos, cuja compreensão torna-se fundamental para as organizações que queiram extrair dele todo seu potencial transformador.”

A primeira característica é quanto à sua imaterialidade. Ao contrário dos demais fatores, o conhecimento não tem dimensão física. A segunda faceta básica do conhecimento é que ele tem origem nas pessoas. “A mais moderna câmera de vigilância, o mais avançado parque computacional, o mais completo software estatístico, não são suficientes para gerar uma só desprezível inovação.” (Carlos, 2014, p. 70). Ou seja, como já dito, devido estar implícito, dentro das pessoas, o conhecimento não pode ser mensurável, nem mesmo pode ser organizado ou retido em qualquer recurso de GC, sem que antes seja explicitado e registrado, de forma a estar apto ao compartilhamento e uso. Somente neste momento podemos fazer uso das ferramentas de GC, potencializadas pelo uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para realizar o seu armazenamento, tratamento, uso e compartilhamento, gerando a inovação para a organização.

A terceira característica do conhecimento declarada por Carlos (2014, p. 70) é que ele cresce com o compartilhamento. “Ao contrário de qualquer bem material, no qual a retirada de uma porção reduz seu tamanho e/ou valor, trocar ideias, compartilhar experiências, tem como resultado natural o aumento do conhecimento de cada um dos envolvidos.” Este autor ainda aponta que, as organizações que têm o conhecimento como um recurso relevante, devem se adequar para criar ambientes favoráveis, estabelecendo um “contexto capacitante” à criação e compartilhamento do conhecimento.

Sobre a definição de conhecimento, verifica-se que existem diferentes visões ligadas à perspectiva organizacional, e seu significado encontra-se na contextualização. Entretanto, a definição que agrega a visão de conhecimento para este estudo é declarada por Davenport e Prusak (1998):

*[...] a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluation and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in*

*organizational routines, processes, practices, and norms*<sup>15</sup> (Davenport & Prusak, 1998, p. 5).

Percebe-se claramente que os autores supracitados se referem ao conhecimento como algo que se processa internamente no indivíduo, de caráter intangível, mas também destaca que o conhecimento organizacional está presente em elementos externos aos indivíduos, de forma tangível registrada em documentos ou repositórios; bem como em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Observa-se que, este conhecimento registrado poderia ser tratado como informação pelos autores, porém estes colocam lado a lado o tangível e o intangível, destacando que aquele é condição para a existência deste, realizando *continuum*.

Corroborando esta visão do conhecimento como um processo contínuo, Valentim (2008) define conhecimento como um produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o seu “novo” conhecimento. “Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais.” (Valentim, 2008, p. 19), e complementa que em seu entendimento não consegue separar a informação do conhecimento, tendo em vista que um alimenta o outro, e que “a informação e o conhecimento são insumos do fazer organizacional e fundamentais para o processo decisório” (Valentim, 2008, p. 20).

Desta forma, percebe-se que Alvarenga Neto (2005), Choo (2003); Davenport e Prusak (1998); e Valentim (2008) convergem para a visão do conhecimento como um processo interno do indivíduo, a partir de suas próprias experiências, e transmite o resultado aos que com ele convivem, em um *continuum*, sendo na etapa final do relacionamento dado-informação-conhecimento-ação que ocorre a geração de conhecimento, podendo ser comparado à “Espiral do Conhecimento” que tende ao infinito, citada por Takeuchi e Nonaka (2008), que também identificam que há dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito, que serão apresentados nas subseções seguintes.

---

<sup>15</sup> [...] uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informações contextuais e percepção especializada que fornece uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado nas mentes dos indivíduos conhecedores. Nas organizações, muitas vezes se torna incorporado não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

## 1.2 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

De acordo com Davenport e Cronin (2000), a abordagem interativa entre as dinâmicas do conhecimento - tácito e explícito - é um conceito-chave para os gestores do conhecimento e um conceito que os profissionais da Ciência da Informação devem encarar com seriedade.

Vários autores já definiram diferentes espécies de conhecimento nas organizações, seja desenvolvido por uma interação social nas organizações, como modelos de aprendizagem organizacional, ou mesmo como um recurso organizacional, dentre outros.

Uma referência obrigatória para o entendimento do conhecimento como recurso organizacional foi dada, quase meio século antes do surgimento da disciplina Gestão do Conhecimento, pelo químico e filósofo húngaro, Michael Polanyi (1881-1976), uma das referências teóricas mais relevantes no âmbito do desenvolvimento do conceito. Foi ele quem estabeleceu a clássica divisão do conhecimento em tácito e explícito.

Segundo Polanyi (citado em Carlos, 2014, p. 60),

[...] o conhecimento explícito é de fácil articulação e pode ser expresso em documentos textuais, fórmulas matemáticas, mapas etc. Já o conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado durante um longo período de tempo, sendo praticamente impossível reproduzi-lo num documento ou em uma base de dados. Ele possui uma dimensão técnica, normalmente definida como know-how e outra cognitiva, que abriga elementos como intuições, emoções, valores, crenças e atitudes.

Em sua obra *The Tacit Dimension* (Polanyi, 1966), refere significativa importância ao conhecimento tácito como o tipo de conhecimento que possuímos, mas não conseguimos explicar, que expressou em sua emblemática frase “we know more than we can tell” (Polanyi, 1966, p. 4).

Por influência de Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi reconhecem, em definitivo, a diferença entre os conhecimentos tácito e explícito, consagrando a importância da sua gestão com obra *The Knowledge Creating Company* (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), estes dois tipos de conhecimento complementam-se. Enquanto o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas

de áudio, especificações de produtos ou manuais; o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. É altamente pessoal, é aquele que o indivíduo possui, mesmo que não tenha consciência de que o detém. É obtido pela experiência, sendo comunicado, indiretamente, por metáforas e analogias. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 19).

Concordamos com Alvarenga Neto (2008, p. 2), que “o conhecimento só existe na mente humana e entre as mentes”, o que existe fora deste contexto é informação, que precisa ser compartilhada para gerar um novo conhecimento. Entretanto, convém destacar que a “criação do conhecimento” é um processo complexo envolvendo interações entre seres humanos, onde interagem o conhecimento tácito (pessoal) e o conhecimento explícito (registrado) e não mero acúmulo de informações, mas sim, um processo crescente que atualiza continuamente a base de conhecimento do que se sabe agora, que objetiva mantê-lo acessível e utilizável (Tyagi et al., 2015).

### **1.3 ESPIRAL DO CONHECIMENTO**

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23) postularam que a criação do conhecimento organizacional acontece segundo os métodos de conversão, onde “uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”.

Para explicar didaticamente este mecanismo, as diversas possibilidades de interações entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) conceberam no final da década de 1990, a Teoria de Criação de Conhecimento um modelo amplamente conhecido e utilizado que se apresenta em um ciclo de processos de conversão de conhecimento por meio da Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização (SECI<sup>16</sup>).

---

16 Devido ser amplamente conhecido, não incluiremos aqui maiores explicações sobre o modelo SECI. Para uma leitura completa do mesmo, sugere-se consultar: Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York-Oxford: Oxford University Press.

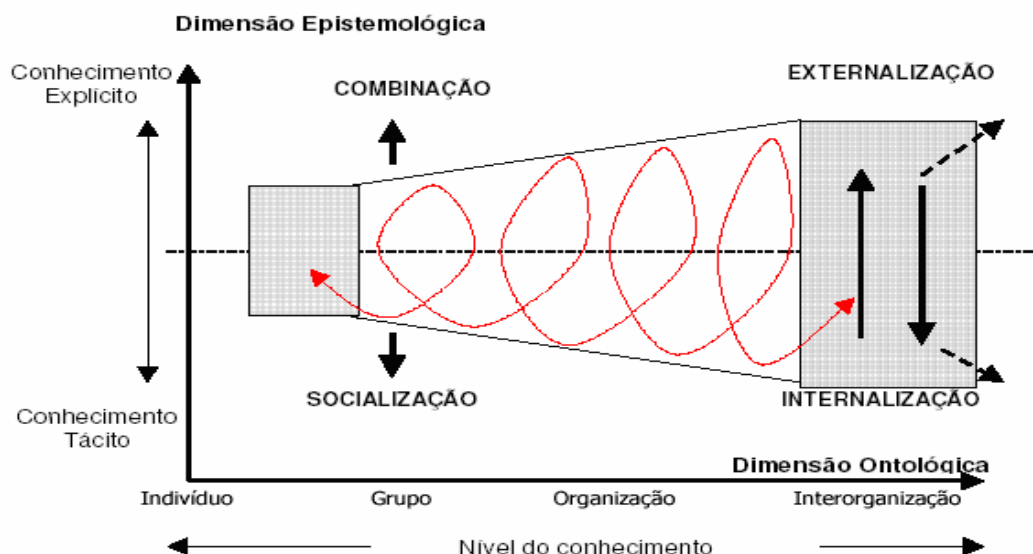


Os modos de conversão do conhecimento propostos por estes autores remetem à imagem da Figura 3, que funciona em um movimento espiral, assim também denominada por Espiral do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi 1997; Takeuchi & Nonaka, 2008), que permite compreender como se cria e compartilha o conhecimento numa organização mediante os dois tipos identificados: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro é constituído por modelos mentais de cada pessoa, nas suas crenças valores e que não são expressos com facilidade, devido a alguns fatores, como as emoções e experiências individuais de cada ser. O segundo, devido ao fato de ser um tipo de conhecimento estruturado, registrado em algum suporte, pode ser armazenado e transferido entre os indivíduos, inclusive mais facilmente com a ajuda das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Acerca da Teoria de Criação de Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam as características que definem uma organização criadora do conhecimento, e enumeram duas dimensões: a ontológica e a epistemológica. Com relação à primeira dimensão, segundo os autores, o conhecimento é uma criação exclusivamente humana.

Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da “comunidade de interação” em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais. (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 57).

Na dimensão epistemológica, apontam uma distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.



**Figura 3 - A Espiral da Criação do Conhecimento**

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 70)

Corroborando com o nível ontológico da Espiral do Conhecimento de Takeuchi e Nonaka, (2008), García-Fernández (2015) entende que o processo de criação de conhecimento pode ser desenvolvido em quatro níveis diferentes: individual, níveis grupais ou coletivos, organizacionais e interorganizacionais. Entretanto, segundo este autor, o processo de criação de conhecimento de uma organização pode ser entendido por meio de três dimensões: aquisição de informação, disseminação de informação e interpretação compartilhada.

Takeuchi e Nonaka (2008) observam que a Espiral do Conhecimento é amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização, podendo chegar ao nível de troca entre organizações distintas. Cada modo deste processo envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, como: *Socialização*: indivíduo para indivíduo; *Externalização*: indivíduo para grupo; *Combinação*: grupo para organização; e *Internalização*: organização para indivíduo.

Lemos (2018, p. 67) aponta que a proposta de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre os modos e conversão do conhecimento permitem alguns comentários:

- 1) socializar é compartilhar experiências e, portanto, o conhecimento tácito pode ser apreendido de um indivíduo para o outro por meio da socialização de experiências, tornando-se assim explícito;
- 2) a externalização, por sua vez, é o movimento de tornar explícito um conhecimento tácito, a partir da formalização de modelos, conceitos ou hipóteses, por exemplo;
- 3) a combinação é um modo de conversão no qual as pessoas trocam ou combinam conhecimentos que já estão formalizados e registrados em documentos;
- 4) por fim, a internalização, é um processo de conversão do conhecimento explícito ao tácito e relaciona-se com a expressão “aprender fazendo”.

Considera-se importante destacar que uma série de práticas de GC podem ser produzidas nos quatro processos de conversão do conhecimento, como por exemplo, o *brainstorming*<sup>17</sup>, café do conhecimento, narrativas, melhores práticas, dentre várias outras práticas utilizadas como estratégias para a GC.

Assim, nas palavras de Pinto et al. (2005, p. 442)

*Knowledge conversion from one form to another occurs frequently and leads to the creation of new knowledge. According to Nonaka, tacit knowledge can be useful to organizations only if it is converted to its explicit form which can be used [...] This dynamic process of knowledge conversion is based on knowledge flows across individuals, groups and organizations.*<sup>18</sup>

Moraes (2013, p. 21) assevera que no contexto organizacional, “o conhecimento não é monolítico e homogêneo, mesmo porque sendo um constructo social está sempre em movimento, sujeito a reflexões humanas e em constante mudança.”

---

<sup>17</sup> *Brainstorming* é uma prática para a GC que auxilia na geração de ideias e inovação. Esta é dividida em duas fases, na primeira a equipe gera *insights* e adia o julgamento sobre as ideias para a segunda fase, onde são detidas e selecionadas as melhores ideias, *café do conhecimento* é uma prática de GC (sem apoio de tecnologia da informação) onde um grupo é convidado para uma discussão, no intuito de refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e ideias que vão surgindo, de forma organizada.

<sup>18</sup> A conversão do conhecimento de uma forma para outra ocorre com frequência e leva à criação de novos conhecimentos. De acordo com Nonaka, o conhecimento tácito pode ser útil para as organizações apenas se for convertido para sua forma explícita, que pode ser usada [...]. Este processo dinâmico de conversão de conhecimento é baseado em fluxos de conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações.

Isto nos remete a Choo (2003) que acrescenta outra categoria de conhecimento organizacional, além do tácito e do explícito; o conhecimento cultural.

O conhecimento cultural, segundo Choo (2003) <sup>19</sup>, compreende as suposições compartilhadas e crenças sobre os objetivos, competências, clientes e concorrentes da organização. O autor afirma que estes fatores são usados para dar valor e significado a novas informações. No contexto da criação do conhecimento, o conhecimento cultural exerce um papel fundamental ao prover um padrão para as crenças compartilhadas.

O modelo de Choo (2003) está devidamente apresentado no próximo capítulo, que trata-se da segunda parte da revisão da literatura deste estudo, o referencial teórico específico da pesquisa.

---

19 O modelo de Choo (2003) está devidamente apresentado no Capítulo 2, que trata-se da segunda parte da revisão da literatura deste estudo, o referencial teórico específico da pesquisa.

## 2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

*Cada um tem uma perspectiva única que focaliza [...] um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, cada uma também é interessante e criteriosa. Um elefante pode não ser uma tromba, mas certamente tem uma e seria difícil compreender elefantes sem uma referência à tromba. (Mintzberg et al., 2000, p. 13)*

Os modelos são formas de simplificar a realidade organizacional que permitem a sistematização de um processo de realização da GC. Compreendemos que há uma relação intrínseca nos processos de GI e GC. Assim, é importante analisar as relações teóricas e aplicadas entre essas referidas temáticas.

Para tanto, apresenta-se nas próximas seções deste capítulo o referencial teórico específico como fase integrante da dimensão exploratória do presente estudo. Propõem-se uma revisão dos principais modelos relacionados a GI e de GC e suas principais práticas, a saber: fluxos, necessidades, comportamento e cultura informacionais; e o uso estratégico da informação para a criação do conhecimento organizacional.

Alguns destes modelos serão detalhados, considerando-se o contexto do estudo proposto, dadas as suas especificidades, principalmente para o levantamento de variáveis e a elaboração do modelo conceitual de pesquisa.

Para o encadeamento teórico desenvolvido tem-se em conta que cada uma das três eras (GC-1, GC-2, GC-3) expandiu o tipo de conhecimento que as organizações consideravam importante, sem eliminar a o conhecimento estabelecido pela era anterior, ou seja, avançamos para a GC-3, no entanto não abrimos mão da necessidade dos eficazes processos de GI, nem das melhores formas de conectar os indivíduos para aprendermos uns com os outros (Dixon, 2017). Dessa forma, este estudo apontou para uma visão integrada de gestão da informação e da gestão do conhecimento e sua relação com o desenvolvimento de um contexto capacitante para a criação do conhecimento organizacional.

Para que as organizações rumem ao conhecimento, faz-se necessário, criar meios para compartilhar a informação e o conhecimento produzido, o que pressupõe o estabelecimento de métodos, critérios e diretrizes de gestão (Takeuchi & Nonaka, 2008).

Para alcançar seus objetivos, tais organizações baseadas em conhecimento têm à sua disposição inúmeras fontes de informação formais, informais, pessoais ou digitais. Barbosa (2020) alerta para a importância do conhecimento pessoal como elemento complementar dos sistemas de informações digitais, salientando também a importância da adoção de perspectivas explícitas de gestão da informação e do conhecimento em contextos organizacionais.

As abordagens e concepções teóricas que formam a base desta pesquisa, são: organização e gestão da informação e do conhecimento (Barbosa, 2008, 2020; Choo, 1995, 2003; Davenport, 1998; Davenport & Prusak, 1998, 2003; Santos & Valentim, 2014; Valentim, 2004, 2008), a capacitação e criação do conhecimento organizacional, e as condições favoráveis ao contexto capacitante ou Ba (Alvarenga Neto & Choo, 2010, 2011; Nonaka et al. 2000; Takeuchi & Nonaka, 2008; Von Krogh et al., 2001), bem como as melhores práticas desenvolvidas no âmbito dos princípios da GC (pessoas, processos e tecnologia).

Outras pesquisas similares se unem à proposta deste trabalho, portanto, este estudo foi fundamentado à luz das citadas concepções teóricas, e as principais abordagens e conceitos apresentam-se nas próximas seções.

## **2.1 USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Para Choo (2003) se não houver a plena compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações nunca serão capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

No que tange às estratégias para a Gestão da Informação (GI), destaca-se que Choo (2003, p. 31) argumenta que a organização cuja informação está intrínseca em quase tudo que é executado,

ou seja, a organização que faz o uso estratégico de suas informações, pode ser denominada de “uma organização do conhecimento”.

A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e capaz de percepção e discernimento. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. (Choo, 2003, p. 32)

Influenciado por Gavin (1993), quando defende a questão dos ciclos de aprendizagem e a aprendizagem organizacional, e por Weick (1995), na concepção da construção do conhecimento organizacional pelo *sensemaking*, Choo defende que a administração da informação pode colaborar para o desenvolvimento das capacidades organizacionais (ou competências organizacionais) a partir do uso da informação. (Pires, 2015)

A esse respeito, Choo (2003) reconhece a dificuldade do problema e elucida que as “Organizações do Conhecimento” fazem criação e uso da informação, e assim, postula que as organizações utilizam as informações de forma estratégica quando as processam e as utilizam em três arenas distintas: (i) construção de sentido (*sensemaking*); (ii) criação de conhecimento; e (iii) tomada de decisão.

Para a primeira arena do processo, que trata da construção de sentido, tem como objetivo gerar uma interpretação do ambiente externo que seja compartilhada por todos na organização, ou seja, que os membros da organização construam um entendimento compartilhado do que é a organização, e o qual o seu propósito.

Segundo Choo (2003, p. 364), a construção de sentido é o resultado de interações dinâmicas e constantes entre três elementos: crenças, representações e interpretações. “As crenças moldam a percepção das pessoas do que é significativo e deve ser considerado. Elas influenciam as representações dos aspectos do ambiente que devem ser considerados. As interpretações de uma construção de sentido bem-sucedida são armazenadas, reforçando ou modificando crenças.” (Carvalho, 2006, p. 40)

Nesta etapa, torna-se essencial interpretar o ambiente a partir de processos sequenciais de interpretação, seleção e retenção, onde os membros da organização terão que decidir qual a

informação relevante, e qual deve receber tratamento para ser retida pela organização. Para isto, o processo da construção de sentido está estruturado respectivamente em três fases, a saber: necessidades de informação, busca de informação e uso de informação.

A necessidade informacional é um comportamento que inicia a movimentação do ciclo de uso da informação. Nesta etapa inicial, destaca-se a importância da organização se conhecer e se aprender a fazer perguntas. “Identificar as necessidades informacionais é o primeiro passo para criar estratégia, selecionar ferramentas e desenvolver os serviços informacionais que promovam a criatividade e a inovação organizacional.” (Pires, 2015, p. 48)

Assim, nesta etapa a organização deverá definir sua política de informação e conduzir um diagnóstico de suas necessidades informacionais para que esteja apta a responder à pergunta, “o que precisamos saber?”.

Na etapa de busca da informação, a organização deverá definir como e onde as informações necessárias deverão ser buscadas. Como por exemplo: em registros internos da própria organização; em sistemas de informação e busca extraorganizacional; através de atividades de inteligência; ou mesmo identificar a sua inexistência. Neste último caso, Alvarenga Neto (2005, p. 103) alerta que as pesquisas serão necessárias para que se descubra uma “nova” informação, este autor entende esta pesquisa como “uma ferramenta que permite às organizações identificar e definir problemas com clareza, refinar e avaliar suas percepções e interpretações acerca do ambiente organizacional externo e, por fim, monitorar seu desempenho e aumentar a compreensão de seu próprio processo.”

Na etapa de uso da informação as organizações do conhecimento enfrentam as questões relativas à redução da incerteza e ao gerenciamento da ambiguidade, tendo em vista a construção de sentido.

O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, Choo (2003, p. 108) aponta que “o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação.”

Estas três etapas têm como resultado a criação do significado organizacional, ou seja, “criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo” (Choo,



2003, p. 28, grifo nosso). Esta estrutura de significados e propósitos comuns da organização é utilizada pelos seus membros para reduzir a incerteza da informação, no intuito de permitir o diálogo, a escolha e a ação, permitindo assim, garantir à organização sua adaptação e prosperidade em um ambiente dinâmico.

A segunda arena trata do uso estratégico da informação para a criação do conhecimento. Nas palavras de Choo (2003, p. 28) esta fase “é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado”, e novos conhecimentos permitem desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais.

Para isto, se identificam as lacunas de conhecimento na organização com o objetivo de se adquirir, organizar e processar a informação com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. Nesta arena, o principal processo de informação é a conversão do conhecimento original em informação registrada, ou seja, a conversão do conhecimento por meio de canais formais e informais de comunicação. A importância desse processo será a construção do conhecimento organizacional.

Nesse processo, Choo (2003) se vale das propostas de criação do conhecimento organizacional elaboradas por Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard-Barton (1995) e Wikstrom e Norman (1994), conforme se verifica no Quadro 4 a seguir, citado em Alvarenga Neto (2005), e que fornece uma analogia entre modelos de criação de conhecimento:

**Quadro 4 - Abordagens do processo de criação do conhecimento**

| <b>PROCESSOS DE CONHECIMENTO</b><br><b>(Wikström &amp; Normann 1994)</b>         | <b>FASES DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO</b><br><b>(Nonaka &amp; Takeuchi 1997)</b> | <b>ATIVIDADES CONSTRUTORAS DE CONHECIMENTO</b><br><b>(Leonard-Barton 1998)</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Processos Generativos:</u><br>Gerando novo conhecimento                       | Compartilhamento do conhecimento tácito<br><br>Criação de conceitos            | Solução compartilhada de problemas<br><br>Experimentação e prototipagem        |
| <u>Processos Produtivos:</u><br>Operacionalizando novo conhecimento              | Justificação de conceitos<br><br>Construção de arquétipo                       | Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas                 |
| <u>Processos Representativos:</u><br>Difundindo e transferindo novo conhecimento | Conhecimento de níveis cruzados                                                | Importação de conhecimento                                                     |

Fonte: Choo (1998, p. 130).

Para o presente estudo, realizamos uma analogia com outras teorias que complementam e contribuem para esta fase, além de Nonaka e Takeuchi (1997) que tipificam o conhecimento em dimensões tácita e explícita; - elencamos e apresentamos na Seção 2.4 deste estudo, a de Von Krogh et al. (2001) que estipulam cinco fases para o processo de criação do conhecimento, donde verifica-se similitude com o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997); e do próprio Choo (2003); quando além dos conhecimentos tácito e explícito, identifica o conhecimento cultural.

Nesse âmbito, Choo (2003) postula que as organizações do conhecimento possuem ainda um terceiro tipo de conhecimento além do conhecimento tácito, que está contido na experiência de indivíduos e grupos, e do conhecimento explícito, codificado nas regras, rotinas e procedimentos da organização. O terceiro tipo é chamado de *conhecimento cultural* e está expresso nas crenças, normas e pressupostos, que agregam valor e significado a novos conhecimentos e informações quando usadas pelos membros de uma organização.

No modelo de Choo (2003) a terceira arena se refere ao processo decisório do uso estratégico da informação. É nesta etapa que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

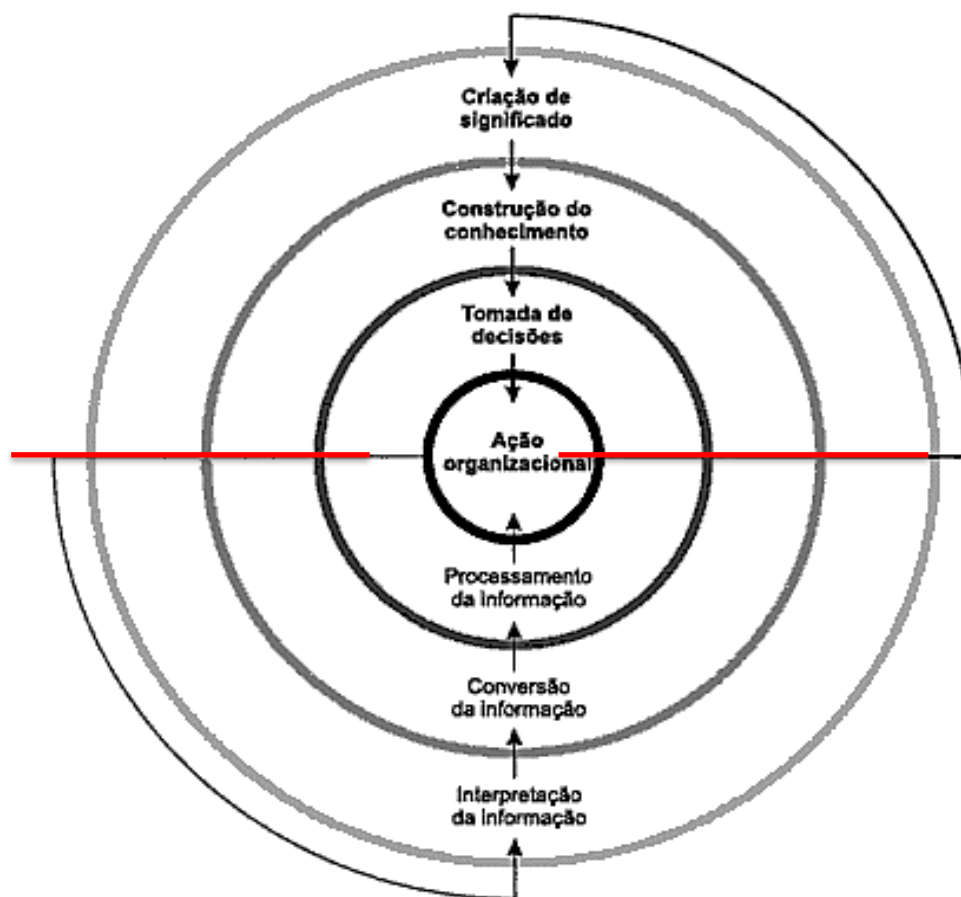
A tomada de decisão é um processo caracterizado pelo processamento e análise de informações a partir das alternativas disponíveis. Alvarenga Neto (2005) aponta que nessa etapa, a organização deve escolher a melhor opção dentre todas as que se configuram e persegui-la com base na estratégia empresarial. Apesar da evidência de que, toda decisão deve ser tomada racionalmente, na prática, a racionalidade da decisão pode sofrer intervenções devido ao choque de interesses entre os membros da organização e/ou pelas limitações de decisões que envolvem o apoio da alta gerência, ou mesmo devido à falta de informações e assim por diante. Dessa forma, uma maneira de superar a distância entre a racionalidade organizacional e a racionalidade individual, é a criação de premissas e rotinas que orientem as decisões, como a elaboração das políticas informacionais, onde se incluem a escolha, a aplicação e o uso de práticas e ferramentas tecnológicas. (Choo 2003, pp. 27-29).

Os três principais modos de uso da informação – interpretação, conversão e processamento – são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações, constituindo assim o ciclo do conhecimento. A esse respeito, Choo (2003, p. 30) aponta que “podemos visualizar a criação de significado, a construção do conhecimento e a

tomada de decisões como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa adjacente”. (Figura 4)

Corroborando, Monteiro e Duarte (2019) apontam que nessa concepção, as organizações do conhecimento criam e utilizam a informação em três momentos distintos, porém inter-relacionados, interpretando as informações sobre o ambiente, criando conhecimento, processando e analisando a informação para a tomada de decisões.

A organização capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento. (Choo, 2003, p. 30)



**Figura 4 - A organização do conhecimento**

Fonte: Choo (2003, p. 31).

Embora tratadas como processos independentes de informação organizacional, estas três arenas de uso da informação (construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão) constituem processos interligados que se apoiam.

A construção de sentido apresenta como os membros da organização, por meio de seus modelos mentais experiências, enxergam esse ambiente organizacional. O resultado desta interpretação comum servirá como base para ações organizacionais, que constitui e fortalece a cultura organizacional.

A criação do conhecimento apresenta como o conhecimento tácito dos membros da organização podem ser convertidos em conhecimento explícito, sendo capaz de criar conhecimentos e a inovação organizacional. Onde se inserem o contexto capacitante para os processos informacionais atuarem de forma efetiva na utilização das condições favoráveis à criação de conhecimento.

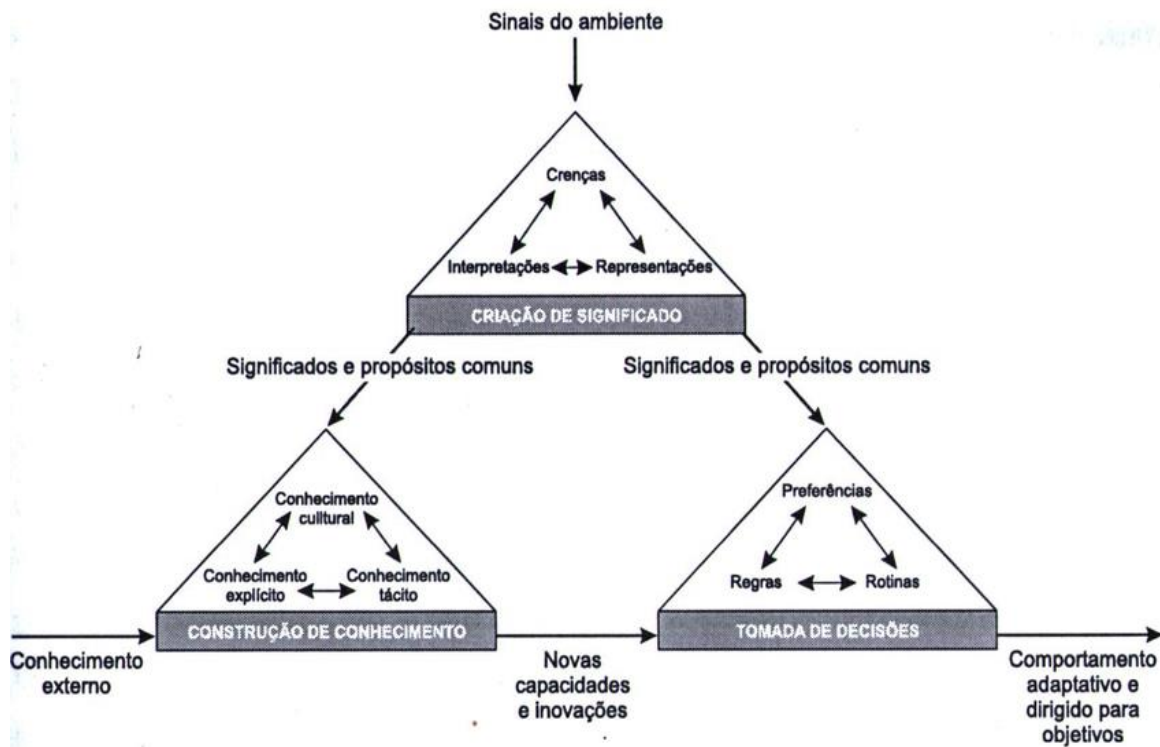
Finalmente assim, a compreensão e o conhecimento convergem para a ação. A tomada de decisões apresenta como essas escolhas são feitas, dado que os que decidem têm suas capacidades cognitivas e de processamento da informação limitadas. (Choo, 2003)

Ao se analisar como essas três atividades se alimentam mutuamente, e somando-se ao conhecimento cultural existente, obtém-se uma visão holística do uso da informação em um “modelo de organização do conhecimento”<sup>20</sup>. No entanto, este modelo é uma descrição estática, sendo necessária para o entendimento de sua dinâmica, uma configuração arquetípica - o ciclo do conhecimento - que considera as interações entre a cultura organizacional, a teoria adotada e a teoria em uso. (Choo, 2003, p. 375)

---

<sup>20</sup> Choo (2003, p. 370) explicita o modelo da seguinte maneira: No modelo da organização do conhecimento que está sendo apresentado, a construção de sentido, a criação de conhecimento e a tomada de decisões são atividades socialmente distribuídas por muitos níveis e funções da organização. [...] O conhecimento organizacional nasce da criação de significado, da construção de conhecimento e da tomada de decisões. [...] O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia ações padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção de alternativas. Embora a organização processe a informação nos três modos - criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões - o conhecimento ocorre quando os três modos ligam-se num único processo, mais amplo, pelo qual a organização constrói socialmente significados, aprendizados e ações.

Este ciclo de conhecimento, trata-se de um fluxo contínuo de informações mantido entre a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisões, de maneira que o resultado do uso da informação em um modo ofereça um elaborado contexto e mais recursos para o uso da informação nos outros modos, como mostra o esquema da Figura 5:



**Figura 5 - Modelo do Ciclo do Conhecimento Organizacional**

Fonte: Choo (2003, p. 377)

No modelo supracitado, o conhecimento organizacional é gerado a partir da integração dos processos relacionados ao uso da informação num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

Nas palavras de Carvalho (2006, p. 44),

os significados e propósitos comuns são o resultado da construção de sentido e constituem a estrutura para explicar a realidade observada e determinar o que é relevante e apropriado, ajudando a especificar uma agenda organizacional comum que

os membros concordam ser importante para o bem-estar da organização. Para o autor, a organização explora suas especializações e desenvolve novas capacidades para caminhar na direção de sua visão e de seus objetivos. O resultado final dessa interação entre significado comum e aprendizado é a tomada de decisão, que é caracterizada por um comportamento adaptativo e dirigido para objetivos.

Partindo da premissa que “organizações do conhecimento” (Choo, 2003) são organizações voltadas para a Gestão do Conhecimento, explorar-se-á o tema tomando-se por base o seu processo evolutivo.

Assim, a seguir inicia-se a apresentação dos modelos propostos, por meio dos processos informacionais; segue-se pelos processos de gerenciamento de pessoas; e pelas propostas de um ambiente que favoreça um contexto capacitante para a GC organizacional.

Esta proposta vai ao encontro das três arenas de uso estratégico da informação para a organização do conhecimento.

Para o primeiro estágio do modelo de Choo (2003), considera-se essencial interpretar o ambiente a partir de processos sequenciais de interpretação, seleção e retenção, onde os membros da organização terão que decidir qual a informação relevante, e qual deve receber tratamento para ser retida pela organização. Para isto, o processo da construção de sentido está estruturado respectivamente em três fases, a saber: necessidades de informação, busca de informação e uso de informação.

Em seções ulteriores tais fases serão desenvolvidas por meio da apresentação dos modelos para o processamento da informação. Para isto, justifica-se em Weick (1995) citado por Alvarenga Neto (2005) que uma das definições ou propriedade da construção de sentido organizacional é que esta é fluída: não começa e nem termina, mas está continuamente presente no fluxo de atividade, projetos e processos que constituem a vida organizacional.

Corroborando, Dutra e Barbosa (2021, p. 115) quando apontam que, “para que as organizações tomem o caminho do conhecimento, faz-se necessário, no primeiro momento, criar meios para compartilhar a informação e o conhecimento produzido, o que pressupõe o estabelecimento de métodos e critérios de gestão.”

Para o segundo estágio, as seções ulteriores tratam exatamente da construção do conhecimento no âmbito organizacional, onde aborda-se a gestão do conhecimento organizacional, com o foco no modelo desenvolvido por Von Krogh et al. (2001) que abrange alguns processos gerenciais para a capacitação do conhecimento, bem como o estabelecimento de um ambiente propício, “Ba” ou contexto capacitante para que ocorra a criação de conhecimento.

Para o terceiro estágio de uso da informação, abordam-se as práticas gerenciais e as ferramentas tecnológicas, postas por meio do estudo de Batista e Quandt (2015). Pois, aqui entende-se que a utilização de atividades/práticas/ferramentas conduzem ao uso da informação e do conhecimento para a tomada de decisão, ou seja, da estratégia à ação.

## **2.2 FLUXOS DE INFORMAÇÃO E DE CONHECIMENTO**

Quando pensamos em organização, geralmente vem à nossa mente informação, pois já não há como se pensar uma organização sem levar em conta a informação. Choo (2003, p. 27) observa que “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.”

Segundo Alvarenga Neto (2005, p. 110), Choo (2003) entende que a sobrevivência de uma organização depende da sua habilidade em “processar informações sobre o meio ambiente e, por sua vez, tornar essas informações em conhecimentos que permitam que a organização se adapte às mudanças externas e às demais contingências impostas.”

Nesse contexto, percebe-se que a informação é um recurso valioso para o processo de tomada de decisão organizacional. Porém, simplesmente dispor de informações não é o suficiente, para que a informação seja eficaz torna-se necessária a aplicação de processos e certas práticas, podendo assim, ser administrada e gerenciada, ou seja, a boa evolução de uma organização depende da sua habilidade de manipular os dados para gerir as informações e gerar conhecimento aos gestores nas tomadas de decisão. E somente a partir do entendimento dos seus fluxos informacionais, é possível desenvolver ações de melhorias que diretamente se relacionam ao

sucesso do processo decisório e, conseqüentemente, ao sucesso organizacional (Mendonça & Varvakis, 2018).

Por meio da GI será possível movimentar os estoques de informação cujo potencial é a criação do conhecimento organizacional.

Nessa perspectiva, para colaborar com o desenvolvimento organizacional, a GI deve ocupar-se de compreender as necessidades de informação, os fluxos de informação, a cultura e os comportamentos organizacionais voltados ao uso da informação.

De acordo com Chaffey e Wood (2010), muitas organizações não possuem uma estratégia de gerenciamento de informações. Porém, para esses autores é necessária a utilização de mecanismos estratégicos para se garantir o gerenciamento das informações.

Cyganczuk e Pinto (2019) observam que a gestão da informação deve considerar as tecnologias relevantes e as pessoas que usam as informações para se obter as condições ideais para a criação de ativos intelectuais, e que cabe ao gestor implantar tais mecanismos para garantir o melhor uso das informações. Estes autores, citando Chaffey e Wood (2010) verificaram a abordagem dos principais elementos estratégicos a serem considerados na GI, sendo eles: valor da informação, qualidade da informação, segurança da informação, conformidade legal e ética, gerenciamento do conhecimento, suporte tecnológico, estrutura da função de gerenciamento da informação, responsabilidades, análise de recursos de informações, política de informação e gerenciamento de riscos.

Ressaltamos a seguir algumas dessas abordagens para os elementos que consideramos mais interessantes para o presente estudo.

Nos vale ressaltar que a qualidade da informação indica o grau em que a informação atende às necessidades da organização, e para que a GI se faça útil são necessárias ferramentas que permitam o compartilhamento de informações para garantir a qualidade das informações e a integração das diferentes funções e conteúdo. Para Hassan et al. (2018), a qualidade da informação desempenha um papel significativo na tomada de decisões, além de atender aos requisitos e necessidades de informações dos seus usuários.

Quanto à segurança da informação, identifica-se a necessidade de comunicação frequente dentro dos departamentos para fornecer uma plataforma compartilhada para interações entre



funcionários. “Em um departamento onde a comunicação frequente é encorajada, os funcionários se comunicam mais. Essas ideias são importantes para uma organização alcançar a segurança de suas informações.” (Cyganczuk & Pinto, 2019, p. 135).

No que tange à própria GC, Chaffey e Wood (2010 citado por Cyganczuk & Pinto, 2019, p. 136, grifo nosso) apontam que esta estratégia diz respeito a um conjunto de táticas e práticas, com a proposta de “promover um ambiente propício à partilha de conhecimento entre colaboradores e stakeholders, conduzindo assim a uma melhoria contínua dos serviços prestados pela organização aos seus clientes”. Importante destacar que os sistemas de gerenciamento de conhecimento fornecem processos e ferramentas para capturar, organizar e gerenciar o conhecimento organizacional.

Quanto aos recursos da informação, nos interessa observar que há duas técnicas de análise de recursos de informação: auditoria de informação e mapeamento de informação. Cyganczuk e Pinto (2019, p. 137) citam que no estudo de Frost e Choo (2017), “a auditoria de informação requer avaliação dos fluxos de informação para medir a qualidade da gestão da informação; e avaliação dos recursos para medir a qualidade da informação, determinando a maturidade da informação, contribuindo para sistemas de informação eficazes e eficientes.” Este autor aponta o mapeamento como um recurso utilizado para catalogar, entender, organizar e utilizar as informações.

No que tange ao suporte de tecnologia, Cyganczuk e Pinto (2019) observam que o estudo de Srivastava e Joshi (2018) apresenta uma relação positiva entre liderança tecnológica e compartilhamento de conhecimento. “Os resultados do estudo indicaram que o suporte de TI para a gestão do conhecimento modera o papel mediador da autoeficácia da Internet, de modo que quando o suporte tecnológico é alto, o efeito da autoeficácia da Internet no compartilhamento de conhecimento aumenta.” (Cyganczuk & Pinto, 2019, p. 137)

Quanto ao papel do gerenciamento de informações e suas responsabilidades, importa salientar que uma unidade de GI é de grande relevância, visto que existe a necessidade de uma estrutura organizacional separada com a missão de gerenciar as informações. No estudo de Marutha e Ngoepe (2017 citado em Cyganczuk & Pinto, 2019, p. 137), verifica-se a importância de uma unidade de GI, “visto que nesta unidade evita-se o empilhamento de arquivos em diferentes escritórios e corredores, criando políticas, procedimentos e padrões para o registro e manejo de informações.” Nesse contexto, Cyganczuk e Pinto (2019, p. 137, grifo nosso) destacam que “todos

na organização são responsáveis pelas informações. Porém é o gerente oficial da informação o responsável pelo processo de suporte no fluxo de informações, e assim, o responsável pela administração da informação”, ou seja, faz-se necessário que o gerente oficial seja responsável tanto pelo gerenciamento da informação quanto da tecnologia, sendo atuante na construção ou desenvolvimento da estrutura da informação.

Por fim, Cyganczuk e Pinto (2019, p. 138) asseveram que é estratégico para a GI que seja estabelecida uma política da informação, sendo esta, um elemento para melhorar a prática de gerenciamento de informações, pois fornece diretrizes sobre como organizar e gerir informações, além de definir a responsabilidade da equipe sobre como ela deve usar a informação. De acordo com o constructo de Hussin et al. (2018), as quatro variáveis: política de informação, o gerenciamento de dados, os recursos humanos de TI e a rede colaborativa de funcionários são fatores importantes para facilitar a implementação da gestão da informação.

A este respeito, Davenport (1998, p. 84), observa que “grandes volumes de informação entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência de seu impacto, valor ou custo”. Assim, para gerenciar a informação é fundamental a utilização de estratégias e cabe ao gestor implantar mecanismos que garantam o melhor uso das informações.

Muitas técnicas e instrumentos para gerir a informação têm sido desenvolvidos e aplicados. Como todo processo, a GI é composta por etapas, que comumente, são denominadas de modelos. Os modelos, em geral, buscam representações simplificadas e inteligíveis do mundo, que permitem vislumbrar características essenciais de um domínio ou campo de estudo (Sayão, 2001).

Dutra e Barbosa (2021, p. 109) apontam que de acordo com Rezende (2002), “o que determina a excelência de uma empresa é a habilidade com que ela coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações. A esse processo se dá o nome de gestão da informação”, e ainda observam que para Lesca e Almeida (1994), a gestão estratégica da informação consiste no uso da informação para obter vantagem competitiva.

Para atingir o seu propósito estratégico, a Gestão da Informação (GI) requer o estabelecimento de processos e etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas nas quais perpassam os fluxos informacionais (Vital et al., 2010). Desse modo, pode-se concluir que os fluxos informacionais devem estar presentes em todos os processos e atividades organizacionais.

Behrman e Carley (2003, citados por Valentim, 2013) “explicam que os fluxos de informação são fundamentais para a comunicação, cooperação e coordenação entre setores que, por sua vez, são considerados ‘nós’ organizacionais [...] ajudam a identificar possíveis gargalos nos fluxos de informação a partir dos ‘nós’ existentes”.

Assim entende-se que, a GI está estreitamente relacionada ao mapeamento dos fluxos informacionais, que nos possibilita a identificar e conhecer, dentre outros aspectos, os produtores de informação, os tipos e a tramitação de documentos/informação gerados, os *gaps* que ocorrem ao longo do fluxo, bem como a influência dos líderes no compartilhamento de informações.

Dessa forma, a informação que perpassa os fluxos informacionais, propicia diferentes reações nos sujeitos organizacionais, tendo em conta as necessidades informacionais de cada pessoa, bem como da possibilidade de apropriação ou não de informações relevantes para a atividade/tarefa desenvolvida (Valentim, 2013).

Dito isto, torna-se imprescindível citar modelos de GI baseados nos fluxos informacionais e suas etapas. São analisados cinco modelos, a iniciar por Valentim (2002, 2004) no entendimento dos fluxos informacionais no ambiente organizacional, e a seguir os citados modelos de processos de GI: a) Atividades base da gestão da informação de Valentim (2004); b) Quatro passos do gerenciamento da informação de Davenport (1998); c) Modelo processual da administração de informação de Choo (1995, 2003); d) Modelo de gestão da informação de Ponjuán Dante (2011); e) Modelo de representação do fluxo de informação de Beal (2004).

Valentim (2004, p. 1) compreende a GI em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa

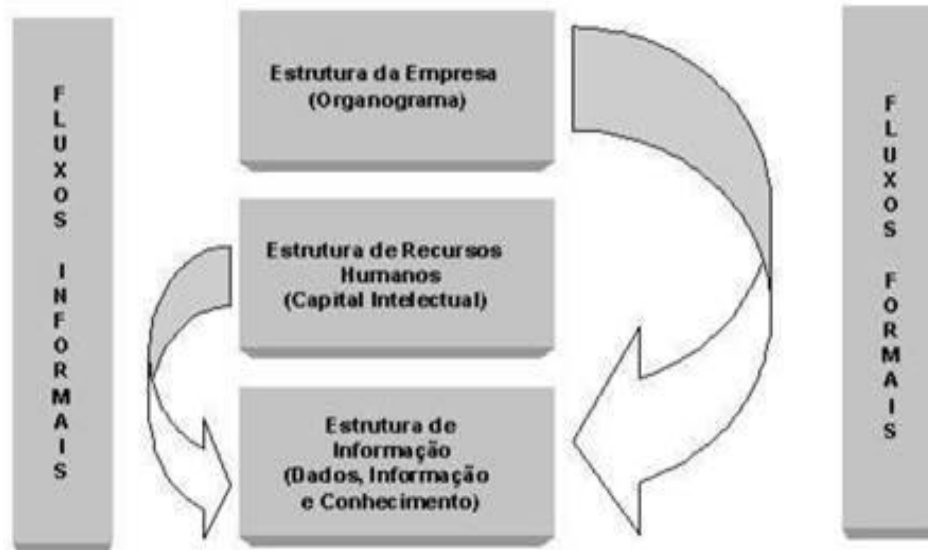
obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.

Garcia e Fadel (2010, p. 211) consideram mais conveniente a separação dos fluxos informacionais em formais e informais, pois assim, “mais facilmente haverá interferência positiva

nos fluxos formais, já que esses geralmente envolvem suportes tornando-o em parte mais palpável e modificável.”

Também nesta linha, Valentim (2013) aponta que os fluxos informacionais existentes em uma organização podem ser formais (estruturados) que se caracterizam por sua visibilidade, pois diz respeito ao registro em diferentes suportes, e estão diretamente ligados à gestão da informação, cuja responsabilidade se refere ao tratamento, organização, armazenagem, preservação e disseminação das informações; ou os fluxos informais (não estruturados) que se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, e que nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas (capital intelectual) e setores que neles atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que são realizadas. Para esse tipo de fluxo é necessária a gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, e a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.

Ainda na linha de Valentim (2002, 2008), as organizações são formadas por três ambientes, sendo esses: o próprio organograma, a estrutura de recursos humanos e a estrutura informacional. Dutra e Barbosa (2021) apontam que o primeiro está ligado às inter-relações entre os diferentes setores de trabalho como as diretorias, gerências, departamentos etc., onde atuam os fluxos formais. O segundo ambiente está no âmbito dos fluxos informais, ou seja, das relações entre pessoas das diferentes áreas/setores de trabalho da organização. O terceiro e último ambiente é composto pela geração de dados, de informação e de conhecimento nos dois ambientes anteriores. A partir do reconhecimento desses três ambientes, estes autores asseveram que se pode mapear os fluxos informais existentes na organização, assim como é possível estabelecer os fluxos formais de informação para consumo da própria organização, e ainda ressaltam que ambos os fluxos, são subsidiados pelos insumos dados, informação e conhecimento, contribuindo para a constituição dos ambientes informacionais. A Figura 6 ilustra o exposto:



**Figura 6 - Fluxos de informação em ambientes organizacionais**

Fonte: Valentim (2002)

No que tange à GI, Valentim (2008) explica que esta enfoca os fluxos formais, ou seja, o conhecimento explícito em diferentes suportes, e envolve várias atividades informacionais.

Assim, Valentim (2004, p. 2) destaca as 11 Atividades Base da Gestão da Informação, a saber:

- a) Identificar necessidades/demandas de informação;
- b) Mapear e reconhecer fluxos formais;
- c) Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação;
- d) Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- e) Prospectar e monitorar informações;
- f) Coletar, selecionar e filtrar informações;
- g) Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;

- h) Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação;
- i) Elaborar produtos e serviços informacionais;
- j) Fixar normas e padrões de sistematização da informação;
- k) Retroalimentar o ciclo.

Para Davenport (1998, p. 173) o processo de gerenciamento da informação é “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.” Este autor apresenta um modelo para gestão da informação centrado nas pessoas. Em sua visão, a tecnologia é importante, mas isoladamente não atinge os resultados esperados. A esse respeito, aponta que:

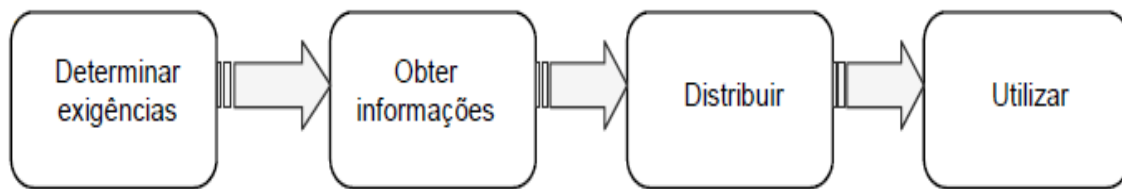
A abordagem comumente aceita para o gerenciamento de informações - investimento em novas tecnologias, e só - simplesmente não funciona. Os administradores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais. Essa nova abordagem, que chamo de *ecologia da informação*, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia). (Davenport, 1998, p. 12)

No entendimento de Alvarenga Neto (2005) este autor se reapropria da palavra “ecologia” com o intuito de explicar que em uma organização há uma sobreposição de vários ambientes, todos imbricados uns aos outros e em uma relação de interdependência.

Davenport (1998, p. 21) descreve a ecologia da informação como “administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano.” Ou seja, em sua visão, o mundo informacional é representado por pessoas, processos, estruturas dentre outros elementos que devem ser analisados em conjunto, de forma integral, para assim, determinar o planejamento de GI. E ainda assinala que o ponto essencial deste modelo é que “essa abordagem devolve o

homem ao centro do mundo da informação, banindo a tecnologia para seu devido lugar, na periferia.”

Conforme apresentado na Figura 7, Davenport (1998) indica quatro etapas principais para o gerenciamento de informação. Segundo o próprio autor, este é um modelo de processo genérico que se aplica a muitos métodos específicos de informação, que a depender da realidade organizacional, podem ainda ser subdivididos em outros processos.



**Figura 7 - Processo de gerenciamento da informação**

Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 175).

Davenport (1998, pp. 175-176) entende cada um desses processos, da seguinte forma:

a) Determinação das exigências: envolve a atividade de identificação das informações estruturadas e principalmente as não estruturadas para descobrir como os gerentes e funcionários percebem seus ambientes informacionais; onde o problema principal não é responder, mas sim formular a perguntas.

b) Obtenção de informações: envolve as atividades de exploração das fontes e dos métodos de busca; classificação, formatação e estruturação das informações;

c) Distribuição de informação: em geral funciona como um sistema híbrido que integra as pessoas, documentos e tecnologias. Envolve as práticas, que ligam as pessoas com as informações que necessitam;

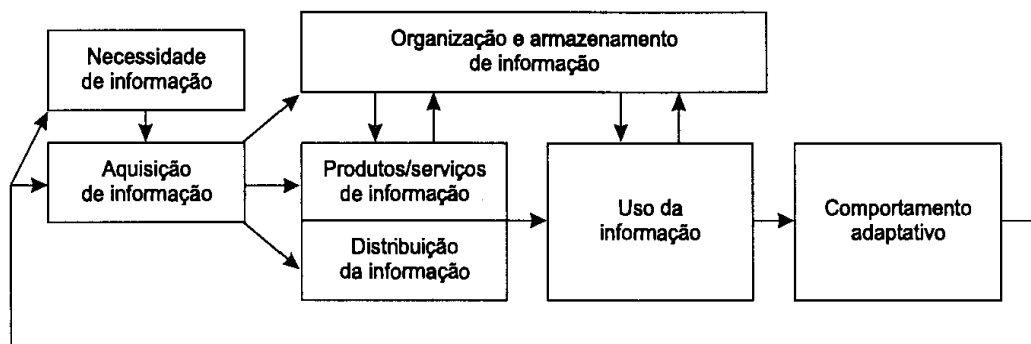
d) Uso da informação: estabelece a maneira como um usuário procura, absorve e digere a informação antes da tomada de decisão. É a etapa final e capaz de gerar novas condicionantes que alimentam o sistema.

Entende-se que todo o processo de gerenciamento da informação deve permitir uma estrutura na qual a informação seja identificada de forma precisa e que alcance o seu utilizador em tempo adequado para a solução de seus problemas organizacionais (Davenport, 1998).

Para obter sucesso na implementação da gestão dos fluxos informacionais em uma organização, Choo (2003) propõe que a administração da informação seja vista como uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.

Tendo em conta que informação sem processo não cumpre objetivo algum, tais processos devem ser úteis na criação de estratégias de administrar a informação. Assim, para Choo (2003) o modelo de gestão de informação orientada por processos, apresenta a GI como um ciclo contínuo de seis atividades correlatas de construção/elaboração, que oferecem as condições para o sucesso da administração de informações em todos os contextos da organização.

As etapas do modelo da administração da informação, que é desenvolvido por meio de processos, é apresentado na Figura 8, e sintetizado e explicado com base em seu próprio autor (Choo, 2003, pp. 405-417), a seguir:



**Figura 8 - Modelo processual da administração da informação**

Fonte: Choo (2003, p. 404)

1) **Identificação das necessidades informacionais** – descrever as necessidades de informação é um pré-requisito para a efetiva GI. Muitas pessoas encontram dificuldades para expressar suas necessidades de informação e isto torna o processo de comunicação complexo e confuso. As necessidades de informação surgem em situações organizacionais específicas, como: problemas e incertezas; ambiguidades e curiosidades, desejo de melhoria. Choo (2003, p. 405)



aponta algumas questões para determinar as necessidades de informação, que são no sentido de: Qual é o seu problema? O que você já sabe? O que você deseja conhecer? O que você espera descobrir? Por que você precisa saber disso? Como isto o ajudará? Como você precisa saber disso? Em que forma você precisa saber disso?

De forma sintética, pode-se dizer que selecionar, descartar e identificar o tipo de informação necessária para a geração de conhecimento diariamente; são ações relacionadas à identificação das necessidades de informação.

**2) Aquisição da informação** - esta etapa é conduzida pelas necessidades de informação. As organizações estão cada vez mais atentas aos variados aspectos de seu ambiente externo. Logo, devem se preocupar em monitorar as inovações tecnológicas; as políticas governamentais; as tendências econômicas; mudanças em estilos de vida; tendências internacionais, dentre outros. Para esse monitoramento lançam mão de uma variedade de métodos e fontes que podem ser implementados para coletar informação sobre o ambiente e seleção de fontes. Choo (2003, p. 408) observa que a seleção de fontes para monitorar o ambiente externo deve ser suficientemente numerosa e variada para refletir todo o espectro de fenômenos do ambiente externo. Nesse quesito este autor alerta que não é típico no planejamento da aquisição de informação incluir as fontes humanas e considera isso uma deficiência no processo, uma vez que as estas fontes estão entre as mais valiosas, pois as pessoas em todos os níveis da organização: filtram e resumem informações, destacam os elementos mais importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória sobre uma determinada questão.

Acompanhar e avaliar variadas fontes de informação, formais e informais, dispostas ou não no ambiente virtual, contemplando tanto o ambiente interno como o externo de maneira sistêmica; são ações relacionadas a aquisição de informação.

**3) Organização e armazenagem da informação** - nesta etapa, Choo (2003, p. 409) observa que as informações adquiridas ou criadas têm que ser organizadas e armazenadas sistematicamente para facilitar a sua recuperação e compartilhamento. Este autor alega que, cada vez mais, os sistemas de armazenamento da informação são requisitados para oferecer a flexibilidade necessária na recuperação de informações, visando oferecer as múltiplas visões que os usuários têm dos dados, bem como para permitir que os usuários explorem padrões e conexões. Dentre os vários conteúdos armazenados, este autor aponta os conteúdos gerenciais, sobretudo os

registros das histórias de decisão, como estratégicos para a tomada de decisão dentro de uma organização.

No processo de organização e armazenagem da informação, o objetivo é criar uma memória organizacional, podendo ser um repositório ativo para grande parte do conhecimento e experiência da organização (Ponjuán Dante, 2011). Assim, a política de GI integrada pode garantir que as informações significativas, passadas e atuais, sejam preservadas, organizadas e disponibilizadas para grupos de usuários e necessidades específicas, garantindo por fim, a aprendizagem organizacional.

Interagir com os sistemas organizacionais e reconhecer as representações com que a informação foi processada; são ações relacionadas a organização e armazenagem de informação.

**4) Produtos e serviços de informação** - fundamentado na abordagem de Agregação de Valor de Taylor (1986), Choo (2003) sugere que produtos, serviços e sistemas de informação em geral devem ser desenvolvidos como conjunto de atividades que adicionam valor à informação que está sendo processada. Esta agregação de valor é identificada na melhoria na qualidade da informação, ao facilitar o seu uso, reduzir ruídos, conferir qualidade e adaptabilidade, bem como economizar o tempo e custo dos usuários. Têm como objetivo auxiliar os usuários a tomarem decisões, perceberem as melhores situações e, em última instância empreenderem ações mais eficazes.

A principal ação relacionada com esta etapa é a criação de produtos e serviços que levam em conta o ambiente em que os membros da organização vão utilizar a informação.

**5) Distribuição da informação** – é a etapa do processo em que a organização dissemina e compartilha informações de diferentes fontes. Objetiva facilitar o compartilhamento de informações que poderá resultar em consequências positivas para a criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões (Choo, 2003, p. 414). O modo de entrega da informação deve corresponder com as preferências e hábitos informacionais dos usuários, como por exemplo, poderem utilizar-se de informações apresentadas face a face ou eletronicamente.

A principal ação relacionada com esta etapa do processo é a de promover e facilitar a partilha e recuperação das informações; que está relacionada à utilização de canais para sua disseminação e de meios de comunicação (formais/informais), propiciando continuamente um

fluxo de informação nos contextos (interno/externo) organizacional. Tem o objetivo atrelado à capacidade de disseminar informações relevantes no momento certo, para as pessoas certas, em formatos adequados.

6) **Uso da informação** - está relacionada ao significado que os membros organizacionais atribuem à informação, para resultar em geração de conhecimento, em ações e soluções organizacionais. Segundo Choo (2003, p. 415) “o uso da informação é um processo dinâmico que resulta na criação de significado, construção de conhecimento, e seleção de padrões de ação.” Tem seu objetivo atrelado à capacidade de usar informações para construir conhecimento, tomar decisões e agir sobre determinada situação.

O resultado da eficiência destes processos é o comportamento adaptativo, que trata-se da capacidade de avaliar, dar um novo significado à informação, com base no seu contexto e retroalimentar o processo.

A partir deste modelo (Choo, 2003, p. 404) percebe-se que com a implementação da GI tem-se a possibilidade de identificar quais são as informações que a organização e seus membros necessitam, bem como consegue adquirir, organizar, armazenar, usar, compartilhar e desenvolver novos produtos e serviços, o que sustenta suas escolhas estratégicas em relação às suas atividades, processos e tarefas. A GI é, portanto, essencial à organização que pretenda fazer o uso da informação de forma estratégica para melhorar a qualidade da tomada de decisão e ampliar a construção de novos conhecimentos.

Na concepção de Detlor (2010) nem toda estrutura de GI inclui a identificação das necessidades de informação e a sua utilização como processos a serem geridos. No entanto, este autor assevera que, a questão mais crítica para os gestores de informação é elucidar requisitos de informação que correspondam a essas necessidades. Assim, reconhece como os processos de informação predominantes a serem gerenciados GI: criação, aquisição, organização, armazenamento, distribuição e utilização da informação, onde destaca:

*Information management is the management of the processes and systems that create, acquire, organize, store, distribute, and use information. The goal of information management is to help people and organizations access, process and use information efficiently and effectively. Doing so helps organizations operate more competitively*

*and strategically, and helps people better accomplish their tasks and become better informed*<sup>21</sup>. (Detlor, 2010, p. 103)

Na concepção de Detlor (2010, p. 104), a criação de informações é o processo em que os indivíduos e organizações geram e produzem novos artefatos de informação e produto. A aquisição de informação é o processo em que os itens de informação são obtidos de fontes externas. Organização da informação é o processo de indexação ou classificação da informação de forma a apoiar a sua recuperação. O armazenamento de informação é o processo de abrigar fisicamente o conteúdo da informação em estruturas como bancos de dados ou sistemas de arquivos. A distribuição da informação é o processo de disseminação, transporte ou compartilhamento de informações. E por fim, o uso da informação é o processo em que indivíduos e organizações utilizam e aplicam as informações disponibilizadas a eles. Detlor (2010) assevera que gerenciar estes processos de informação auxilia na obtenção das informações certas para as pessoas certas, sob as formas certas, nos momentos certos e em custos razoáveis.

O modelo de GI desenvolvido por Ponjuán Dante (2011) enfoca a visão estratégica de gerenciamento da informação. Este modelo envolve diversos componentes e processos que ocorrem em um ambiente ou contexto organizacional em que está situado e em prol do desenvolvimento de uma cultura organizacional e informacional. Seu processo estratégico tem por base as políticas de informação que constituem a estrutura do sistema regulatório que movimenta o sistema de informação, e os conteúdos constituem o objeto fundamental da gestão.

Nas palavras de Ponjuán Dante (2011, p. 14)

*La Gestión de Información es un proceso estratégico que tiene lugar en una organización de cualquier tipo (incluidas las comunidades y otras entidades de carácter social). Es un proceso que abarca todos los procesos y actividades de esa organización y sus componentes por lo que tiene una estrecha relación con el sistema que lo rige y participan en él diferentes componentes*<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> A gestão da informação é a gestão dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a informação. O objetivo da gestão da informação é ajudar as pessoas e organizações a acessar, processar e usar a informação de forma eficiente e eficaz. Isso ajuda as organizações a operar de forma mais competitiva e estratégica, e ajuda as pessoas a realizarem melhor suas tarefas e se tornarem mais bem informadas.

<sup>22</sup> A Gestão da Informação é um processo estratégico que ocorre em uma organização de qualquer tipo (incluindo comunidades e outras entidades sociais). É um processo que engloba todos os processos e atividades daquela

Na Figura 9, pode-se perceber que a autora apresenta o modelo em uma estrutura cíclica, dividida em variadas etapas/fases, como: processo estratégico, recursos humanos, cultura organizacional e organizacional, serviços, gestão, alfabetização da informação e desenvolvimento de competências, entre outros processos.



**Figura 9 - Modelo de gestão da informação**

Fonte: Ponjuán Dante (2011, p. 15)

Para este estudo podemos citar, de acordo com Ponjuán Dante (2011, pp.15-16) algumas destas fases ou etapas, a saber:

*Necessidades e expectativas dos usuários* - os usuários constituem o centro de qualquer sistema de informação e os objetivos estratégicos devem estar em sintonia para satisfazer suas necessidades e expectativas informacionais.

*Geração de nova informação* - este processo ocorre dentro e fora do sistema.

---

organização e seus componentes, por isso tem uma relação estreita com o sistema que a rege e dele participam diferentes componentes.

*Políticas de informação* - objetivos e prioridades relacionados ao uso, a variados princípios e significados da informação para a organização.

*Processo estratégico* - regido pelas políticas de informação e essencial para a sobrevivência de qualquer organização. Regido por metas, objetivos e políticas que conduzem à ação.

*Ciclo de vida da informação* - um dos elementos fundamentais da informação, pois para a gestão informação não é usar qualquer informação, mas aquela que é atual, que tem valor para o seu usuário, e aquela que pode sofrer os processos estabelecidos, que seja válida o suficiente para ser armazenada e recuperada quando o usuário necessitar.

*Produtos e serviços* – objetivam entregar uma nova informação, bem como satisfazer as expectativas e necessidades informacionais dos usuários.

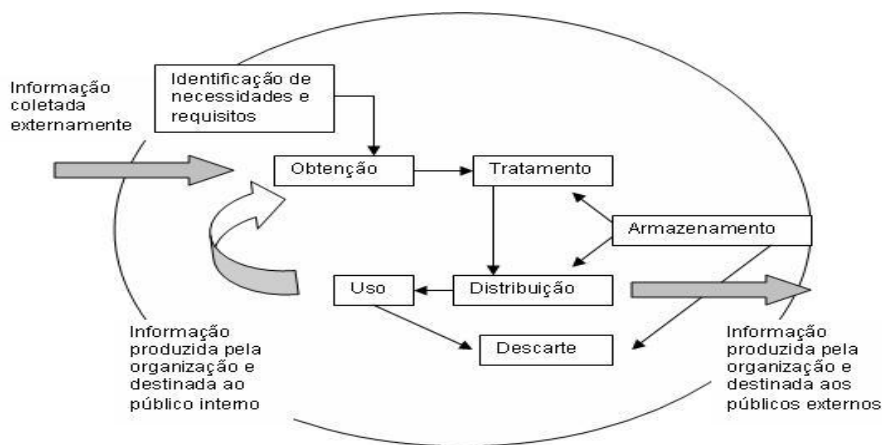
*Processos* - os processos asseguram as atividades da organização, realizando a agregação de valor, pois sem processo, a informação é paralisada e nula. E dentro dos processos consideram-se a presença dos fluxos informacionais, que representam o caminho que a informação segue dentro da organização.

*Tecnologia* – a tecnologia está presente em todo o processo, apoia também a elaboração de produtos e a realização de serviços.

*Recursos humanos* – em qualquer organização o componente humano é vital para a obtenção de resultados. São as pessoas que atuam diretamente com os usuários, e são as pessoas que têm a responsabilidade de dizer o que foi feito e o que há por fazer. Estão permanentemente criando novas vias e caminhos que permitam empregar novos avanços. Entende-se que neste modelo, os recursos humanos e as tecnologias são permanentemente influenciadas pelo processo de troca com o ambiente externo.

*Cultura organizacional e informacional* – componente que revela a diferença e o grau de dificuldade que um sistema pode ter. determinante para uma operação bem-sucedida. O gerenciamento de informações deve tentar coletar informações sobre esta cultura, tanto organizacional quanto informacional e traçar diretrizes, ações para superar certas fases ou situações que sejam necessárias melhorar.

Beal (2004) representa o fluxo da informação nas organizações em um modelo constituído em sete etapas, conforme a Figura 10.



**Figura 10 - Modelo de representação do fluxo da informação**

Fonte - Beal (2004, pp. 30-32)

A seguir estão descritas tais etapas do processo de gestão estratégica da informação desta autora, que é baseado no fluxo de informação.

1) Identificação de necessidades e requisitos de informação - esta etapa é a que aciona o processo. Beal (2004, p. 30) explicita que esta etapa é “fundamental para que possam ser desenvolvidos produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade”.

2) Obtenção das informações - nesta etapa ocorre a repetição contínua de alimentação do processo. Beal (2004, p. 30) aponta que “na etapa de obtenção da informação são desenvolvidas as atividades de criação, recepção e captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato.”

3) Tratamento da informação - nas palavras de Beal (2004, p. 30) “antes de estar em condições de ser aproveitada, é comum a informação precisar passar por processos [...] com o propósito de torná-la mais acessível e fácil de localizar pelos usuários”.

4) Distribuição da informação – nesta etapa está prevista a condução da informação ao usuário que dela necessita. Para isto, Beal (2004) observa que há duas maneiras de distribuição da

informação: a primeira interna (usuários da organização) e a segunda externa (fornecedores, clientes, parceiros etc.).

5) Uso da informação - Beal (2004, p. 31) revela que esta etapa é a “[...] mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja frequentemente ignorada pelas organizações”.

6) Armazenamento - de acordo com Beal (2004, p. 31) nesta etapa ocorre a “conservação dos dados e informações, permitindo seu uso e reuso dentro da organização”.

7) Descarte da informação - nesta última etapa Beal (2004) assevera que se uma informação se torna obsoleta ou inútil ela deve ser descartada. Nas palavras de Beal (2004, p. 32) “excluir dos repositórios de informação corporativos os dados e informações inúteis melhora o processo de gestão da informação”.

Por meio do conjunto destes modelos ou abordagens em GI acima apresentados, pode-se inferir que ocorre uma associação recíproca entre os processos propostos. A análise à estas abordagens também apontam que não há uma perspectiva inicial de metodologia ou iniciativa voltada para a avaliação ou diagnóstico das fases fundamentais da GI como forma de perceber sua efetividade e permitir seu aperfeiçoamento. Pode-se observar que tanto nos modelos de GI dos autores clássicos do tema (Davenport, 1998; Choo, 2003) e de alguns autores contemporâneos (Detlor, 2010; Ponjuán Dante, 2011) a falta da etapa da avaliação.

Desse modo, considerando-se que a GI tem por objetivo identificar e potencializar os recursos informacionais nas organizações, visualizamos no Quadro 5, os modelos propostos por Davenport (1998), Choo (2003), Beal (2004), Valentim (2004), Detlor (2010) e Ponjuán Dante (2011) com suas respectivas fases que reproduzem com eficiência e significância o processo de GI baseado nos fluxos informacionais.



**Quadro 5 - Processos/etapas/fases da gestão da informação**

| <b>Davenport<br/>(1998)</b>       | <b>Choo<br/>(2003)</b>                                      | <b>Beal<br/>(2004)</b>                       | <b>Valentim<br/>(2004)</b>                                                                 | <b>Detlor<br/>(2010)</b>        | <b>Ponjuán Dante<br/>(2011)</b>                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Determinação de exigências</b> | <b>Identificar necessidades de informação</b>               | <b>Identificar necessidades e requisitos</b> | <b>Identificar necessidades de informação</b>                                              | <b>Criação</b>                  | <b>Necessidades e expectativas dos usuários</b>               |
| <b>Obtenção de informação</b>     | <b>Aquisição da informação</b>                              | <b>Obtenção</b>                              | <b>Mapear e reconhecer fluxos formais</b>                                                  | <b>Aquisição</b>                | Geração de nova informação                                    |
| <b>Distribuição</b>               | <b>Organização e armazenamento da informação</b>            | <b>Tratamento</b>                            | <b>Desenvolver a cultura organizacional positiva para o compartilhamento de informação</b> | <b>Organização</b>              | Políticas de informação                                       |
| <b>Uso da informação</b>          | <b>Distribuição da informação</b>                           | <b>Distribuição</b>                          | Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente/TIC                            | <b>Armazenamento</b>            | <b>Processo estratégico</b>                                   |
|                                   | <b>Desenvolvimento de produtos e serviços da informação</b> | <b>Armazenamento</b>                         | <b>Prospecção e monitorar informações</b>                                                  | <b>Distribuição</b>             | Ciclo de vida da informação                                   |
|                                   | <b>Uso da informação</b>                                    | <b>Uso</b>                                   | <b>Coletar, selecionar e filtrar informações</b>                                           | <b>Utilização da informação</b> | <b>Produtos e serviços</b>                                    |
|                                   | <b>Comportamento adaptativo</b>                             | <b>Descarte</b>                              | <b>Tratar, analisar, organizar, armazenar informações/TIC</b>                              |                                 | <b>Processos</b>                                              |
|                                   |                                                             |                                              | Desenvolver sistemas corporativos visando o compartilhamento e uso de informação           |                                 | Tecnologia                                                    |
|                                   |                                                             |                                              | <b>Elaborar produtos e serviços informacionais</b>                                         |                                 | Recursos humanos                                              |
|                                   |                                                             |                                              | Fixar normas e padrões de sistematização da informação                                     |                                 | <b>Cultura organizacional e informacional</b>                 |
|                                   |                                                             |                                              | Retroalimentar o ciclo                                                                     |                                 | Alfabetização da informação e desenvolvimento de competências |

Fonte: Elaboração própria com base nos autores citados (2021).

O levantamento da literatura na área de GI baseada nos fluxos e processos informacionais nos permitiu algumas inferências.

A primeira é que o efetivo gerenciamento da informação em organizações, passa por um processo contínuo de etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas. No que tange aos fluxos informacionais, também é possível perceber que os seis modelos apresentados possuem características similares nas determinadas fases.

No entanto, podemos citar algumas variações após o estágio de uso da informação. como: no modelo de Beal (2004), há a etapa de descarte da informação, que é a etapa do ciclo informacional de abster-se de informações e conteúdos não mais necessários ao processo de gestão. Choo (2003) vincula em seu último estágio ao comportamento adaptativo e Valentim (2004) aponta para a retroalimentação do ciclo.

A necessidade de informação, foi identificada como primeiro requisito em cinco dos seis modelos apresentados, pois acredita-se que esta afeta diretamente as demais etapas. Segundo Choo (2003), as necessidades de informação surgem de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências organizacionais específicas.

É importante que a organização defina suas necessidades informacionais e determine um fluxo que permita a interligação adequada entre pessoas e as informações selecionadas. Desse modo, o compartilhamento e uso da informação será potencializado, surgindo um contexto propício para a criação do conhecimento.

Baseando-se nos resultados apresentados no Quadro 5, e principalmente nos estudos de Choo (1995, 2003) e Valentim (2002, 2004, 2008) foi efetivada a seleção (que estão assinalados em **negrito**) dos critérios com maior índice de menção nos processos de GI, para comporem os tópicos (variáveis) essenciais a serem investigados neste estudo de caso. Estes serão tratados no Capítulo 4.

## 2.3 PROCESSOS GERENCIAIS VOLTADOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

*“Estamos absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento”* (Von Krogh et al., 2001)

Inicia-se por mencionar duas das principais obras que impulsionaram e ainda impulsionam pesquisas e publicações na área de GC organizacional; a “Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram o conhecimento na empresa”<sup>23</sup> de Nonaka e Takeuchi (1997) como a principal com o foco no ciclo de informação e conhecimento no contexto da inovação, no que tange à criação do conhecimento; e a obra “Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na área da informação” de Davenport (1998) com o foco do conhecimento numa perspectiva holística da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) asseveram que uma organização sozinha não pode criar conhecimento, pois o conhecimento pessoal de cada indivíduo constitui a base da criação do conhecimento organizacional. Entretanto é preciso mobilizar o conhecimento criado e acumulado no nível individual e ampliado organizacionalmente. Conforme já apresentado na Seção 1.3, estes teóricos apontam que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que se inicia no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e vai até o nível interorganizacional.

Davenport e Prusak, (1998, 2003) reconhecem que o conhecimento no contexto organizacional como um ativo intangível de inestimável valor para a organização. “Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor.” (Davenport & Prusak, 2003, p. 11).

Neste âmbito, Davenport e Prusak (2003) também reconhecem que as organizações criam e utilizam conhecimento e que sem conhecimento não há organização. Assim, elencam alguns dos princípios para a Gestão do Conhecimento:

1. O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;

---

<sup>23</sup> Esta teoria foi brevemente apresentada no **Capítulo 1**, referente ao referencial teórico geral.

2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
5. Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
6. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar por um programa piloto;
7. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
8. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas. (Davenport & Prusak, 2003, p. 14).

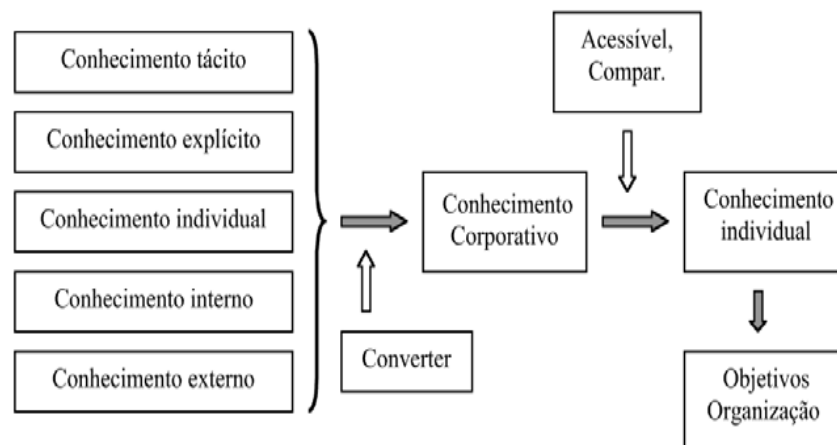
Estamos de acordo quando estes teóricos seminais asseveram que o conhecimento pode ser gerado pelas organizações por meio de seus membros na interação com seus ambientes, transformando as informações absorvidas em conhecimento com base em suas experiências, valores e regras. Nesse contexto, ainda apontam para a criação intencional de conhecimento, aquela que pode ser desenvolvida por meio da promoção de atividades e iniciativas específicas utilizadas pelas organizações, tendo em vista o aumento de seu estoque de conhecimento organizacional, como por exemplo, a indução ao caos criativo, onde se misturam indivíduos com diferentes saberes e valores, no intuito de gerar soluções criativas; ou a utilização das redes de conhecimento, onde o conhecimento é criado e compartilhado em redes informais, como: correio eletrônico, *groupware*, comunidades de prática, dentre outros onde o objetivo é compartilhar conhecimentos, experiências, *insights* e pontos de vista que conduzam à solução colaborativa de problemas.

Neste contexto organizacional, Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p. 121) entende que a GC se constitui em uma “disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma.” Este autor identifica a existência de diversos tipos de conhecimento dentro de uma organização, e observa que o primeiro passo para a gestão do conhecimento organizacional é saber do que se trata o “conhecimento” para determinada organização, para assim, distinguir o que é ou não de interesse organizacional, a fim de projetar a gestão mais adequada.

Centrado no objetivo de uma gestão adequada, Pérez-Montoro Gutiérrez (2006) distingue seis tipos de conhecimento que podem ocorrer no ambiente organizacional e observa que cada um requer uma gestão específica.

Além do *conhecimento tácito* (experiência pessoal e de difícil transmissão) e do *conhecimento explícito* (codificado e de fácil transmissão) já explicitados no Capítulo 1, este autor destaca também, o *conhecimento individual*, que abrange todo o conhecimento (tácito e explícito) que possui um membro de uma organização; o *conhecimento organizacional* que é o próprio conhecimento da organização e que está representado materialmente em algum tipo de documento ou base de dados; o *conhecimento interno* que trata-se do conhecimento-chave para o pleno funcionamento da organização, sem o qual o seu funcionamento seria impossível; e o *conhecimento externo* que é o conhecimento que uma organização utiliza para relacionar-se com outras organizações, como o conteúdo de informes publicados sobre a organização, por exemplo.

Assim, podemos dizer que Pérez-Montoro Gutiérrez (2006) entende a GC organizacional como um sistema que objetiva converter e compartilhar todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, permitindo o aumento do conhecimento individual e redundando diretamente em melhor contribuição desses indivíduos na consecução dos objetivos da própria organização. Esta definição está representada graficamente na Figura 11 a seguir:



**Figura 11 - Gestão do conhecimento nas organizações**

Fonte: Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p. 124)

O conhecimento também pode ser visto como um processo. Na concepção de Von Krogh et al. (2001) o conhecimento é algo mutável e que assume vários aspectos nas organizações. Além da postulação de que *o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada*, onde os indivíduos justificam suas crenças com base em suas experiências pessoais, que não se trata de algo universal; elencam como segundo aspecto, o já supracitado, *conhecimento explícito e tácito*. Como terceiro aspecto os autores apontam que *a eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante*, ou seja, um espaço compartilhado, e que estimule novos relacionamentos. Este contexto organizacional pode ser físico, mental e/ou virtual e será devidamente apresentado nesta seção.

O modelo proposto por Von Krogh et al. (2001) enfatiza a importância da gestão de pessoas nas questões relacionadas ao conhecimento organizacional, e é constituído por processos de capacitação para o conhecimento. Estes são nomeados por capacitadores, e abrangem um conjunto de atividades que ocorrem no contexto organizacional e afetam de maneira positiva a segunda arena do modelo de Choo (2003), que diz respeito à criação de conhecimento.

Carvalho (2006) indica que este modelo é bastante influenciado por conceitos modernos de gestão de pessoas desenvolvidos no campo da Administração de Recursos Humanos.

Em Von Krogh et al. (2001) a construção do conhecimento organizacional é vista como um processo que envolve cinco fases principais<sup>24</sup>. Estas fases têm como objetivo estabelecer subprocessos para facilitar o entendimento de gerentes e trabalhadores, do grande conceito de criação do conhecimento, a saber:

### **1) Compartilhamento do Conhecimento Tácito**

Nesta primeira fase é importante destacar que apesar do conhecimento tácito ser individual, a construção do conhecimento ocorre coletivamente, e é beneficiado pelos *insights* mútuos dos membros da organização. Devido ao conhecimento tácito estar vinculado aos sentidos, às experiências e movimentos pessoais, ele não é de fácil assimilação e transferência. Assim, trata-

---

<sup>24</sup> Importante destacar que o modelo de Von Krogh et al. (2001) aproxima-se estreitamente do modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Entretanto, neste estudo optou-se por basear-se nos primeiros autores devido ao desenvolvimento dos Capacitadores para o conhecimento evidenciados neste modelo, bem como o nosso foco de interesse direto, que trata-se da importância do contexto capacitante para a criação do conhecimento. Von Krogh et al. (2001, 16) ressaltam que a criação do contexto capacitante é “condição fundamental para que o processo aconteça e o conhecimento seja gerado.”

se de uma etapa crítica da criação do conhecimento organizacional, pois o compartilhamento ocorre entre os membros da organização com experiências e expectativas distintas, e o objetivo aqui é compreender as perspectivas sobre as situações compartilhadas e chegar a um consenso sobre uma visão comum. Segundo Alvarenga Neto (2005) nesse tipo de ambiente as pessoas devem ser capazes de respeitar a diversidade cognitiva, sem a exaltação do dissenso. Von Krogh et al. (2001, p. 108) sentenciam que “o conhecimento tácito significa acima de tudo capacidade de julgamento”. Esses autores, apontam ainda que o conhecimento tácito é compartilhado por meio de uma combinação de alguns mecanismos, como: a observação direta com ou sem narração; a imitação; a experimentação e comparação; e a execução conjunta, entretanto a linguagem não é a principal ferramenta neste processo. Por fim, o compartilhamento do conhecimento tácito exige estruturas organizacionais específicas e espaço físico para acomodar o desenvolvimento de seus processos, e este é um aspecto que está intimamente ligado ao desenvolvimento de um contexto capacitante.

## **2) Criação de Conceitos**

Nesta fase, o modelo mental tácito compartilhado no estágio anterior deverá ser externalizado por meio da linguagem verbal, práticas e julgamentos compartilhados. Para isso, nessa etapa acontece o emprego da linguagem figurativa, como a metáfora e a analogia. Alvarenga Neto (2005) observa que a dialética pode ser utilizada para o aprimoramento do diálogo entre os membros da organização. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a linguagem figurativa que faz uso das metáforas e analogias é fundamental para a criação de conceitos, e Von Krogh et al. (2001) apontam que a metáfora servirá como uma espécie de conceito intermediário, que pode ser utilizado oportunamente para amoldar os pensamentos e a comunicação. Ichijo (2018, p. 127) observa que neste estágio, “o conceito pode ser uma especificação de funcionalidade, um algoritmo, a descrição de um processo de fabricação, desenhos, e assim por diante.”

## **3) Justificação de Conceitos**

Nesta terceira fase, os membros da organização avaliam e julgam por meios de critérios quantitativos e/ou qualitativos, a partir de diálogo aberto e críticas construtivas, se os novos conceitos criados na etapa anterior têm valia para a organização e para a sociedade. Von Krogh et al. (2001) indicam que neste processo devem-se adotar critérios que levem em conta as experiências e expressões individuais, pois apesar dos conceitos serem a manifestação dos

conhecimentos tácitos compartilhados, a correspondência entre ambos não é exata, logo, à medida que se desenvolve a fase de justificação pode-se atribuir novos significados aos conceitos. Para que isso ocorra, é necessário que os envolvidos nesta fase sejam capazes de imaginar o processo por que passaram os membros da organização na fase anterior. Dessa forma, os membros da organização utilizam-se de estudos de tendências, de mercado, *benchmarking*, visão estratégica da organização, dentre outros, para construir argumentos contra ou a favor do conceito (Ichijo, 2018). Se então, forem capazes de responder o que eles pensavam que estavam fazendo ao criar tal conceito, melhor apreciarão a sua razão de ser. Alvarenga Neto (2005) ressalta que os critérios de justificação com a intenção organizacional, expressos em termos de visão ou estratégia, tornam-se uma das principais funções da alta gerência em uma empresa criadora de conhecimento.

#### **4) Construção de Protótipos**

Nesta fase do processo de criação de conhecimento, os conceitos já foram criados e justificados, e agora são transformados em algo mais tangível, como um modelo concreto, tipo protótipo, ou arquétipo (Nonaka & Takeuchi, 1997). Este protótipo é produzido mediante a combinação dos conceitos e procedimentos já existentes na organização e o conceito recém-criado. Alvarenga Neto (2005) destaca que Leonard-Barton (1998) defende a prototipagem como meio de comunicação, desempenhando um papel fundamental para a discussão e solução de problemas, tendo ainda o poder de gerar criatividade e integração. Para Von Krogh et al. (2001) esta etapa da construção de protótipos, trata-se de “uma espécie de fase lúdica autorregulada, em que os participantes montam os componentes disponíveis e os transformam em novo objeto sem perder de vista o conceito original justificado.” Ichijo (2008) alerta que um protótipo não necessariamente é um produto, ou tenha de ter uma representação física, este também pode ser a descrição de um novo serviço, um esboço de campanha institucional, porém sendo a meta geral criar uma manifestação tangível do conhecimento da equipe.

#### **5) Nivelção do Conhecimento**

Esta última fase se apresenta como produto das fases anteriores, possivelmente terá como resultado uma inovação de produtos ou serviços, ou mesmo em conhecimento bruto. Aqui é importante destacar que mesmo que o processo não crie uma ideia que seja viável, ele gera benefícios para a organização como nivelamento do conhecimento geral, materialização de conhecimentos por meio do protótipo que atua também como inspiração para novos processos de



criação de conhecimentos. Com esta etapa, o processo de criação do conhecimento agrega conhecimento pelas experiências adquiridas pelo processo de trabalho em conjunto, com os métodos aplicados e com a variedade de conceitos, que constitui um conhecimento bruto, que em última instância, trata-se de capital organizacional que pode ser transferido a outros níveis da organização.

Von Krogh et al. (2001) corroboram o pensamento de que não se gerencia o conhecimento, mas capacita-se para o conhecimento. Dessa forma, os gerentes não devem tentar controlar a criação do conhecimento, mas sim promovê-la.

Tendo em vista potencializar o processo nas cinco fases deste modelo de construção de conhecimento organizacional, e enfatizando a importância da gestão de pessoas nas questões relacionadas ao conhecimento organizacional, o modelo de Von Krogh et al. (2001), também se beneficia do desenvolvimento e utilização de determinados instrumentos de apoio para proporcionar sustentação ao processo e elevar suas chances de sucesso. A este apoio, denominam de “capacitadores para o conhecimento”.

A Tabela 1 apresenta os capacitadores e suas respectivas contribuições para as fases da Criação do Conhecimento, segundo Von Krogh et al. (2001):

**Tabela 1 - Capacitadores para o conhecimento e as fases da criação do conhecimento**

| Capacitadores do conhecimento             | Compartilhamento do conhecimento tácito | Criação de conceitos | Justificação de conceitos | Construção de protótipos | Nívelação do conhecimento |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1) Instilar a visão do conhecimento       |                                         | X                    | XX                        | X                        | XX                        |
| 2) Gerenciar as Conversas                 | XX                                      | XX                   | XX                        | XX                       | XX                        |
| 3) Mobilizar os ativistas do conhecimento |                                         | X                    | X                         | X                        | XX                        |
| 4) Criar o contexto adequado              | X                                       | X                    | XX                        | X                        | XX                        |
| 5) Globalizar o conhecimento local        |                                         |                      |                           |                          | XX                        |

Fonte: Von Krogh et al. (2001, p. 18).

Legenda: X significa intensidade, XX significa maior intensidade.

Tendo em vista que este referencial teórico específico pretende orientar a pesquisa de campo, os próximos itens concentram as principais contribuições teóricas de suporte do trabalho.

### **2.3.1 Capacitadores para o conhecimento**

Von Krogh et al. (2001) sintetizam a capacitação para o conhecimento como o conjunto geral de atividades organizadas que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento. Assim, admitem que uma organização não cria conhecimento por si só, sendo sua função o fornecimento de um ambiente favorável para que tais recursos aflorem, tais capacitadores caracterizam um contexto capacitante apropriado para o surgimento de conhecimentos individuais passíveis de se tornarem conhecimento organizacional.

Neste processo de gestão de pessoas, os gerentes devem promover a criação de conhecimento, em vez de controlá-la. Como forma de facilitar a criação do conhecimento organizacional os autores apresentam, cinco capacitadores que devem estar conectados à estratégia organizacional, a saber:

#### *a) Instilar a visão do conhecimento*

O primeiro capacitador do modelo proposto por Von Krogh et al. (2001) exerce papel crítico no processo, enfatiza a importância da criação de conhecimento como função organizacional, que deve ser a expressão do comprometimento do topo da hierarquia da organização. Abrange o tipo e o conteúdo de conhecimento a ser desenvolvido na organização, inspira e orienta a busca do conhecimento em determinadas áreas de interesse, tendo em vista a construção de estoques de conhecimento a serem utilizados para enfrentar futuros desafios.

Baseia-se na perspectiva construcionista de conhecimento como sendo uma articulação social e deve ser compartilhada por toda a organização. Para isso deve imprimir uma linguagem acessível, por meio de uma declaração de missão, de um conjunto de valores organizacionais, de um documento sobre a filosofia gerencial ou plano semelhante a um esboço estratégico, porém importa que se acrescente sempre a sua relação com o conhecimento. (Von Krogh et al., 2001)

Visto que é possível expressar a visão do conhecimento de várias formas, Von Krogh et al. (2001) citam sete critérios para aferição da qualidade da visão do conhecimento, sendo: comprometimento com uma trajetória; fecundidade; especificação do estilo da declaração de visão do conhecimento; foco na reestruturação do sistema de conhecimentos vigentes; foco na reestruturação do atual sistema de tarefas; comunicação de valores externos e comprometimento com o desenvolvimento da competitividade.

#### b) *Gerenciar as conversas*

As conversas nas organizações constituem “um dos melhores meios para o compartilhamento e criação de conhecimento”, (Von Krogh et al., 2001, p. 156). Por meio de conversas podem-se explorar novas ideias e refletir sobre pontos de vista alheios, e assim, se converter conhecimento pessoal em temas disponíveis para outras pessoas. A troca de crenças, ideias e opiniões propiciada pelas conversas constitui o primeiro passo da criação de conhecimento que é o seu compartilhamento. Entretanto o gerenciamento das conversas, não afeta somente o compartilhamento do conhecimento pessoal, mas atua em todas as demais fases do processo de criação de conhecimento, conforme apresenta-se na Tabela 1.

No que tange ao compartilhamento do conhecimento tácito, as conversas são o meio pelo qual o conhecimento individual expresso pelas ideias mentais e a linguagem corporal alcança o nível do grupo, potencializado por uma atmosfera de alta confiança. As interações verbais abertas, promove uma atmosfera de solicitude por meio de conversas criativas com uso de metáforas e analogias baseadas na confiança, tendem a gerar novos conceitos. Na justificação de conceitos, as conversas sobre o valor de uma nova ideia giram em torno das críticas construtivas e dos julgamentos severos, onde encontra-se muitas vezes pressupostos e valores ocultos, porém com o uso de valores organizacionais e visão de conhecimento organizacional, se eliminam conceitos inaceitáveis. Para a criação de protótipos utiliza-se principalmente as conversas que confirmam conhecimentos específicos para explorar recursos técnicos nas diferentes áreas organizacionais como marketing, produção e finanças. Nessa fase, a amplitude dos temas diminui, aumentando-se o foco, conseqüentemente, as conversas tornam-se menos abertas. Por fim, na fase de nivelção do conhecimento, as conversas visam ao compartilhamento de conhecimentos e conceitos explícitos em toda a empresa. As conversas são ampliadas para além do grupo imediato que construiu o protótipo, objetivando alcançar o maior número de indivíduos possível, para

concentrar-se menos na criação do conhecimento e mais na confirmação, difundindo o conceito pela organização.

Von Krogh et al. (2001) consideram prioritária a identificação de princípios norteadores do gerenciamento de conversas, assim abordam o que conceituam como quatro princípios norteadores do gerenciamento de boas conversas, a seguir demonstrados:

- Estimular ativamente a participação - um gerente de conversas agindo como mediador do grupo, incentivando, facilitando a participação de membros desejáveis no debate, garantindo a diversidade de requisitos;
- Definir regras de etiquetas para conversas - estabelecimento de regras para que o grupo possa interagir de maneira mais construtiva e produtiva, e que tais regras sintetizam o respeito e a solicitude mútua, características de um contexto capacitante;
- Editar as conversas de maneira apropriada - gerenciamento das conversas no sentido da criação de compreensão quantos aos conceitos, convergindo e reduzindo um repertório a alguns conceitos-chave;
- Fomentar a linguagem inovadora: estimular por meio de técnicas a geração de conceitos inovadores, por meio da linguagem criativa com atributos lúdicos e ricos de significado.

### *c) Mobilizar os ativistas do conhecimento*

O terceiro capacitador constitui um ponto crítico no processo de criação do conhecimento, pois os ativistas do conhecimento são atores importantes em pelo menos quatro fases desse processo.

No começo do processo de criação, os ativistas do conhecimento atuam como facilitadores na criação e justificação de conceitos e desenvolvimento de protótipos. Na fase de nivelação de conhecimentos, esses ativistas são fundamentais ao promover a energização e integração dos esforços de criação de conhecimento na organização como um todo. No que tange ao compartilhamento de conhecimento tácito, não se envolverem diretamente, mas atuam na promoção do contexto capacitante adequado, como espaço e relacionamentos essenciais que permitem que o conhecimento tácito seja liberado (Von Krogh et al., 2001).

Em geral, três são os papéis dos ativistas do conhecimento: catalisadores da criação do conhecimento (agem como iniciadores de um processo de mudança organizacional a partir da percepção de um impacto de prováveis eventos futuros); coordenadores das iniciativas de criação de conhecimento (agem como facilitador na integração dos vários processos de criação de conhecimento que se desenvolvem e/ou que já foram empreendidos dentro da organização, possibilitando o benefício de experiências e evitando duplicidades ou redundâncias, em relação a um conceito ou protótipo); e mercadores de antevisões (agem como indicadores da trajetória para a criação do conhecimento organizacional, conectando a estratégia à visão de conhecimento, buscando a integração das metas organizacionais à visão de conhecimento global). Segundo Von Krogh et al. (2001) os ativistas do conhecimento atuam em cada um desses papéis, ou nos três conjuntamente.

O ativismo do conhecimento é uma atribuição ampla, podendo concentrar-se em um departamento específico, em determinada pessoa ou situar-se em departamentos ou funções já existentes. Apesar de executivos visionários desempenharem o papel de ativista, esta não é necessariamente a função de um gerente sênior; gerentes de nível médio também podem atuar nesse sentido, como na motivação dos trabalhadores, sendo mais úteis que redes virtuais no incentivo ao compartilhamento. Entretanto esta também não é necessariamente a responsabilidade de gerentes. O profissional que atua como um ativista do conhecimento deverá ser competente em informação, colocando em prática suas “[...] habilidades para encontrar, avaliar, interpretar, criar e aplicar informação disponível na geração de novos conhecimentos” (Belluzzo et al. 2004, p. 95). Em outras palavras, Von Krogh et al. (2001, p. 212) nos alertam que o perfil do “ativista do conhecimento” deve ser constituído por diversas habilidades pessoais, tais como: motivação, respeito, intervenção analítica e rede social/conhecimento operacional, e todos estes atributos dificilmente estarão concentrados em um único “ser”, assim, segundo os autores, uma equipe se caracterizará pela complementaridade destas habilidades.

#### *d) Criar o contexto adequado*

Este quarto capacitador do modelo de Von Krogh et al. (2001, p. 215), trata-se da criação do contexto adequado, e relaciona-se diretamente às “estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz”.

Tendo em vista que todas as empresas ou organizações enfrentam condições únicas em termos de negócios, pessoas e sua própria cultura estrutural, torna-se essencial vincular essas estruturas organizacionais a um contexto capacitante adequado, potencializando a criação de conhecimento em toda a organização de maneira eficaz, superando as barreiras pessoais e organizacionais quanto for possível.

Segundo Von Krogh et al. (2001), um contexto capacitante que apresente boa compatibilidade com a estratégia e com os negócios organizacionais constitui os pilares de todas as iniciativas de criação de conhecimento, pois este capacitador influenciará no compartilhamento do conhecimento tácito, na criação de conceitos e na construção de protótipos, e também exercerá influência na justificação de conceitos. Desse modo, esses autores asseveram que o contexto capacitante é um fator que impulsiona a criação de conhecimento. E sendo este, um espaço compartilhado que fundamenta esse processo a partir de relacionamentos interativos, envolvendo membros de diversos setores da organização, não diz respeito somente aos relacionamentos diretos e pessoais em espaços físicos, refere-se também a espaços virtuais e mentais e relações por meios digitais, mantendo-se sempre o foco na criação de conhecimentos.

É presumível que em uma organização diversificada encontremos vários cenários de criação de conhecimento, ou seja, vários contextos capacitantes que se sobrepõem de forma conectada, desse modo, formando um contexto capacitante geral, obtido pelo compartilhamento, recriação e ampliação pela interação social em contextos mais amplos (Von Krogh et al., 2001).

Carvalho (2006) observa que Von Krogh et al. (2001) relacionam a cultura organizacional e o ambiente de trabalho através do conceito de contexto capacitante, que combina aspectos do espaço físico, do espaço virtual e do mental (experiências, ideias e emoções compartilhadas), constituindo-se na rede de interações determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes.

O contexto capacitante “é o espaço de conhecimento construído com a ajuda dos ativistas do conhecimento, no papel de catalisadores e energizadores da criação de conhecimento.” (Von Krogh, et al., 2001, p. 220).

Para se entender como os gerentes criam o contexto adequado, Von Krogh et al. (2001) desenvolvem o Quadro 6, com a identificação dos tipos de interações mais comuns que contribuem para o contexto capacitante geral: *concepção*, *interlocação*, *documentação* e *internalização*, que

também envolve duas dimensões: uma indica o tipo de interação (individual ou coletiva); e a outra se refere ao meio de interação (face-a-face ou por mídia “virtual”, como livros, e-mail, videoconferências e outros). Estas quatro interações refletem as fases do processo de criação de conhecimento.

#### Quadro 6 - Interações que contribuem para o contexto capacitante na criação do conhecimento

| TIPOS DE MÍDIA<br>COLETIVAS | INTERAÇÕES INDIVIDUAIS | INTERAÇÕES          |
|-----------------------------|------------------------|---------------------|
| <i>Face-a-Face</i>          | <b>Concepção</b>       | <b>Interlocação</b> |
| <i>“Virtuais”</i>           | <b>Internalização</b>  | <b>Documentação</b> |



Fonte: Adaptado de Von Krogh et al. (2001).

Nas interações de concepção os membros da organização compartilham sentimentos e experiências, mediante relacionamentos face-a-face, pois ainda hoje, acredita-se que esta seja a melhor maneira possível para captar toda a forma de sensações físicas e reações emocionais, necessárias à transferência do conhecimento tácito.

As interações de interlocação permitem que os membros compartilhem os modelos mentais e as habilidades de cada um, permitindo que o grupo se beneficie com a mistura de racionalidade e intuição que gera a criatividade. Nessa interação a escolha dos membros com a combinação certa de capacidades específicas é fundamental. Dessa forma, a interlocação deve ser fomentada de maneira mais consciente que na interação de concepção.

As interações de documentação são coletivas e virtuais, e envolvem principalmente a combinação e a apresentação dos conhecimentos explícitos existentes. Oferece ambiente colaborativo, em rede, programas de *groupware*, e-mails, banco de dados, dentre outros.

Por fim, a internalização é uma interação individual e virtual. Trata-se de incorporar e internalizar o conhecimento explicitado nos vários suportes e mídias em toda a organização.

Importante salientar, que o conhecimento resultante de contatos individuais face-a-face pode ser conceituado por meio de conversas entre duas ou mais pessoas, para em seguida ser convertido em documento explícito, e assim, este ser assimilado e convertido em conhecimento pessoal novamente, em constante espiral ascendente. (Von Krogh et al., 2001)

Tendo como pressuposto que uma organização não cria conhecimento por si só; a criação de um contexto adequado, é o caminho para se concretizar uma gestão organizacional do conhecimento. Nas palavras de Nonaka et al. (2000) o conhecimento precisa de um contexto para ser criado, pois “não existe criação sem lugar”, e este lugar é Ba (termo japonês que significa aproximadamente "espaço") oferece esse contexto.

#### *e) Globalizar o conhecimento local*

A transferência de conhecimento é o foco deste quinto e último capacitador do modelo de Von Krogh et al. (2001), e tem como objetivo a difusão de conhecimento, ou seja, fazer com que o conhecimento seja disseminado nos diversos níveis organizacionais ou interorganizacionais. Este constitui-se um grande desafio, pois, deve-se ter consciência de que mesmo um conhecimento documentado em detalhes de forma explícita, quando remetido a uma equipe destinatária encarregada de reproduzi-lo com exatidão em outro âmbito, passará por uma recriação. Percebe-se que um conhecimento transferido para alguma subsidiária da organização necessita de experimentação e de compatibilizar-se tanto com as inovações locais, quanto com as exigências locais, clientes e tecnologias de fabricação.

Este último capacitador está estreitamente relacionado com a nivelção, última fase do processo de criação do conhecimento, conforme a Tabela 1. Von Krogh et al. (2001) apontam que todos os capacitadores exercem forte influência sobre a quinta fase do processo de criação de conhecimento:

A visão de conhecimento focaliza a atenção da organização em conceitos e valores fundamentais; as conversas por sua própria natureza, são meios para transferência de conhecimentos; os ativistas do conhecimento ajudam a coordenar iniciativas desconexas e difundem as informações através de numerosas fronteiras; e o contexto capacitante definirá as formas de compartilhamento do conhecimento, equilibrando a formulação da estratégia corporativa com a criatividade local. No entanto, embora esses quatro capacitadores também afetem as demais fases do processo de criação de



conhecimento com intensidade variável, a globalização do conhecimento local tem tudo a ver com a nivelação do conhecimento. (Von Krogh et al., 2001, pp. 254-255)

Dessa forma, estes autores pretendem enfatizar o rompimento das barreiras, físicas, culturais, organizacionais e gerenciais que em geral comprometem a eficácia e transferência de conhecimentos organizacionais e interorganizacionais. Sendo este, o processo que torna atraente para uma unidade local o conhecimento de outras divisões distantes de uma organização.

Nonaka e Konno (1998) asseveram que a criação do conhecimento está relacionada com o ambiente onde se encontram as pessoas, sendo que essas pessoas necessitam que esse ambiente estimule a troca de experiências e conhecimentos.

Como parte da criação do conhecimento, Von Krogh et al. (2001) afirmam que um contexto capacitante pode contribuir para esse desenvolvimento organizacional, podendo este contexto ser físico, virtual, mental ou os três ao mesmo tempo, pois o conhecimento, diferentemente de dados e informações, são dependentes desse contexto.

A criação de um contexto capacitante baseado nos cinco capacitadores e condições capacitadoras, como apresentado por Von Krogh et al. (2001), são passos para se concretizar uma gestão organizacional do conhecimento, tendo como pressuposto a constatação de que uma organização não cria conhecimento por si só. Entretanto, a organização deve oferecer um ambiente que propicie e facilite a criação do conhecimento, pois o conhecimento precisa de um espaço que dê significado à informação por meio da interpretação. Requer um cenário compartilhado, dinâmico e interativo, que transcende tempo, espaço e limites organizacionais e que não limite a interação.

Dentre as pesquisas consideradas para a construção deste estudo, identificou-se na literatura, publicações recentes utilizando o modelo de Von Krogh et al. (2001), em que avaliam-se o contexto capacitante e os capacitadores do conhecimento, como: Braga et al. (2013); Carvalho et al. (2013); Pereira (2014); Pereira et al. (2015); Silva et al. (2016).

Após a ênfase sobre a necessidade de uma visão nítida do conhecimento organizacional, da importância das conversas para o compartilhamento do conhecimento, bem como do papel fundamental dos ativistas do conhecimento nesses dois aspectos, na próxima seção, toma-se por base principalmente os estudos de Alvarenga Neto e Choo (2010, 2011), e Nonaka et al. (1998,

2000, 2001); e verticaliza-se sobre o capacitador de criação do contexto adequado, subjacente ao processo de construção do conhecimento.

## 2.4 CONTEXTO CAPACITANTE

De acordo com a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, o conhecimento é criado e ampliado pelas interações entre os seres humanos e seu ambiente. Como já apresentado na Seção 1.3, no processo SECI, o conhecimento sofre repetidas conversões entre os modos tácito e explícito, no que se convencionou chamar Espiral do Conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2008). Para que os processos de conversão mencionados possam ocorrer, são necessárias algumas condições especiais que, em conjunto, formam um contexto capacitante. Ao contexto capacitante ideal para a criação e transferência de conhecimento dá-se o nome de Ba.

O conceito de Ba foi originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida, em 1970 e desenvolvido por Shimizu, em 1995. Posteriormente, em 1996, Nonaka adaptou o conceito de Ba, visando o aperfeiçoamento de seu modelo SECI de criação do conhecimento organizacional. Finalmente, o conceito Ba é introduzido na criação do conhecimento por Ikujiro Nonaka e Noburo Konno (1998). O termo Ba também faz parte dos jargões utilizados na literatura especializada em gestão do conhecimento, fora do Japão.

Baseado em um conceito originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e posteriormente desenvolvido por Shimizu, Ba é definido como um contexto compartilhado no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado:

*In knowledge creation, one cannot be free from context. Social, cultural and historical contexts are important for individuals, as such contexts provide the basis for one to interpret information to create meanings. Ba does not necessarily mean a physical space. The Japanese word “Ba” means not just a physical space, but a specific time and space. Ba is a time-space nexus, or as Heidegger expressed it, a locationality that simultaneously includes space and time. It is a concept that unifies*

*physical space such as an office space, virtual space such as e-mail, and mental space such as shared ideals* (Nonaka et al., 2000, p. 14<sup>25</sup>).

Ba refere-se a um espaço físico, virtual e mental, ou uma combinação de tudo isso, para a geração de ideias novas e originais, desenvolvidas por pessoas ou equipes de trabalho potencialmente relevantes para a organização (Nonaka & Konno, 1998).

Nonaka & Konno (1998) destacam que, da perspectiva epistemológica, o conhecimento não pode ser separado de Ba, pois, nesse caso, irá se tornar informação, que é algo tangível e documentado em algum suporte, e, por sua vez, o conhecimento que reside em Ba é intangível. Assim, enfatiza-se a ideia de que “a principal plataforma de criação de conhecimento é este lugar “fenomenal” de conhecimento que pode surgir em indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, grupos de e-mail ou contato de linha de frente com clientes, entre outros” (Alvarenga Neto & Choo, 2011, p. 4).

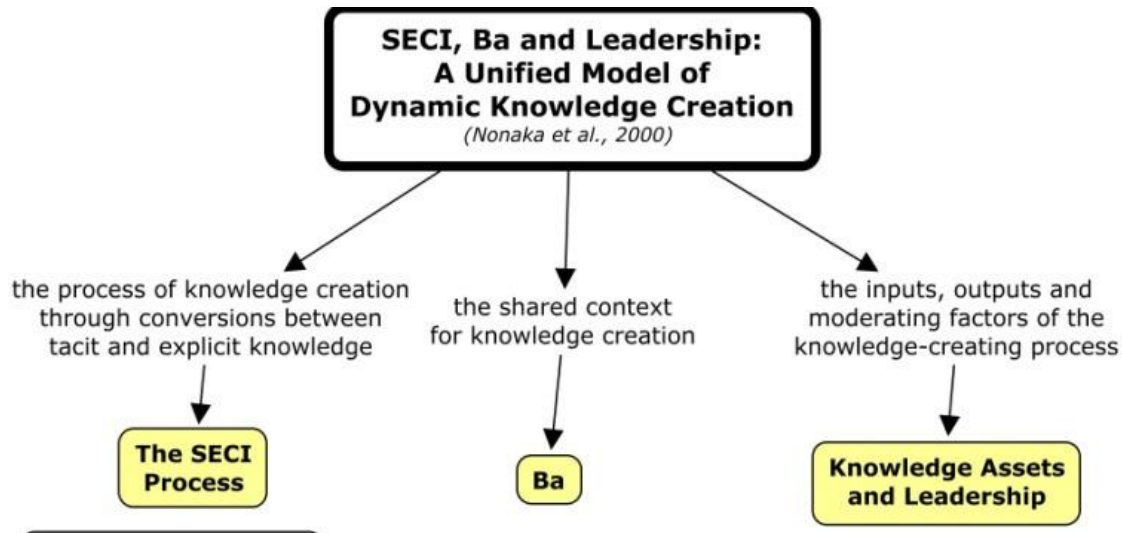
O compromisso de dedicar tempo e energia em eventos, bem como em atividades e interações em Ba, é muito importante para a criação de conhecimento, pois o Ba constitui-se em ajuda para solução de problemas dentro de uma organização, trazendo novas maneiras de analisar a natureza de um problema ou melhorar uma situação (Prado et al., 2014; Tyagi et al., 2015).

Nonaka et al. (2000) aprimoram a ideia de Ba proposta por Nonaka e Konno (1998) compreendendo Ba como um processo dinâmico no qual uma organização cria, mantém e explora conhecimento. Para isso, propõem um modelo de criação de conhecimento no qual Ba é um dos componentes, e que consiste em três elementos: (i) o processo SECI; (ii) Ba, o contexto compartilhado em movimento para a criação de conhecimento; e (iii) ativos de conhecimento. Neste modelo inclui-se como essencial o papel da alta gerência na articulação do conhecimento da organização, e da gerência intermediária, como produtoras para energizar Ba. Esta proposição para

---

<sup>25</sup> Na criação do conhecimento, não se pode estar livre do contexto. Os contextos sociais, culturais e históricos são importantes para indivíduos, pois fornecem a base para interpretar as informações para criar significados. Ba não significa necessariamente um espaço físico. A palavra japonesa “ba” significa não apenas um espaço físico, mas um tempo e espaço específicos. Ba é um nexa tempo-espaço, ou como Heidegger o expressou, uma localização que inclui simultaneamente espaço e tempo. É um conceito que unifica o espaço físico, como um espaço de escritório, o espaço virtual, como o e-mail, e o espaço mental, como ideais compartilhados.

uma teoria dinâmica de criação de conhecimento organizacional está sintetizada na figura a seguir, em que Ba é um dos componentes:



**Figura 12 - Parte da proposição de uma teoria dinâmica com Ba**

Fonte: adaptado de Alvarenga Neto e Choo (2011, p. 8).

Em seu estudo, Alvarenga Neto e Choo (2011) estabelecem ligações entre o conceito oriental/japonês de Ba – referido nos estudos desenvolvidos por Nonaka e Konno (1998) e Nonaka et al. (2000; 2002; 2006), denominados por aqueles de “trabalhos de primeira geração” sobre o conceito de Ba – e o conceito similar, em abordagem ocidental – representada principalmente nos trabalhos de Von Krogh et al. (1997, 2000), denominados de “trabalhos de segunda geração” –, que envolve conceitos e ideias como “contexto capacitante”, “condições facilitadoras”, “ativistas do conhecimento” e o “cuidado na criação do conhecimento”

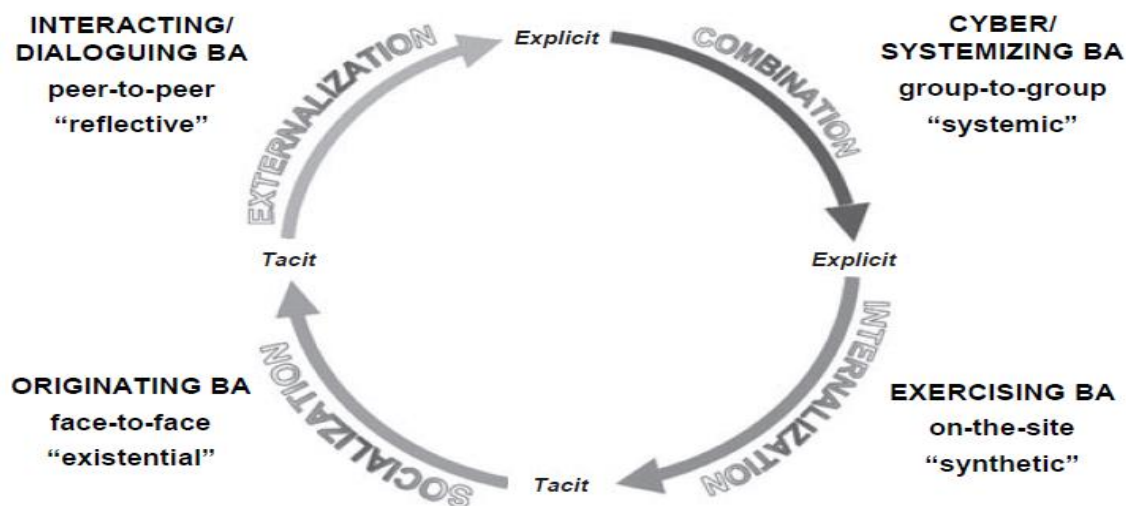
A construção de Ba (Nonaka et al., 2000), ou contexto capacitante, de acordo com Von Krogh et al. (2001), pode se dar de duas maneiras: de forma intencional, a partir da alta administração, fornecendo espaços físicos adequados (e.g., salas de reuniões) e conexões virtuais ou promovendo interações em seminários, equipes direcionadas a projetos ou forças-tarefas; ou de forma não intencional, quando o surgimento deste contexto capacitante é espontâneo, especialmente se o ambiente for baseado na solicitude, que proporciona as bases de confiança e convivência. Nesse caso, um gerente pode reconhecer a situação de um Ba emergente e amoldar esse contexto com base no entendimento da maneira como os membros deste ambiente interagem.

Para os autores supracitados, Ba ou contexto capacitante significa espaço e tempo simultâneos, e seu conceito-chave é a interação.

O nível de interação (individual ou em grupo) e o tipo de mídia (face a face ou virtual) resultam em um conjunto coerente de Ba, com quatro diferentes características adequadas para hospedar e melhor apoiar os processos e dinâmicas do conhecimento que ocorrem durante cada uma das diferentes fases do processo SECI. No Quadro 7 (Seção 2.4.1) apresenta-se a caracterização de cada Ba, em cada fase relacionada ao processo SECI.

Assim, Ba também pode ser definido como espaço compartilhado (físico ou virtual) que serve de fundamento ou plataforma para a criação do conhecimento, caracterizando-se, geralmente, por uma rede de interações (Von Krogh et al., 2001).

Conforme mostra a Figura 13 a seguir, as fases do processo de criação de Ba correspondem aos quatro estágios do modelo SECI, e cada fase do processo suporta um estágio de conversão específico para diálogos informais, simultâneos e dialéticos entre os indivíduos e/ou um grupo no espaço físico e virtual, acelerando assim o processo da criação de conhecimento.



**Figura 13 - Modelo de conhecimento dinâmico integrado em forma de espiral**  
Fonte: Alvarenga Neto e Choo (2010).

Os processos de conversão do conhecimento que ocorrem em Ba utilizam os ativos de conhecimento da organização para a criação de novos conhecimentos. Esses novos conhecimentos constituem a base para a criação de outros novos conhecimentos, a partir da espiral de criação do conhecimento (Druziani, 2014). Portanto, com base em Nonaka et al. (2000), tem-se a seguir as diferentes características de Ba e como interagem entre si.

#### 2.4.1 Caracterização de Ba

Ba oferece uma metáfora conceitual integradora para o modelo do processo SECI de conversões dinâmicas de conhecimento e sob essa perspectiva: a criação de conhecimento organizacional é uma interação dinâmica e contínua. Os quatro tipos de Ba correspondem aos quatro estágios do modelo SECI.

No Quadro 7 apresenta-se a interação entre os quatro processos de criação do conhecimento no modelo SECI e o conceito de cada Ba a eles relacionados.

**Quadro 7 - Interação entre os quatro processos SECI de criação do conhecimento e BA**

| <b><u>Estágio SECI</u></b>                                | <b>Conceito<br/>BA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOCIALIZAÇÃO</b><br><br><b>Originar Ba</b>             | Mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências, modelos mentais, cuidado, amor, confiança e comprometimento. Considerado o Ba primário, início do processo da criação do conhecimento; representa a fase de socialização, na qual as experiências físicas e pessoais favorecem a conversão e transferência do conhecimento pessoal.                                                                                                                                |
| <b>EXTERNALIZAÇÃO</b><br><br><b>Interagir/dialogar Ba</b> | Espaço mais conscientemente construído que o primeiro. A questão crítica é selecionar pessoas com a combinação certa de conhecimentos e capacidades específicas para um projeto, força-tarefa ou equipe multifuncional. Este Ba tem uma característica reflexiva; as pessoas compartilham o modelo mental de outros, mas também refletem e analisam seus próprios; o conhecimento tácito converte-se em explícito e o diálogo é essencial para essas conversões; uso extensivo de metáforas. |
| <b>COMBINAÇÃO</b>                                         | Local de interação no mundo virtual, onde espaço/tempo se faz presente. A combinação de conhecimento explícito é suportada com mais eficiência em                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sistematizar/<br/>Cyber Ba</b>           | ambientes colaborativos utilizando TI: uso de redes online, intranets, portais, <i>groupware</i> , documentação e bancos de dados. Este Ba é sistêmico ou mediado por sistema em sua origem.                                                                        |
| <b>INTERNALIZAÇÃO<br/><br/>Exercitar Ba</b> | Corresponde ao esforço das organizações no repasse de informações através de treinamento e desenvolvimento de pessoas, nos quais mentores experientes repassam seus conhecimentos para os seus colegas, que aprendem por refinamento contínuo. Este Ba é sintético. |

Fonte: adaptado de Nonaka et al. (2000).

Segundo Ponjuán Dante e Castellano (2017, p. 113), os “tipos” de Ba podem estar presentes nas organizações, mesmo que não sejam identificados com esta denominação. Em sua investigação, esses autores reconheceram distinções ou diferenças entre os contextos de diversos tipos de instituições. Embora tenha sido possível especificar as características desses contextos nas instituições investigadas, para esses autores o efeito de uma liderança gerencial nessas abordagens sempre foi claro.

Assim como ocorre com os capacitadores para promoção de um contexto capacitante, apresentado em Von Krogh et al. (2001), para ser possível obter energia e qualidade em Ba torna-se necessário que os gestores forneçam algumas condições favoráveis para seu desenvolvimento, a seguir denominadas de condições facilitadoras.

Colocado de forma sintética, Ba é formado por autonomia, caos criativo, redundância, variedade de requisitos, amor, cuidado, confiança e compromisso. “Proporcionando essas condições, os líderes podem construir um bom Ba” (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 109).

**Autonomia** é a possibilidade de cada indivíduo na organização tomar decisões em oportunidades inesperadas, o que propicia a automotivação desses indivíduos para a criação de conhecimento. Uma forma de atribuir autonomia a funcionários de uma organização é a utilização de equipes auto-organizadas (Nonaka et al., 2000). Nesse quesito, é observado por Roza (2020) que as TIC podem ser atuantes ao oferecer ferramentas que permitam aos membros explorarem não apenas o ambiente interno das organizações, mas também o ambiente externo.

**Caos criativo** é o estímulo intencional à interação entre a organização e o meio ambiente externo, possibilitando a exploração da ambiguidade nos objetivos e de um senso de urgência. Ao definir metas ambíguas e desafiadoras, a alta gerência faz com que seus funcionários trabalhem não apenas na definição de soluções, mas também na própria formulação dos problemas,

ampliando as possibilidades de geração e transferência de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). Aqui as TIC aumentam as possibilidades de interação com os clientes, usuários e a sociedade em geral, sobretudo por meio da internet.

**Redundância** é a sobreposição intencional de informações, ultrapassando as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, aumentando o volume de informações a serem processadas. Aqui, a adoção de diferentes perspectivas permite que os funcionários tenham mais informações do que necessitam para realizar as tarefas imediatas, com o objetivo de criar mais possibilidade de entendimento entre as diferentes áreas de uma organização. Uma forma de criar redundância é estabelecer rodízio de funções entre os membros da organização. Outra seria divulgar como as informações nos vários formatos podem ser encontradas, facilitando seu acesso a todos (Nonaka & Takeuchi, 1997; Nonaka et al., 2000). As TIC auxiliam no controle da informação propositadamente redundante, por exemplo, uma mesma base de dados apresenta a informação em variados formatos e em diferentes canais de comunicação (Roza, 2020).

**Variedade de requisitos** é um princípio que prega que “a diversidade interna da organização precisa ser equivalente à variedade e complexidade de seu ambiente externo” (Choo, 2003, p. 222). Deve-se garantir aos membros de uma organização o acesso a uma gama de informações, para que possam melhor enfrentar desafios em situações advindas de seu ambiente. Este princípio tem importância para que uma organização possa cumprir seus objetivos, pois a informação deverá perpassar os níveis operacional, tático e estratégico, de modo a criar sinergia. Roza (2020) considera que as organizações podem recorrer ao uso das TIC para atender à variedade de requisitos no que tange ao conceito de *big data* como forma de tratar um grande volume de dados e explorar a diversidade de informações, contribuindo assim com a promoção do conhecimento organizacional.

**Amor, cuidado, confiança e compromisso** são requisitos emocionais para a existência do Ba. Como a informação nas organizações significa poder, os indivíduos podem ser motivados a monopolizá-la. Assim, líderes devem criar uma atmosfera em que as pessoas se sintam à vontade para compartilhar seu conhecimento, inspirando amor, cuidado, confiança e compromisso (Nonaka et al., 2000).

Dessa forma, Ba pode ser pensado como um espaço de conhecimento em constante mutação, sobreposição e transformação, onde diferentes demandas estratégicas requerem



diferentes contextos capacitantes, e apesar de esses contextos serem característicos da economia pós-industrial e, assim, utilizarem muito os ambientes virtuais, Ba é facilitado pelo ambiente solícito e ainda depende de trabalhadores, grupos e supervisão dos gerentes.

Nesse contexto, destacamos Alvarenga Neto e Choo (2010, 2011), que revisitaram o conceito de Ba para analisar e discutir o seu desenvolvimento em várias disciplinas, no intuito de entender sua evolução teórica e aplicação prática. O estudo revisa o papel dos líderes na gestão do conhecimento organizacional e conclui que gerir conhecimento é, na realidade, fundamentalmente, criar as condições necessárias para a criação e transferência do conhecimento. Para estes autores, fazer GC é criar as condições necessárias à formação do Ba.

Com esta análise, Alvarenga Neto e Choo (2010, 2011) identificaram dezenas de condições facilitadoras para o Ba e sugeriram indicações de como foram aplicadas. Como resultado, tais condições foram listadas pelos autores e classificadas em quatro conjuntos: *social/behavioral*; *cognitive/epistemic*; *informational*; e *business/managerial*, a seguir descritos resumidamente:

- **social/comportamental** - dimensão que envolve normas e valores que guiam as relações e interações sociais, como confiança, cuidado, empatia, investigação atenta e tolerância a “erros honestos”, com a finalidade de proporcionar um terreno fértil para a criação, partilha e uso de conhecimento, facilitando o pensamento inovador;
- **cognitiva/epistêmica** - dimensão relacionada à partilha de conhecimentos, valores e compromissos. Está condicionada às crenças e ideias compartilhadas de pessoas com diferentes origens e modelos mentais, permitindo as contradições e ideias divergentes como questões positivas, e não como barreiras à criação de conhecimento e inovação;
- **sistemas/gerenciamento de informações** - dimensão que diz respeito às tecnologias da informação, aos sistemas de informação e à gestão da informação, bem como aos processos de comunicação que proporcionarão os meios para as efetivas interações nos contextos capacitantes;
- **empresarial/gerencial** - dimensão relacionada a questões organizacionais gerais, como estratégia, processos, estrutura, suporte, recursos e cultura organizacional, entre outras. Envolve as maneiras pelas quais os líderes podem fornecer, influenciar, interferir e gerenciar os contextos capacitantes que promovam o compromisso e a ação dos integrantes da organização.

Tais condições necessitam de gestão para apoiar os diferentes tipos de processos de conhecimento: criação, compartilhamento/transferência e uso, em diferentes níveis de interação.

Nas conclusões de seu estudo, os autores apontam que uma quantidade de pesquisas significativa foi realizada com relação às condições nos dois últimos grupos, mas identificaram uma lacuna para um melhor entendimento de como as condições sociais e comportamentais afetam o compartilhamento e uso do conhecimento.

Alvarenga Neto e Choo (2010) sugerem que o conceito de Ba e seus conceitos subjacentes são de fato condição *sine qua non* para qualquer organização em seus processos de criação e inovação de conhecimento, embora estes autores considerassem à época que Ba ainda fosse teoricamente e empiricamente sub-explorado. Como forma de atualizar esta consideração, apresenta-se na seção seguinte um levantamento de estudos na área da CI sobre os conceitos de Ba e/ou contexto capacitante.

#### **2.4.2 Ba e a criação do conhecimento organizacional**

Nesta seção, pretendeu-se mapear estudos no âmbito de Brasil e Portugal, no período 2015-2019, que abordassem a relação de Ba ou contexto capacitante com a criação do conhecimento organizacional.

O levantamento bibliográfico desenvolveu-se com a coleta das produções científicas na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), que indexa artigos e trabalhos científicos publicados em anais de eventos na área da CI, e no Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), que possui artigos, comunicações em conferências, teses e dissertações, distribuídos por repositórios portugueses e que contemplam a produção de teses e dissertações desenvolvidas nesse país.

A busca foi realizada no dia 6.7.2020, por meio de filtros para os seguintes termos encontrados nos resumos e palavras-chave: “gestão do conhecimento” *and* “contexto capacitante” *or* “Ba” *and* “criação do conhecimento”.

Após esta etapa, foram utilizados os filtros para artigos e/ou trabalhos em eventos que abordassem estudos na área da CI e no âmbito de Brasil e Portugal, a fim de responder à seguinte

pergunta: como estão relacionados hoje a Gestão do Conhecimento e o Contexto Capacitante ou Ba como fatores influenciadores para a criação do conhecimento organizacional?

Este levantamento bibliográfico gerou inicialmente o total de 125 documentos recuperados; então aplicou-se o filtro para o período 2015-2019, o que resultou em 42 documentos, sendo procedida a leitura de seus resumos. Nesta etapa, alguns trabalhos foram identificados como repetidos e outros tantos não corresponderam ao objetivo deste estudo, por não relacionarem os temas diretamente ou por não terem como foco o contexto organizacional, não aparecendo, portanto, na análise da pesquisa. Sendo assim, restaram para análise nove artigos, cujo perfil das publicações está apresentado no Quadro 8 a seguir. Inicia-se pelos artigos mais antigos, com a informação do autor, a instituição e o país, bem como o título deste e a revista em que foi publicado.

**Quadro 8 - Perfil das publicações**

| N | Ano  | Autor           | Instituição                                             | País     | Título do documento                                                                                                                                                       | Revista/<br>Evento                    |
|---|------|-----------------|---------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | 2015 | Jordão, R.V.D.  | Fundação Pedro Leopoldo                                 | Brasil   | Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: Um estudo multicase na indústria brasileira                         | Perspectivas em Ciência da Informação |
|   |      |                 | Center for Advanced Studies in Management and Economics | Portugal |                                                                                                                                                                           |                                       |
| 2 | 2016 | Rezende, J.F.;  | Universidade do Grande Rio (Unigranrio)                 | Brasil   | Plataformas para gestão do conhecimento: Estudo de caso sobre a ativação do valor de excedentes cognitivos por meio do desenvolvimento de um contexto capacitante virtual | Perspectivas em Gestão & Conhecimento |
|   |      | Pereira, R.D.;  | Universidade do Grande Rio (Unigranrio)                 | Brasil   |                                                                                                                                                                           |                                       |
|   |      | Oliveira, D.A.  | Universidade do Grande Rio (Unigranrio)                 | Brasil   |                                                                                                                                                                           |                                       |
| 3 | 2017 | Braga, E. V.C.; | Universidade Santa Úrsula (USU)                         | Brasil   | O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos                                                                                        | Perspectivas em Gestão & Conhecimento |
|   |      | Gemino, A.M.    | Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)         | Brasil   |                                                                                                                                                                           |                                       |
|   |      | Sousa, N.M.     | Instituto Universitário de                              | Portugal |                                                                                                                                                                           |                                       |

|   |      |                   |                                                                              |          |                                                                                                                |                                                                |
|---|------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 4 | 2017 |                   | Lisboa (ISCTE-IUL)                                                           |          | Ba: Um Fator Determinante no Uso de Sistemas de Gestão do conhecimento                                         | RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação |
|   |      | Costa, C.J.       | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)                                | Portugal |                                                                                                                |                                                                |
|   |      | Aparício, M.      | Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)<br>Universidade Nova de Lisboa | Portugal |                                                                                                                |                                                                |
| 5 | 2018 | Baniski, G.M.     | Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)                                 | Brasil   | A interculturalidade e sua influência na gestão do conhecimento: a experiência da Volvo do Brasil              | Perspectivas em Gestão & Conhecimento                          |
|   |      | Cieslak, R.       | Especialista em RH-Volvo do Brasil                                           | Brasil   |                                                                                                                |                                                                |
| 6 | 2018 | Pereira, F. C. M. | Fundação Pedro Leopoldo                                                      | Brasil   | Criação do conhecimento organizacional baseada nos capacitadores de von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso | Perspectivas em Gestão & Conhecimento                          |
|   |      | Silva, E. F.      | Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)                                | Brasil   |                                                                                                                |                                                                |
| 7 | 2019 | Carvalho, M.L.F.  | Universidade Fernando Pessoa (UFP)                                           | Portugal | Gestão do conhecimento, considerando os fluxos informacionais em contexto de fluidez: Uma investigação prévia  | TRS: Tecnologia, Redes e Sociedade                             |
|   |      | Gouveia, L.B.     | Universidade Fernando Pessoa (UFP)                                           | Portugal |                                                                                                                |                                                                |
| 8 | 2019 | Ezequiel, K.B.O.  | Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc)                              | Brasil   | Redes interorganizacionais e a criação de conhecimento: Busca sistemática                                      | Perspectivas em Gestão & Conhecimento                          |
|   |      | Yamaguchi C K.    | Universidade do Planalto Catarinense (Uniplac)                               | Brasil   |                                                                                                                |                                                                |
|   |      | Watanabe, M.      | Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc)                              | Brasil   |                                                                                                                |                                                                |
| 9 | 2019 | Thurler, I.       | Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e                              | Brasil   | Materialidades dos meios e fluxos informacionais: A                                                            | XX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência                    |

|  |  |                   |                                                                    |        |                                               |                         |
|--|--|-------------------|--------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------|-------------------------|
|  |  |                   | Tecnologia (IBICT)                                                 |        | proposta de um framework para um “Ba” digital | da Informação - Enancib |
|  |  | CavalcantiM. C.B. | Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) | Brasil |                                               |                         |

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Vários estudos já revisitaram a Teoria da Criação do Conhecimento; alguns foram críticos e outros sugeriram atualizações, por exemplo, no que diz respeito às possibilidades tecnológicas nessa nova era (Roza, 2020). A maioria das críticas concerne ao modelo de conversão do conhecimento (Alvarenga Neto & Choo, 2010), mas poucos criticam o Ba em si.

Em geral, as organizações têm se interessado pelo desenvolvimento das relações de trabalho e de seus ambientes, com o objetivo de propiciar uma cultura do conhecimento em harmonia com suas estratégias organizacionais. Nesse âmbito, surgem conceitos e modelos facilitadores das práticas de gestão, que podem ser potencializadas por meio de espaços físicos, virtuais e mentais, que compõem o contexto capacitante (Alvarenga Neto, 2008; Von Krogh et al., 2001).

Diante deste ainda atual paradigma da GC que destaca a importância da existência de um efetivo contexto para a criação de conhecimento junto às organizações, procederemos agora a uma exploração dos materiais apresentados no quadro acima, de modo a demonstrar a importância de compreender o ambiente Ba como um fator crítico de sucesso, evidenciando os impactos na implementação da GC em ambientes organizacionais.

Jordão (2015) analisa a influência da organização em rede sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas brasileiras. O estudo conclui que a rede influencia nos processos de criação, aquisição e compartilhamento de informações e conhecimento, por meio das interações que ocorrem entre as organizações, e que este envolvimento traz benefícios. Aqui, ressalta a importância da criação de um ambiente Ba que colabore para que as organizações retenham os conhecimentos adquiridos e/ou desenvolvidos, e destaca a cultura organizacional como essencial nesse sentido. O autor sublinha também que o estabelecimento de um contexto favorável (Ba) poderá facilitar a criação e desenvolvimento de habilidades dos indivíduos e empresas e conclui que, de fato, o ambiente em rede investigado

formou um Ba intraorganizacional, percebido como fundamental para estimular a criação e GC nas pequenas e médias empresas em questão.

De acordo com Von Krogh et al. (2001), as ferramentas tecnológicas podem desempenhar o papel de Ba quando propiciam um ambiente virtual favorável ao compartilhamento do conhecimento. Nesse contexto, Rezende et al. (2016) descrevem as características de implantação e uso de uma plataforma virtual para a GC em uma organização do setor industrial. No que tange à criação de contextos capacitantes, a ótica de análise está alicerçada nos constructos teóricos dos citados autores e na concepção dos contextos capacitantes como ambientes que proporcionam interações entre os indivíduos, onde ocorre a criação do conhecimento, bem como se refere às ferramentas tecnológicas que desempenham o papel de contexto capacitante. Assim, o estudo que as empresas intensivas em conhecimento, que hoje estão no topo das listas de empresas de maior repercussão, em detrimento das empresas intensivas em capital financeiro, vêm desenvolvendo, dentre outros mecanismos em comum, a criação de artefatos para a gestão de contextos capacitantes voltados para mobilizar conhecimento organizacional. Rezende et al. (2016, p. 85) apontam que, na criação de conhecimento, o ambiente de grupos apresentou características aproximadas às dos processos de socialização e de combinação, nos quais “os indivíduos em processos de construção coletiva estão disseminando conhecimentos tácitos e explícitos que dão origem a novos conhecimentos tácitos e explícitos por meio da troca de materiais e experiências, que ficam registradas e apropriadas, podendo vir a serem utilizadas pela entidade”. Os autores identificaram que a plataforma de compartilhamento do conhecimento, enquanto contexto capacitante da organização investigada, possibilitou a ativação do conhecimento dos colaboradores, habilitando sua utilização na geração de valor em processos, produtos e serviços.

A literatura da área também aborda o contexto capacitante ou Ba como um conjunto de condições favoráveis que devem ser proporcionadas pela organização, para propiciar o compartilhamento, a aprendizagem e a inovação.

A esse respeito, Prado et al. (2014) destacam que o desenvolvimento da capacidade para a inovação requer um contexto organizacional adequado; dessa forma, a empresa deve desenhar um modelo de gestão que permita extrair o maior valor possível do conhecimento que reside em pessoas e em diferentes níveis organizacionais. Por esse motivo, para esses autores a missão da

GC é criar um contexto no qual os intangíveis disponíveis em uma organização sejam acessíveis e possam ser utilizados para estimular a inovação e melhorar a tomada de decisão.

Braga e Gemino (2017) enfocam as condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional, a fim de identificar ambientes favoráveis à criação de um novo conhecimento, e questionam se uma empresa poderá ser classificada como criadora de conhecimento sem a existência de um ambiente favorável. Este estudo não trata especificamente de um Ba, mas conclui que a existência de um ambiente favorável à criação do conhecimento organizacional constitui em estímulo para a criatividade, como, por outro lado, sua ausência traduz-se em obstáculo à existência desta mesma criatividade. Os autores asseveram que os mecanismos e ambientes favoráveis devem levar sempre em conta a subjetividade humana e o contexto organizacional para que de fato sejam favoráveis, não havendo uma receita única.

Sousa et al. (2017) investigam uma organização da área de **Telecomunicações** e por meio das tarefas tácitas organizacionais, verificam que Ba é um fator significativo e determinante. Assim, os autores propõem um modelo estrutural de adoção de sistemas de GC que visa contribuir de fato para a operacionalização do conceito de Ba, no qual este é designado como um ambiente propício à partilha do conhecimento. Pretendem adicionalmente demonstrar e identificar em que medida Ba poderá ser determinante no impacto da GC organizacional. Este estudo considera que o ambiente propício à partilha de conhecimento seja formulado pela interseção de quatro variáveis que são influenciadoras e distintas, sendo estas: o indivíduo; a organização; o ambiente social; e o ambiente virtual propriamente dito, que será utilizado para expressar, registrar e partilhar o conhecimento produzido pelo indivíduo de uma organização que tem também o papel social com seus pares. Nesse sentido, para os autores, Ba é a relação tempo-espço, na qual a informação é interpretada para tornar-se conhecimento, caracterizando-se como a função mental do indivíduo. Nesse estudo, consideram que Ba seja um agregador destas quatro variáveis, apuradas como vertentes que foram fundamentadas em bases teóricas específicas.

A importância do contexto capacitante como influenciador no fluxo de criação do conhecimento também em ambientes interculturais foi identificada no estudo de Baniski e Cieslak (2018), que concluem que a GC em uma organização intercultural envolve a adaptação para promover práticas de conexão de conhecimento que favorecem resultados. O contexto capacitante na organização investigada foi associado como propício ao *respeito* e *solicitude*, que culminam

em *confiança*, e atua como favorecedor de entregas e resultados desejados. Estes autores apontam que, com a investigação, foi possível destacar a importância do contexto capacitante como influenciador na atuação da GC em ambientes interculturais, e as práticas de GC que mais demonstraram contribuição para o contexto capacitante são as que visam ligar as pessoas a profissionais com domínio em determinado tema. A estrutura de suporte para que as interações, socialização e compartilhamento ocorram na organização intercultural em foco é robusta (Baniski & Cieslak, 2018), constitui-se de sistemas de informação, repositórios e ferramentas de comunicação imersas nas rotinas e práticas que reforçam a cultura de compartilhamento e dão acesso às informações, facilitando a tomada de decisão.

Pereira e Silva (2018) destacam a necessidade de focar nos capacitadores para a criação do conhecimento organizacional, em especial a utilização dos constructos de Von Krogh et al. (2001) no que tange ao contexto capacitante. Consideram a criação do contexto adequado como um dos capacitadores que influenciam intensamente no processo de criação de conhecimento organizacional. Este estudo objetiva identificar e analisar quais capacitadores estão presentes na criação do conhecimento organizacional em uma organização brasileira específica e conclui que tais capacitadores existem em nível individual, através de práticas de conversão do conhecimento isoladas, mas não em nível organizacional. Estes autores identificaram também, no que tange à conversão do conhecimento tácito para o explícito, que a maioria dos indivíduos argumentou sobre a dificuldade da aceitação de suas experiências por conta das normas e regras existentes na organização, levando a crer que tal situação ocorra em razão da falta de diálogo aberto e críticas construtivas para um novo protótipo. Assim, recomendam à organização a implementação de práticas voltadas à construção do conhecimento organizacional, aproveitando-se da existência dos capacitadores em nível individual.

Carvalho e Gouveia (2019) propõem um modelo de GC em face dos fluxos informacionais, tendo em vista a perpetuação da cultura organizacional a partir do modelo de Ba. Os autores relacionam a necessidade de um modelo de GC que responda aos anseios da organização investigada, a partir dos conceitos advindos da análise dos dados levantados por meio de inquéritos com base nos quatro tipos de Ba, já considerados por Nonaka et al. (2002), a saber: Originando; Dialogando; Exercitando; e Sistematizando com Ba.



O estudo de Ezequiel et al. (2018) apresenta análises realizadas sobre a criação do conhecimento em redes interorganizacionais, com objetivo de conhecer o panorama das publicações nesta temática; e destacam como um dos pontos mais relevantes levantados pelos artigos, a importância do Ba, tal qual discutido por Nonaka, Toyama e Konno (2002). Neste estudo, os autores chegaram à compreensão de que as redes interorganizacionais precisam criar momentos e/ou espaços físicos, virtuais ou emocionais (contextos Ba) que sejam favoráveis à criação do conhecimento em rede, e destacam que este fator contribui para a inovação das organizações que participam da rede, tendo em vista o aumento das vantagens competitivas.

Em seu estudo, Thurler e Cavalcanti (2019) asseveram que as tecnologias digitais impactaram processos de GC organizacional, mas muitas organizações ainda não sabem como lidar com essas transformações. Estes autores se propõem a investigar o modo como as mensagens são trocadas e como o conhecimento é criado nos sites de redes sociais, sob uma perspectiva material (*affordances*), ou seja, levando em consideração as características materiais e intrínsecas das tecnologias, que não fazem parte do contexto social em que estão inseridas. Nesse escopo, o estudo objetiva propor um *framework* para um Ba digital que funcione como um guia empírico visual e ofereça subsídios para a análise e tomada de decisão sobre a escolha de uma tecnologia para compartilhamento de informação e criação do conhecimento organizacional. Os resultados da investigação revelaram que os fluxos informacionais afetados tanto pelas tecnologias quanto pela porção humana compõem um ambiente Ba que possibilita a criação do conhecimento organizacional em um ambiente digital.

A seguir, o Quadro 9, apresenta uma síntese de como, no cenário contemporâneo, o conceito de Ba está caracterizado na literatura levantada, no âmbito de Brasil e Portugal, como um contexto capacitante e fator influenciador na criação do conhecimento organizacional.

**Quadro 9 - Aplicação e caracterização do conceito de Ba na literatura científica, no âmbitos de Brasil e Portugal**

| <b>Caracterização e Aplicação de Ba</b>          | <b>Autor/data</b>                                    |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <i>Ba como parte da rede interorganizacional</i> | Jordão (2015); Ezequiel, Yamaguchi e Watanabe (2019) |

|                                                             |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ba como ferramenta tecnológica</i>                       | Rezende, Pereira e Oliveira (2016); Thurler e Cavalcanti (2019)                       |
| <i>Ba como condição favorável à criação do conhecimento</i> | Braga e Gemino (2017); Baniski e Cieslak (2018); Thurler, Cavalcanti (2019)           |
| <i>Ba como modelo para GC</i>                               | Sousa, Costa e Aparício (2017); Carvalho e Gouveia (2019); Thurler, Cavalcanti (2019) |
| <i>Ba como capacitador para criação do conhecimento</i>     | Pereira e Silva (2018)                                                                |

Fonte: elaboração própria.

O mapeamento dos estudos levantados, assim como sua análise baseada na criação do conhecimento organizacional, possibilitaram-nos identificar tendências de estudos nesta área. Destacamos que a abordagem focada na criação do conhecimento organizacional ainda é pouco explorada empiricamente no campo da CI.

Conforme evidenciado neste recorte selecionado da literatura, apenas nove estudos analisaram a relação de Ba ou contexto capacitante com a criação do conhecimento organizacional; dessa amostra, foi possível perceber que o método de pesquisa mais utilizado foi o estudo de caso aplicado, refletindo o caráter recente das pesquisas em GC no Brasil e em Portugal e acentuando a demanda por estudos exploratórios. Apenas um artigo busca propor um novo modelo em GC, indicando uma lacuna em estudos teóricos para fortalecer a pesquisa na área.

No tocante às práticas que normalmente são utilizadas na implementação de programas de GC, foram destacadas por Batista e Quandt (2015), que as distribuíram em três categorias, a saber: recursos humanos, processos facilitadores e base tecnológica. Estas serão apresentadas na seção seguinte.

## 2.5 GESTÃO DE PRÁTICAS E USO DE FERRAMENTAS VOLTADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento está fundamentada em três pilares estruturais: pessoas, processos e tecnologias. De forma simplificada, de acordo com Druziani (2014) “as pessoas agregam as competências; os processos organizam as tarefas e atividades da organização; e a tecnologia é meio de suporte aos processos e pessoas.” Este autor, aponta que por meio destes fundamentos estruturais, métodos e técnicas, trazem benefícios à organização quando aplicados de forma adequada, e se for bem-sucedida, o fluxo de conhecimento atinge toda a organização durante o processo de transmissão do conhecimento, culminando assim na condução de suas melhores práticas.

Terra e Almeida (2010), assinalam que as melhores práticas objetivam a identificação dos diferenciais competitivos que otimizam determinado processo em uma organização, é um ativo organizacional e denota aprendizagem.

Neste âmbito, a literatura apresenta diferentes métodos, ferramentas e práticas com o foco na GC, que buscam orientar e conduzir as organizações a resultados desejados.

Em geral, as decisões pelas melhores práticas de GC orientam as abordagens para a integração entre pessoas, processos e tecnologia e para a aplicação de ferramentas. Porém, para que esta se efetive em inovação, torna-se necessária a atenção tanto com a cultura organizacional como com uma infraestrutura adequada, ou seja, um ambiente que proporcione um comportamento propício de compartilhamento dos processos decorrentes. Nesse sentido, tendo em vista a sua própria cultura, as organizações diferem umas das outras e, conseqüentemente refletem suas especificidades e características na GC que deverá ser adotada.

Corroborando, Orofino (2011, p. 80) assevera ser necessário um estudo para a escolha das técnicas ou métodos mais adequados e que melhor se adaptem à cultura organizacional. “Não existe uma prescrição ou tamanho único que atenda aos diferentes padrões de atuação das pessoas frente aos desafios que se apresentam no contexto da gestão do conhecimento.”

Nesse contexto, de acordo com a literatura analisada, de maneira ampla, as práticas que normalmente são utilizadas na implementação de programas de GC no setor público foram foco de destaque na pesquisa liderada por Batista (2005) em parceria com a Universidade Católica do

Paraná e a empresa Terra Fórum Consultores. O relatório desta pesquisa foi publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), e teve como objetivo identificar as práticas de GC que são utilizadas no setor público brasileiro. Esta pesquisa foi novamente a campo em 2014, apresentando um novo relatório, em 2015. O primeiro relatório apresentou uma lista com 29 práticas, a partir de exemplos concretos observados em organizações nacionais e internacionais, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas. Na pesquisa mais recente, foram adicionadas outras iniciativas que se tornaram mais frequentes nos últimos anos, ampliando a lista inicial para 41 práticas (Batista, & Quandt, 2015).

Para a apresentação dos resultados da pesquisa, os autores optaram por utilizar uma tipologia baseada no foco principal das iniciativas de GC (pessoas, processos ou tecnologia). Dessa forma, as práticas foram classificadas em três categorias, a saber:

- i) as práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- ii) as práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e
- iii) as práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração (Batista, & Quandt, 2015, grifos nossos).

### **2.5.1 Práticas relacionadas às pessoas**

A primeira categorização está apresentada no Quadro 10 e compreende 15 práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que podem facilitar a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento nas organizações.

**Quadro 10 – Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a GC**

| Práticas                                              | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fóruns presenciais e virtuais<br>Listas de discussão  | Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.                                                                                                                                                                                         |
| Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento | Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. |
| Narrativas                                            | Técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.                                                                                                                                                            |
| <i>Mentoring</i>                                      | Modalidade na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.                                                                                                                                                                                               |
| <i>Coaching</i>                                       | Modalidade similar ao <i>mentoring</i> , mas não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.                                                                                                                                                                                              |
| Educação corporativa                                  | Processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Universidade corporativa                              | Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Brainstorming</i>                                  | Processo para ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. É dividido em duas fases: divergência – os participantes concordam em adiar sua análise crítica, ou seja, todas as ideias serão aceitas como válidas. E convergência – os participantes julgam as ideias de maneira positiva, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.               |
| Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )         | Técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. Parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho.                                                                                                        |
| Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )    | Técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. Pode ocorrer após qualquer evento.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Revisão pós-ação ( <i>after action review-AAR</i> )   | Técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto termina. Permite descobrir o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria.                                                                                                                                                                                                |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Espaços colaborativos físicos  | Local adequado para facilitar a interação entre as pessoas e promover a criação e compartilhamento do conhecimento.                                                                                                                 |
| Espaços colaborativos virtuais | Permite o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estejam fisicamente. Significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. |
| Café do conhecimento           | Maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e <i>insights</i> de maneira amistosa.                                                                                                          |
| Compartilhamento de vídeos     | Publicação de conteúdo na forma de vídeo, para um público específico ou ampliado. Além de compartilhar conteúdo, permite algum nível de debate.                                                                                     |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Batista & Quandt (2015)

## 2.5.2 Práticas relacionadas aos processos organizacionais

A segunda categorização está apresentada no Quadro 11, e compreende 15 práticas e está relacionada aos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento formalizado.

**Quadro 11 - Práticas relacionadas aos aspectos organizacionais que facilitam a GC**

| Práticas                                                           | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Melhores práticas                                                  | Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Benchmarking</i><br>Interno e externo                           | Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Memória organizacional / Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos | Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências nos quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos. |
| Sistemas de inteligência organizacional / Inteligência competitiva | Tratam da transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.                                                                        |

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mapeamento ou auditoria do conhecimento                                      | Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Sistema de gestão por competências                                           | Iniciativas de práticas que visam a determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.                                      |
| Banco de competências organizacionais                                        | Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Banco de competências individuais/<br>Banco de talentos/<br>Páginas amarelas | Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.                    |
| Gestão do capital intelectual /<br>Gestão dos ativos intangíveis             | Recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Captura de ideias e de lições aprendidas                                     | Captura de maneira coletiva e sistemática as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo. Ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas: i) computador; ii) <i>blogs</i> e <i>K-logs</i> ( <i>blog</i> de conhecimento); iii) gravador; iv) filmadora, entre outras. Ferramentas coletivas: i) salas de bate-papo eletrônicas; ii) Intranet; iii) <i>Wikis</i> ; iv) redes sociais (Facebook, LinkedIn etc.); v) videoconferência; entre outras.                                                                                                                             |
| Construção de Taxonomias                                                     | Técnica que possibilita a organização estrutural: i) informação; ii) documentos; e iii) bibliotecas de maneira consistente. Auxilia as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização. Pode ser considerado um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, pode também incluir metadados que permitem a gestão sistemática de dados ou informação.                                                                                                                                                                      |
| Bases de conhecimento                                                        | Externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Construção de clusters de conhecimento/<br>Repositórios do conhecimento      | Externalização do conhecimento considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional. Utilizados para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. Contém mais que documentos (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados), ou registros (sistema de gestão de registros). Conterá um conhecimento valioso, que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como, o <i>know-how</i> que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho. |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC | Questionário de pesquisa que auxilia as organizações a realizar a autoavaliação para identificar seus pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria orgnizacionais. Deve ser executado antes do início dos trabalhos relativos à GC para direcionar seus projetos a lidar com as lacunas ou problemas de conhecimento identificados durante a avaliação. |
| Organizational knowledge assessment (OKA)            | Instrumento de avaliação desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos: i) pessoas; ii) processos; e iii) sistemas. Permite à organização identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC.                                                                                  |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Batista & Quandt (2015)

### 2.5.3 Práticas e uso de ferramentas

Por fim, a terceira categorização apresentada no Quadro 12 engloba um conjunto de 11 práticas ou ferramentas identificadas na literatura, e tem foco na base tecnológica e funcional que dão suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo aplicativos de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração.

**Quadro 12 - Práticas e/ou ferramentas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento organizacional**

| Práticas                                                     | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet | Sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos servidores/funcionários. |
| <i>Blogs</i>                                                 | Tipo de sítio ( <i>site</i> ) na rede mundial de computadores na forma de jornal. O conteúdo do blog pode ser produzido por um único autor ou por uma equipe de autores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Serviços <i>on-line</i> de redes sociais                     | Área compartilhada de comum interesse, que serve de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores. Contemplam mecanismos para: i) encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; ii) organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; iii) compartilhar conteúdo (documentos, links para sítios relevantes e vídeos).                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Voice and voice-over-internet protocol (Voip)</i>         | A rede mundial de computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: <i>webcam</i> e fone de ouvido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ferramentas de busca avançada                                                    | Disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Sistemas de <i>workflow</i>                                                      | Apoiam o controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e tornar os negócios mais ágeis. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, entre outras finalidades. |
| Gestão de conteúdo                                                               | Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento e redes humanas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Gestão Eletrônica de Documentos (GED)                                            | Prática de gestão que implica na adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)                         | Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)                            | Instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Customer relationship management</i> (gestão de relacionamento com o cliente) | Compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as organizações a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Batista & Quandt (2015)

O estudo de Batista & Quandt (2015) permitiu a identificação do estágio de implementação e o alcance de diversas práticas de GC nas organizações investigadas. Saber o porquê e como tais práticas estão sendo implementadas nas organizações é um importante subsídio para orientar os gestores públicos nas tomadas de decisão para implementação de iniciativas mais adequadas no enfrentamento de problemas, bem como colmatar lacunas do conhecimento em suas organizações.

De uma forma global, o estudo de Batista e Quandt (2015, p. 113) constatou que

as práticas vinculadas principalmente à tecnologia tendem a ser mais adotadas entre as organizações pesquisadas, enquanto as práticas ligadas a processos tendem a apresentar um nível mais baixo de implantação. As práticas relacionadas

predominantemente à gestão de pessoas estão presentes entre as mais implantadas e também entre as menos implantadas, em proporções similares. (Batista & Quandt, 2015, p. 113)

Outros estudos (Martire, 2010; Pereira, 2014) corroboram com a pesquisa de Batista e Quandt (2015) no que tange ao destaque para a adoção das práticas tecnológicas, em relação às outras duas categorias. Nesse âmbito, Pee e Kankanhalli (2015) reconhecem que investir em tecnologias de GC, e fornecer incentivos para motivar a participação dos funcionários/servidores são os primeiros passos cruciais no desenvolvimento da capacidade de GC. No entanto, estes autores também reconhecem que o impacto desses investimentos específicos em GC pode ser dependente de contextos organizacionais e sociais, ou seja, alertam que a tecnologia é necessária, mas não suficiente para o sucesso do compartilhamento de conhecimento no setor público, as questões políticas podem inibir a transferência de conhecimento, bem como questões relacionadas à confiança, liderança e estrutura também são identificadas como barreiras para o compartilhamento de conhecimento em organizações públicas.

A este respeito, Von Krogh et al. (2001) observam que, em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação do conhecimento tem sido reduzido pelo excesso de ênfase nas tecnologias da informação.

Há de se ter como norte a observação de Dalkir (2011) quanto ao equívoco comum de imaginar que a GC se concentra em interpretar tudo o que está tácito em forma mais explícita ou tangível e, que a solução está em, armazenar ou arquivar essas formas em algum lugar, geralmente em alguma intranet ou portal de conhecimento. Nas palavras de Dalkir (2011, p. 11) essa abordagem é tipificada pela expectativa de "construa e eles virão". Para não se cair nessa "mazela" devemos perseguir um fundamento sólido e coerente, que deverá servir de sustento para saber e conhecer o que se passa e quais são verdadeiramente as expectativas e necessidades de um contexto organizacional.

Nesse sentido, os modelos são formas de simplificar a realidade organizacional que permitem a sistematização de um processo para a realização da GC, e também podem servir como lentes para uma análise à esta. Compreendemos que há uma relação intrínseca nos processos de GI e GC. Assim, considera-se importante analisar as relações teóricas e aplicadas entre essas referidas temáticas.

Corroborando estes pressupostos, o uso da informação para a “organização do conhecimento” (Choo, 2003), os capacitadores para o conhecimento (Von Krogh et al., 2001), bem como as condições facilitadoras de Ba (Nonaka et al. 2000, Choo & Alvarenga Neto, 2010) constituem o referencial teórico específico deste estudo, que juntamente com as ferramentas e práticas gerenciais baseadas nos fundamentos estruturais da GC (pessoas, processos e tecnologia) no âmbito do setor público, aqui apresentados e discutidos, forneceram as bases para a elaboração de um modelo conceitual, que nos serviu para a construção do instrumento de investigação, bem como para a etapa de análise dos dados coletados na vertente empírica deste estudo.

Uma vez finalizada a revisão da literatura e delineado o referencial teórico geral e específico desta investigação, a seguir, apresentar-se-á o campo empírico da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos adotados na investigação e os resultados daí obtidos.



### **3 CAMPO EMPÍRICO DO ESTUDO DE CASO**

Neste trabalho de tese, apresentou-se inicialmente os aspectos e conceitos da GI e da GC pelo âmbito da CI. No presente capítulo sobre o campo empírico da pesquisa, inicia-se pela caracterização da GC no âmbito do setor público, ambiente no qual se insere nosso objeto de análise. As demais seções subsequentes tratarão do próprio objeto empírico para o estudo de caso.

#### **3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO**

Alguns estudos que envolvem as organizações públicas e sua administração (Bolliger, 2014; Câmara & Ferreira, 2017; Campos, 2003; Carlos, 2014; Castro et al., 2014; Fresneda & Gonçalves, 2007; Santos & Bastos, 2019) apontam que desde o século XX a informação e o conhecimento são considerados elementos fundamentais para o desenvolvimento da sociedade, e que o segredo do sucesso das organizações no século XXI, já denominado de era do conhecimento e da informação, é a Gestão do Conhecimento (Sadeghi et al., 2013),

Entretanto, já sabemos que a GC não é uma grande novidade - as questões relacionadas aos processos de criação de conhecimento organizacional já são pesquisadas desde a década de 1990 (Nonaka & Takeuchi, 1997, Wiig, 1993), tendo se tornado mais popular no início dos anos 2000.

Atualmente, as tecnologias de informação (TI) lhe agregam muito valor por meio de sua infraestrutura, principalmente com desenvolvimento das ferramentas de TI, que são utilizadas como um impulsionador de GC no desempenho organizacional para a inovação (Roldán et al., 2018).

Apesar deste destaque para a tecnologia, conforme avançamos nos capítulos anteriores, entende-se que a gestão do conhecimento se apresenta como um sistema sociotécnico. Pois, ao contrário da informação, o conhecimento é sobre significado, ação e é altamente dependente do indivíduo, portanto, de recursos humanos. Dessa forma, o contexto e a cultura organizacional que envolvem o ambiente em questão, estão diretamente relacionados aos processos de conhecimento e são mutuamente dependentes (Pereira et al., 2021).

A implantação da GC nas organizações contemporâneas emerge como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois prevê a retenção e reutilização do conhecimento importante à organização, dando-lhe estrutura e armazenamento em local apropriado, para que posteriormente possa auxiliar na resolução de problemas e na melhoria do seu desempenho.

De acordo com Batista et al. (2005, 2014) e Capuano (2008) nas organizações da administração pública, não é diferente. Estas já perceberam a importância das práticas e metodologias de gestão usadas no setor privado, e já as utilizam de forma a gerir as informações e o conhecimento, com o objetivo de promover melhoria na prestação dos serviços públicos. Corroborando, Pais (2016, p. 69) observa que “à semelhança do ocorrido com as organizações privadas, também as organizações públicas têm procurado adaptar-se às mudanças requeridas pela globalização, pelo desenvolvimento tecnológico e pela valorização crescente da economia baseada no conhecimento.” Porém, tem-se que ter em mente, conforme concordam Batista (2012, p. 11) e Bolliger (2014, p. 44), que o conhecimento tecnológico e organizacional do setor privado não pode simplesmente ser reproduzido pelo setor público. Pois, como resultado da aplicação de ferramentas da GC, no setor privado espera-se um aumento da produtividade, manutenção dos clientes e a conquista de novos, resultando, no aumento dos lucros. Já na perspectiva do setor público, o que se espera com esta implementação é o aumento da eficiência e a melhoria dos serviços oferecidos pelas instituições, além de potencializar com recursos de GC, o conhecimento organizacional, tendo como principal objetivo a sua partilha, o seu uso e reuso para a melhor execução de tarefas de rotina.

Trazendo a temática da GC para o contexto das organizações da administração pública, apoiamo-nos em autores (Batista, 2012; Bolliger, 2014; Massaro et al., 2015; Moffet, 2014) que corroboram a defesa de que a GC adotada no setor privado não deve ser a mesma a ser aplicada no setor público.

A administração pública é tão essencial quanto complexa. Em seu sentido mais estrito, a administração pública é o conjunto de órgãos e entidades constituídos pelo Estado, que formam o Poder Público, tendo em vista a consecução do bem comum (Granjeiro, 2000, p. 16).

Em revisões da literatura, no âmbito da GC, autores como Massaro et al. (2015) e Dumay et al. (2015) reconhecem a natureza especial do contexto e concordam que o setor público é organizacionalmente específico, tem preocupações próprias de eficácia, bem como diferentes

níveis de representatividade, responsabilidade e capacidade de resposta. Além de, como aponta Batista (2014), os sistemas de valores e de avaliação, dos setores público e privado são diferentes e, por isso, devem ser tratados de forma distinta. Moffet (2014) e Bolliger (2014) asseveram que deve haver um modelo de GC com vistas a atender às especificidades do setor público.

Nesse âmbito, de acordo com Brito et al. (2012) nas organizações privadas o objetivo é a vantagem competitiva e de perpetuação no mercado, e nas organizações públicas a motivação está voltada para a necessidade de lidar com as pressões de uma sociedade cada vez mais exigente. Mallmann (2012), aponta que a principal motivação para as organizações públicas implementarem a GC é a possibilidade de se tornarem mais ágeis, menos burocráticas e, assim, oferecerem atendimento de melhor qualidade à população.

De forma a classificar para sua melhor identificação, Wiig (2002) reconhece quatro áreas específicas em que se atua para a GC no setor público, sendo elas: a que visa melhorar a tomada de decisão; a que promove a participação pública na tomada de decisões públicas; a que constrói capital intelectual da sociedade e a que desenvolve uma força de trabalho capaz de conhecimento.

A literatura da área também reconheceu alguns obstáculos para aplicação da GC no setor público, como a sua utilização com um exacerbado foco tecnológico (Beynon-Davies & Martin, 2004; Edge, 2005; King & Cotterill, 2007 citados por Laihonon & Kokko, 2020), bem como, os desafios culturais relacionados à resistência a mudança e o acúmulo de conhecimento pessoal como fonte de poder. Dessa forma, Cahyaningsih et al. (2017) entendem que o grande desafio para implementar a GC em organizações públicas, se deve à sua cultura organizacional, que está refletida nas regulamentações, políticas, estruturas organizacionais, bem como em seu próprio capital humano.

Impulsionado por novos desafios, o setor público tem percorrido um caminho dinâmico, assumindo conceitos que até então eram utilizados apenas pelo setor privado. Destaca-se aqui, a importância para o reconhecimento no setor público da necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento e do aprendizado contínuo, por meio da análise de seus processos internos e valorização da experiência dos profissionais que compõem os quadros de pessoal.

Pee e Kankanhalli (2015), apontam duas tendências que estimulam o desenvolvimento da GC em organizações do setor público: a primeira trata das consequências da redução de pessoal, devido a exonerações e aposentadorias, que demandam formas mais efetivas de capturar o

conhecimento a fim de minimizar as perdas, reter capital intelectual e facilitar o treinamento de novos funcionários, nesse caso a efetiva GC pode ajudar a mitigar alguns dos aspectos negativos do impacto da rotatividade de funcionários, que muitas vezes é inevitável; e a segunda, trata do uso crescente de tecnologias de informação pelas organizações públicas que demandam o desenvolvimento de capacidades de compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento.

No âmbito do setor público brasileiro, Gonçalves (2006, p. 30) destaca que as organizações deste setor precisam realizar “o movimento de se adequar ao desenvolvimento tecnológico para fazer a gestão estratégica do seu conhecimento”, pois este conhecimento, se torna frágil e vulnerável a cada troca das pessoas/servidores, ou de suas posições, nas mudanças governamentais e pela própria falta de sistematização de informações e conhecimentos construídos por elas.

Como forma de sanar alguns desses desafios postos, pesquisadores e profissionais concordam que investir em tecnologias de GC, como forma de incentivo para motivar a participação dos funcionários/servidores, não é a única forma, mas são os primeiros passos cruciais no desenvolvimento da capacidade de GC (Pee & Kankanhalli, 2015).

Massaro et al. (2015) acentuam a necessidade de aproximar pesquisadores de profissionais do setor público, a fim de que as pesquisas em GC possam efetivamente contribuir de maneira significativa.

Nesse âmbito, Damian et al. (2019) observam que o conhecimento vem ocupando posição de destaque tanto no contexto de organizações públicas quanto no contexto acadêmico, em especial na área da Ciência da Informação. Estes autores realizaram uma investigação dos modelos de implantação da GC mais relevantes, tanto em meio acadêmico quanto no contexto das organizações, com intuito de analisar as características de cada modelo, e assim identificar o mais indicado para uma incubadora de empresas do setor público. Concluíram como o mais adequado, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, o MGCAPB, desenvolvido por Batista (2012, p. 49) para quem a GC na administração pública se define como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública”.

Em seu estudo, com o enfoque na administração pública brasileira, Batista (2012 citado em Batista 2014, p. 11) concluiu que “é comum encontrar estudos de casos em que modelos constru-



ídos inicialmente para a iniciativa privada são utilizados no setor público.” Concordando com este autor, constatou-se até então com esta revisão da literatura que “são escassos os trabalhos propondo modelo de GC para a administração pública, até mesmo os modelos propostos, não trazem muitas contribuições para a construção de um modelo genérico e holístico, com foco em resultados [...] para administração pública brasileira” (Batista, 2014, p. 12).

Constatou-se, ainda, que mesmo sem saber ao certo o que é GC, muitas organizações utilizam ferramentas relacionadas. Nesse contexto, autores (Batista, 2012; Kraemer et al., 2017; Santos, 2016; Santos & Bastos, 2019) corroboram a ideia de que o primeiro passo para o aprimoramento das técnicas utilizadas é o diagnóstico para identificar em que nível de maturidade em GC a organização se encontra.

Como em outros tipos de organização, as instituições públicas também lidam com o desafio de gerenciar o conhecimento que é produzido em suas dependências. Esse conhecimento que muitas vezes não é materializado em documentos ou processos, mas que está em posse das pessoas que integram tais instituições, trata-se do conhecimento tácito, um conhecimento pessoal extremamente necessário ao desenvolvimento das funções institucionais. Nessa perspectiva, ressaltamos Bolliger (2014) quando observa que “a recente disciplina da gestão do conhecimento discrimina informação e conhecimento; aponta para as características da possível transmissão e incorporação de conhecimento aos processos; e alerta que o conhecimento não pode ser armazenado em repositórios de informações”; e ainda, “que a transmissão do conhecimento requer algo como sua recriação pelas pessoas integradas aos processos” (Bolliger, 2014, p. 44, grifo nosso).

Esta afirmativa de Bolliger (2014), leva-nos a perceber que é desejado que os repositórios institucionais não sejam apenas armazéns de informações, mas que possam também atuar como uma ferramenta para a GC, onde este possua a característica de um recurso ativo, e não seja um passivo. Que este repositório possa ser um ambiente seguro e que auxilie no desenvolvimento do conhecimento organizacional. Para isto, acredita-se ser essencial que as organizações estejam atentas à promoção de práticas que gerem a oportunidade de captar e reter o conhecimento pessoal de seus funcionários, com o intuito de o transmitir e assim gerar mais conhecimento.

Com o desenvolvimento das TIC, os processos estratégicos de GC prevêm a conversão e a retenção/armazenamento para uma potencial utilização do conhecimento organizacional.

No contexto da administração pública brasileira, dentre alguns autores que se debruçam sobre a temática da GC, podemos destacar: Capuano (2008); Batista (2012, 2014); Bolliger (2014); e também Carlos (2014), que defendem que as iniciativas, ferramentas, recursos e demais procedimentos relacionados à GC, que são adotados na iniciativa privada não devem ser simplesmente replicados em organizações do setor público, dadas as diferenças de gestão, estruturas organizacionais e legislação.

Massaro et al. (2015) detectaram que apesar de fragmentado, o número de estudos abordando a temática da GC nas organizações do setor público está em crescimento. Santos e Bastos (2019) observam que a maior parte dos estudos, que investigam a GC na administração pública concentram-se em diagnóstico e implantação, e ressaltam que a importância de diagnosticar a GC em organizações, relaciona-se ao constante aprimoramento no processo de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

A causa para o fato já observado, no contexto das pesquisas sobre GC na administração pública estar concentrada em diagnóstico e implantação, pode estar atrelada às orientações verificadas nesta área, como a dos autores Leite e Costa (2007), Dalkir (2011) e Santos (2017) quando orientam que o ideal é que cada organização crie seu próprio modelo de gestão, devido às suas peculiaridades próprias em que cada organização é um organismo único e está constantemente em transformação.

No que concerne ao estado da arte da GC em instituições públicas brasileiras, percebeu-se que esta temática tem se tornado objeto de estudo de teses, como é o caso de Cajueiro (2008), Santos (2016), Batista (2012), Balbino (2015), Câmara (2017), Helou (2015), Santos (2017), Rocha (2018) dentre outras.

Verificou-se também que investigações têm sido feitas, e modelos de GC já foram propostos e testados, na administração pública brasileira (Alvarenga Neto & Vieira, 2011; Alvarenga Neto et al., 2008; Batista, 2012; Batista & Costa, 2013; Helou, 2015) bem como, na Administração Pública de Ensino Superior (Cajueiro, 2008; Santos, 2017), caracterizando a GC em instituições públicas como um campo profícuo para estudo.

Pelo que se verifica, o modelo de GC mais referenciado pela literatura para a administração pública brasileira é o que Batista (2012) desenvolveu a partir de sua tese de doutoramento (Batista, 2008). Trata-se do já citado Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública

Brasileira (MGCAPB). Este autor postula que “entre as decisões mais importantes para o êxito da implementação da GC nas organizações, encontram-se as escolhas do modelo, do método de implementação e das práticas mais adequadas para alcançar os resultados esperados com a iniciativa” (Batista & Costa, 2013, p. 59).

Verificou-se também, que o método largamente utilizado e mais proposto para avaliar a GC em organizações trata-se da realização de um diagnóstico com base na opinião das pessoas envolvidas, por meio de inquéritos, ou seja, as conclusões das pesquisas baseiam-se na percepção dos respondentes (Batista, 2005, 2008; Bukowitz & Williams, 2002; Organization for Economic Co-Operatin and Development, 2003; Terra, 2001).

Aqui, para o presente estudo, coloca-se ainda a importância de se verificar que tipos de processos e práticas relacionadas à GI e a GC a instituição já executa, ou não; ou ainda, se pode ser que os utilize sem “dar-se conta”, assim sendo, não os reverte em proveito próprio, tendo em vista a melhoria contínua dos processos para uma implantação de processos de GC eficazes, como convém ao modelo aplicável aos serviços públicos.

Para que este tipo de diagnóstico seja executado, pode-se lançar mão de modelos de maturidade, bem como, de uma investigação profunda e minuciosa do caso, por meio da aplicação de inquéritos e levantamento documental, sendo esta a que se realiza nesta pesquisa.

Câmara e Ferreira (2017) constataram como crescente o número de estudos que abordam a temática da GC no setor público, relacionados principalmente à apropriação ou adaptação das práticas de GC e conclui que as organizações públicas brasileiras devem realmente adotar as práticas e ferramentas que já foram testadas e implementadas pelo setor privado e adaptá-las [o que não será o mesmo que replicar] para realizar a GC, de forma a alcançar os objetivos coletivos também nessas organizações públicas.

Davenport e Marchand (2004) apontam que além da implementação de tais práticas de GC que visam alcançar os objetivos organizacionais por meio da estruturação de processos, pessoas e tecnologias, outros fatores também convergem para que a GC ocorra, tomando a forma de projetos, usando os seguintes elementos, preferencialmente, de forma combinada: repositórios do conhecimento, práticas para o acesso e transferência de conhecimento e o estabelecimento de um ambiente propício ao conhecimento (Davenport & Prusak, 2003).

Em seu estudo, Souza e Aganette (2018) buscam verificar iniciativas de GC realizadas por instituições brasileiras. No que tange às ferramentas tecnológicas, identificaram que as instituições que mais adotam repositórios digitais estão vinculadas ao poder público federal, e atuam na área do Ensino Superior. As autoras ainda identificaram a memória científica das instituições, investigaram o montante de repositórios institucionais (RI) de acesso aberto no âmbito dessas instituições, no entanto, não houve exatamente uma investigação no sentido da memória organizacional, mas concluem o seu estudo validando a importância e utilidade dos repositórios digitais como instrumentos de gestão, preservação e disseminação do conhecimento organizacional produzido.

Santos (2017, p. 29) aponta que “algumas experiências de sucesso com a implementação da GC podem ser visualizadas na administração pública, entretanto, com um viés mais administrativo”. Segundo a autora observou, se a averiguação fosse afunilada para o contexto público da Educação as experiências ainda eram incipientes. “Contudo a administração pública, nos seus diferentes segmentos, deve manter e prezar pelos diferenciais inovadores e a qualidade nos serviços prestados. E é neste cenário que a GC se manifesta como uma possibilidade de contribuir com estas organizações.” A autora salienta que “cada organização deve desenvolver seu próprio modelo, tendo em vista suas especificidades e objetivos, portanto, sendo necessárias muitas vezes adaptações e formatações dos modelos já existentes ou até a criação de novos.” (Santos, 2017, p. 30)

No presente estudo concorda-se com esta visão, pois a criação de um modelo de GC deve ter por princípio atender às necessidades e características próprias da organização a ser atendida (Leite, & Costa, 2007; Dalkir, 2011).

Nesse contexto é que acredita-se que o primeiro passo deve ser dado em direção ao seu “beneficiário” tendo em vista o conhecimento do seu ambiente, para se construir uma base sólida, por meio da opinião, análise e avaliação dos membros da organização.

Dessa forma, na próxima seção, inicia-se a apresentação desse nosso ambiente, ou seja, nosso objeto empírico para o estudo de caso.

### 3.2 IBGE

A Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é uma entidade da administração pública federal, atualmente vinculada ao Ministério da Economia. Esta instituição é o principal provedor de dados e informações do país, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

O IBGE é o órgão responsável pelas estatísticas de âmbito Social e Demográfico, Estatísticas da Agropecuária, Estatísticas Econômicas, Índices de Preços, Sistema de Contas Nacionais, Sistema Geodésico Brasileiro, Mapeamento Geográfico, Topográfico e Municipal, Estruturas Territoriais, Recurso Natural e Meio Ambiente, Informações Geográficas, dentre outras pesquisas. (IBGE, 2018).

Sua trajetória teve início pela carência de um órgão capacitado a articular e coordenar as pesquisas estatísticas nacionais, unificando a ação dos serviços especializados em funcionamento no País. Nesse âmbito, favoreceu a criação, em 1934, do Instituto Nacional de Estatística (INE), que iniciou suas atividades em 29 de maio de 1936. No ano seguinte, incorporou-se ao INE o Conselho Brasileiro de Geografia, que passou a se chamar, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018).

Desde então, o IBGE atende as necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como órgãos das esferas federal, estadual e municipal, com as mais variadas informações oficiais, através do desempenho de suas principais funções a saber: produção e análise de informações estatísticas; coordenação de consolidação das informações geográficas; estruturação e implantação de um sistema de informações ambientais; documentação e disseminação de informações; e coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais (IBGE, 2020).

Para desempenhar sua função, o IBGE, coleta um enorme número de informações de diversos setores, regiões, estado e municípios do país. Informações essas, que podem ser utilizadas pelas empresas como base para suas tomadas de decisões.

O Instituto mantém ainda um portal na internet ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) por meio do qual é possível obter acesso aberto a todas as informações produzidas, também por meio de sua biblioteca digital.

Nesse contexto, destaca-se que no presente estudo de caso, o universo da pesquisa é o IBGE, por meio de suas principais unidades organizacionais (UORG). Desta população serão extraídas as unidades de análise para a demarcação da nossa amostra de pesquisa.

O estatuto do IBGE define não só sua natureza, finalidade e competências, mas também a sua estrutura organizacional, sendo esta compreendida por: Órgãos colegiados de direção superior dos quais fazem parte os Conselhos Técnico, Diretor e Curador.

Suas atribuições e competências estão relacionadas à formulação e apreciação de proposições voltadas ao interesse institucional, coordenação das atividades dos órgãos, fiscalização, acompanhamento e controle da gestão patrimonial.

Os órgãos seccionais compreendem a Auditoria Interna (AUD), a Procuradoria Federal (PF) e a Diretoria-Executiva (DE).

Aos órgãos específicos singulares que são responsáveis pela produção de informações estatísticas e geocientíficas, a documentação e a disseminação dessas informações, a gestão de TIC e as atividades de ensino e pesquisa no âmbito estatístico e geocientífico, fazem parte as seguintes UORG: Diretoria de Pesquisas (DPE), Diretoria de Geociências (DGC), Diretoria de Informática (DI), Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) e Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE).

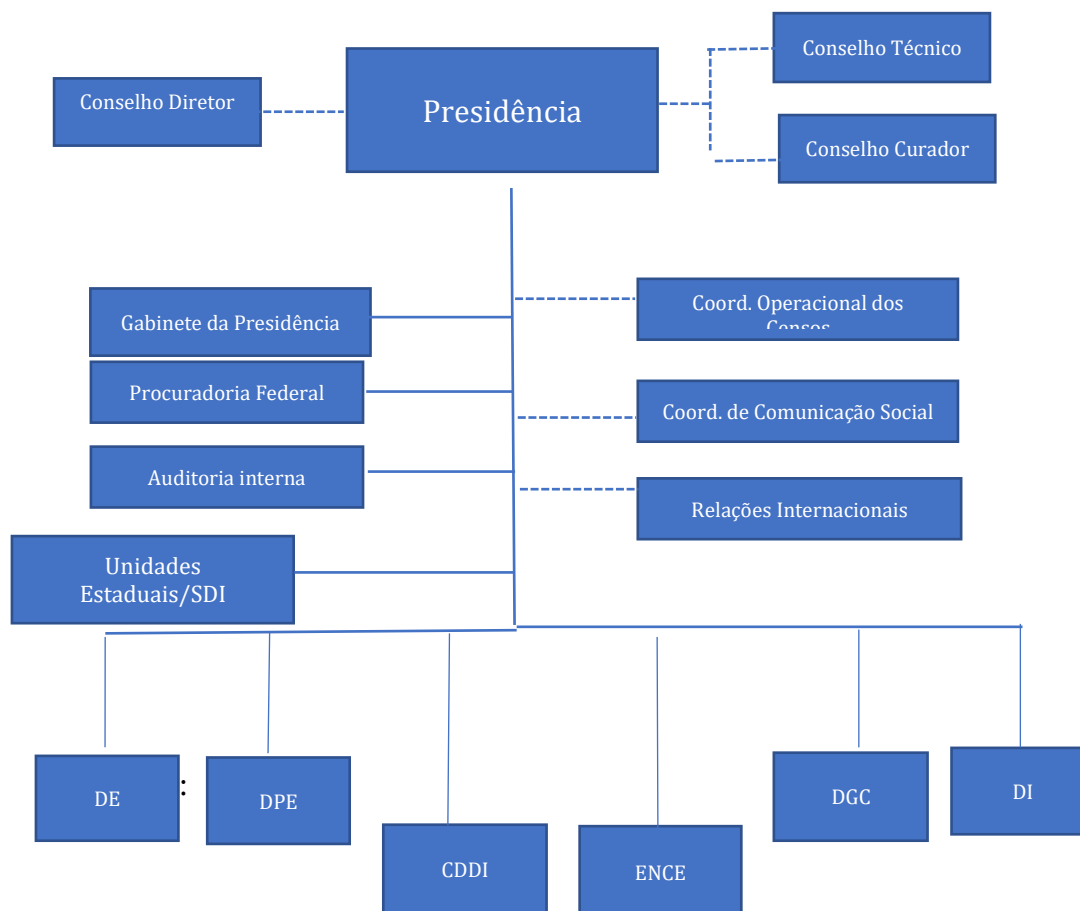
Para que as atividades do IBGE possam cobrir todo o território nacional, ele possui a rede nacional de pesquisas e disseminação composta por: 27 Unidades Estaduais (UE) onde se inserem os 27 Supervisões de Disseminação de Informações (SDI); 568 Agências de Coleta de dados nos principais municípios. O IBGE mantém, ainda, a Reserva Ecológica do Roncador, situada a 35 quilômetros ao sul de Brasília. (IBGE, 2022)

O IBGE na figura de suas principais diretorias, conta hoje (outubro de 2022) com 4.033 servidores efetivos e mais 153.409<sup>26</sup> contratados ou temporários para a execução de suas tarefas,

---

26 O ano de 2022 é atípico devido estar sendo realizado o Censo Demográfico. Segundo dados do próprio IBGE, o total de vagas abertas através de processos seletivos para contratação temporária de diversas funções censitárias para

entretanto o número de temporários em 2022 permaneceu oscilando, pois nos períodos em que ocorrem os Censos Demográfico e Agropecuário, este quantitativo aumenta consideravelmente. (Figura 14)



**Figura 14 - Organograma do IBGE**

Fonte: Adaptado de IBGE (2016)

O IBGE, na qualidade de órgão oficial do **Governo** brasileiro responsável pela produção de pesquisas estatísticas e geocientíficas sobre o país, produz um vasto conjunto de informações fundamentais para, como diz a instituição, “conhecer o nosso p+

---

o Censo 2022 foi de 211.953, mas chegou-se ao número mais alto de contratados temporários em agosto de 2022 com 173.074, que significa que o IBGE possui um quadro de colaboradores “flutuantes” bastante representativo, podendo chegar a mais de 200 mil, entre contratados e temporários.

assado, atuar no nosso presente e projetar o nosso futuro.” Sua produção e disseminação de dados, aliando atualmente, o meio impresso ao meio digital e Internet, concretizam o compromisso expresso em sua *Missão Institucional* de “Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania”. Essa missão é cumprida por meio da produção, análise, pesquisa e disseminação de informações de natureza estatística; demográfica e socioeconômica; geocientíficas; geográfica; cartográfica; geodésica e ambiental (IBGE, 2017, p. 36).

Ter uma visão de futuro é importante para que a organização permaneça atualizada e acompanhe as tendências em sua área de atuação, estando preparada para enfrentar as mudanças por vir. Na sua *Visão de Futuro* o IBGE propõe-se a “[s]er referência nacional e internacional na produção, disseminação e comunicação de informações estatísticas, geográficas e ambientais e liderar o Sistema Nacional de Informações Oficiais (SNIO), de forma integrada com os Governos e a Sociedade” (IBGE, 2017, p. 37).

Para que o IBGE caminhe na direção da visão de futuro e implemente as estratégias formuladas é fundamental que a cultura da gestão estratégica seja gradualmente incorporada às rotinas dos gestores, por meio de instâncias regulares de avaliação, medição e monitoramento do plano e seus resultados (IBGE, 2017).

O IBGE (2017) tem como *Valores Institucionais* - ética e profissionalismo; respeito à confidencialidade; imparcialidade e independência; qualidade e transparência; foco nos usuários; respeito ao informante; valorização dos talentos.

As declarações de missão e visão sintetizam as metas gerais e a trajetória proposta para o IBGE e, juntamente com os valores institucionais, são as referências que balizam e norteiam os comportamentos, as atitudes e decisões dos servidores e sua interação com os demais (Martins & Marini, 2010 citados em IBGE, 2017).



### 3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DO IBGE

Nesta seção apresenta-se parte da pesquisa documental. Os dados levantados deverão refletir sobre como o IBGE por meio de sua política e de seu planejamento, se prontifica e se propõe estar atuante e propenso a gerir seu conhecimento organizacional.

A pesquisa documental foi realizada principalmente no Portal e na Intranet do IBGE. Como resultado procedeu-se a um breve histórico sobre a intenção de GC no IBGE, por meio de documentos científicos e institucionais, que são apresentados a seguir.

Em 2009, Bambirra (2009) identificou que a alta gerência da Diretoria Executiva (DE) do IBGE já percebia a importância estratégica da GC para a instituição. Entretanto, o citado estudo identificou também que para a percepção da coordenadora dos Recursos Humanos, a GC se tratava ainda de um conceito abstrato e discutido informalmente, na instituição.

Nesse âmbito, revelou-se também para esta DE, alguns movimentos iniciais em direção à GC, como a percepção de que os principais objetivos da instituição era “capacitar o pessoal, principalmente os substitutos; e documentar processos, deixando-os explícitos a quem necessitar”. (Bambirra, 2009, p. 129).

Como principais recomendações para o IBGE, este estudo citou:

- 1) Ter o comprometimento e o patrocínio da alta administração, que são fatores fundamentais para o sucesso da GC, bem como alinhar uma política de GC; com as diretrizes estratégicas, definidas no Planejamento Estratégico da instituição, que está sendo elaborado para o período 2010-2014.
- 2) Implantar programas de sensibilização e capacitação permanente em GC, para membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores em geral; com a formação de multiplicadores, com a finalidade transmitir conceitos, metodologias e ferramentas de GC.
- 3) Criar a função de gestor do conhecimento, com uma estrutura formal e pequena, para a coordenação da GC, com a identificação de “ativistas do conhecimento”.

[...]

Por fim, sugere-se que seja feito um estudo mais abrangente em todo o IBGE, e não apenas na Diretoria Executiva, a respeito da GC, de modo a contemplar várias dimensões [...]. (Bambirra, 2009, p. 140, grifo nosso)

Seguindo uma linha do tempo em relação a intenção de GC no IBGE, a instituição em seu Plano Estratégico (2012-2015) destaca a gestão do conhecimento como uma das condições essenciais para a efetividade da estratégia estabelecida no cumprimento da sua missão institucional. Desse modo, assim a conceitua:

*Gestão do conhecimento* - devido à velocidade da mudança do ambiente em que atua, o IBGE deverá desenvolver sólidas competências no armazenamento, organização e transferência do conhecimento técnico, metodológico e gerencial acumulado, de modo a preservar a inteligência e a memória institucional, caminho para se fortalecer a imagem, identidade e reputação da organização. Ademais, faz-se necessário estruturar um sólido e integrado programa de desenvolvimento treinamento continuado para o aprimoramento das competências de seus servidores. (IBGE, 2012, p. 24)

No entanto ainda não incluía a Gestão do Conhecimento como um objetivo a ser alcançado até 2015.

Na sequência, em seu Plano Estratégico (2017-2027), o IBGE estabelece um objetivo institucional que é de particular interesse para esta pesquisa, trata-se do objetivo estratégico nº 21 onde a instituição se compromete a formular e implementar a política de gestão do conhecimento.

*Objetivo 21. Formular e implementar a política de gestão do conhecimento.* Refere-se às ações para armazenamento, organização e transferência do conhecimento técnico-metodológico, tácito e gerencial acumulado, à criação de ambiente favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, nos âmbitos interno e externo. Inclui ações para retenção e proteção do conhecimento gerado, mediante a estruturação e preservação da memória organizacional. Promoção de uma cultura de colaboração e redes de compartilhamento. Envolve ações nas dimensões ‘pessoas’, ‘processos’ e

‘tecnologias’ para a gestão do conhecimento e a estruturação de programas de sucessão. (IBGE, 2017, p. 46, grifo nosso)

Em 2018, o IBGE revê e atualiza seu Plano Estratégico (2017-2027). Nesta versão atualizada, ao objetivo nº 21 continua a tratar da implementação de uma política de GC, mas este passa a ser o objetivo nº 10, e seu teor continua o mesmo, apesar de seu texto ter sido bem reduzido.

*Objetivo nº 10. Implementar a política de gestão do conhecimento.*

Criar ambiente institucional favorável para a busca e a geração de conhecimentos, por meio do uso de rede de pessoas e organizações, bem como com ações para retenção e proteção do conhecimento, incluindo formas de armazenamento e ações para utilização, acesso, compartilhamento e difusão interna. (IBGE, 2018, p. 17, grifo nosso).

Nesta mesma versão (IBGE, 2018, p. 24) é apresentado o Portifólio de Projetos Estratégicos, composto por 48 projetos que obtiveram a classificação alta para o ciclo de análise 2018, onde se insere o Projeto nº 120, relacionado ao objetivo nº 10 e que prevê:

Estabelecimento e implementação de uma política de gestão do conhecimento; adoção de métodos de gestão do conhecimento baseados no armazenamento, compartilhamento e recuperação de documentos técnicos de trabalho; criação de sistema que armazene e dê transparência às decisões na gestão dos projetos e da produção, de estratégia de passagem de conhecimento, de mecanismos que favoreçam colaborações transversais entre as áreas do IBGE; mapeamento de projetos e iniciativas existentes (Projeto Memória, Fóruns, Guia de Boas Práticas) em relação ao conhecimento; mapeamento do conhecimento tácito sob risco de perda e definição de prioridades para armazenamento, organização e disseminação do conhecimento, com o objetivo de apoiar o levantamento, armazenamento e disseminação do conhecimento. (IBGE, 2018, p. 24)

Ainda no *Relatório de Gestão 2018*, o próprio IBGE assinala que o seu quadro de servidores efetivos ativos representa um dos maiores desafios atuais da instituição. Pois, muitos servidores vêm desligando do quadro funcional e por conseguinte levando consigo seus conhecimentos, muitas vezes sem repassá-los.

Dentre outros motivos, encontra-se o “elevado número de aposentadorias ocorridas nos últimos oito anos, sem reposição adequada, leva o IBGE para uma situação insustentável. De 2010 a 2018, o quadro de servidores ativos efetivos teve uma redução de 30%, o que representa quase dois mil servidores.” (IBGE, 2018, p. 110)

No que tange às iniciativas para mitigar questões referentes à gestão de pessoas, como primeiros resultados de seus objetivos estratégicos, o *Relatório de Gestão 2018* cita a execução do Projeto-Piloto relacionado a transferência de conhecimento que está alinhado ao objetivo estratégico nº 10, “Implementar a política de gestão do conhecimento”, especialmente no que diz respeito a “ações para retenção e proteção do conhecimento, incluindo formas de armazenamento e ações para utilização, acesso e compartilhamento”. (IBGE, 2018, p. 110).

A fim de manter na instituição os conhecimentos relativos ao Censo Demográfico, tendo em vista o crescente número de aposentáveis no quadro atual de servidores, o IBGE iniciou o Projeto-Piloto de Transferência do Conhecimento para o Censo Demográfico 2020. O projeto foi iniciado na Gerência Técnica do Censo Demográfico da Diretoria de Pesquisas (DPE/GTD), ao se identificar potenciais lacunas de conhecimentos necessários à realização de atividades críticas em seus principais processos de trabalho. Em seguida, diversas ações de gestão do conhecimento foram planejadas e executadas, a fim de que esses conhecimentos fossem transferidos, armazenados e disseminados para os servidores da GTD, que será uma das gerências responsáveis pela realização do próximo Censo Demográfico.

No seguinte *Relatório de Gestão 2020*, é apresentado o quadro de Cadeia de Valor do IBGE. Neste se insere o tópico 9 – gerir conhecimento e informação, que apresenta as atividades que devem estar contempladas: registrar a memória institucional; gerir sistema de dados e metadados; gerir documentos, registros e arquivos; e gerir o conhecimento. Neste mesmo Relatório, se confirma a continuidade do objetivo nº 10 “Implementar a política de Gestão do Conhecimento.”

Ainda em 2020, como evolução do supracitado projeto piloto, e alinhado ao objetivo estratégico nº 10 “Implementar a política de gestão do conhecimento”, definido na revisão do Plano Estratégico (2017-2027), estrutura-se o Projeto de Transferência do Conhecimento, que teve

início em 2017, cujo objetivo foi a transferência do conhecimento crítico sobre o Censo Demográfico, de servidores com aposentadoria iminente, a fim de facilitar a realização do próximo Censo.

Assim, a fim de auxiliar os envolvidos na condução do processo de sucessão em suas áreas, é criado o manual *Gestão do conhecimento na sucessão de pessoas* (IBGE, 2020). Neste apresentam-se duas ferramentas: “Planejamento da Gestão do Conhecimento na Sucessão”, que contém informações que podem ajudar no planejamento do compartilhamento do conhecimento durante o processo sucessório, e “Relatório de Acompanhamento da Sucessão”, que é um guia objetivo do que deve ser monitorado ao longo do processo.

Ainda no âmbito da Gestão de Pessoas, podemos citar, a RCD 29/2022, que institui a Política de Gestão de Pessoas, do IBGE. O foco desta é assegurar um modelo de gestão de pessoas que valorize os profissionais por meio da construção de um ambiente organizacional estimulante e desafiador; um modelo que promova o compromisso desses profissionais com a excelência e com os resultados organizacionais. Para tanto, prevê-se que a área de Gestão de Pessoas da instituição deverá “investir em ações e processos que, alinhados à missão, à visão e aos valores institucionais, favoreçam o alcance dos objetivos estratégicos do IBGE por meio do desempenho individual e das equipes.” (IBGE, 2022, p. 3)

Esta Política foi organizada em três componentes essenciais: *princípios, diretrizes e responsabilidades*. Interessa-nos citar que a Gestão do Conhecimento é tratada como uma dessas *diretrizes*, conforme citação a seguir, está inserida como a sétima diretriz.

## 7. Gestão do Conhecimento

7.1. Promover uma cultura de aprendizagem organizacional e de manutenção da memória institucional, de forma a evitar a evasão do conhecimento e a garantir a excelência contínua dos fluxos de trabalho.

7.2. Promover ambiente propício à constante criação, captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

7.3. Estimular a formação de sucessores de forma a assegurar a manutenção do conhecimento institucional e a estabilidade na entrega resultados. (IBGE, 2020, p. 6)

Importa-nos destacar, que no componente *responsabilidades*, está prevista na citada Política que: “Compete à Coordenação de Recursos Humanos: I – Identificar e disseminar metodologia que promova a institucionalização da gestão do conhecimento no IBGE; [...]” (IBGE, 2020, p. 7). E ainda, a citada Política de Gestão de Pessoas, inclui em seu Glossário o conceito de “gestão do conhecimento”, e a descreve como um “processo sistemático de criação e compartilhamento da informação institucional de forma consistente, confiável e democrática, a fim de promover a melhoria das rotinas e das deliberações administrativas, de ampliar a comunicação organizacional e de integrar as áreas meio e finalística.” (IBGE, 2020, p. 11)

O último documento disponível é *Plano Estratégico 2022-2025: Revisão 2022*. Neste documento, a GC ainda se insere como um objetivo a ser alcançado e está destacada dentro da perspectiva de “Aprendizagem e Crescimento/Capital Organizacional” como o objetivo estratégico nº 16:

Ampliar e fortalecer a gestão do conhecimento. Criar ambiente institucional favorável para a busca e a geração de conhecimentos, por meio do uso de rede de pessoas e organizações, bem como com ações para retenção e proteção do conhecimento, incluindo formas de armazenamento e ações para utilização, acesso, compartilhamento e difusão interna.” (IBGE, 2022, p. 23)

A pesquisa documental revelou que o IBGE prevê uma atuação prática, onde estabelece que este objetivo estratégico deverá passar a ter uma proposta de mensuração periódica. Onde justifica-se que,

Um dos pilares da gestão da estratégia é a capacidade de mensuração e avaliação dos resultados gerados e esforços realizados. É preciso avaliar se as iniciativas empreendidas estão impactando, satisfatoriamente, as metas organizacionais. (IBGE, 2022, p. 25)

Entretanto, com todas essas iniciativas levantadas, ainda por meio de uma entrevista exploratória identificou-se a informação de que a implementação de uma política de GC poderia vir a ser excluída em uma nova revisão do plano estratégico do IBGE. O principal motivo para esta intenção seria a falta de pessoal ativo e disponível para esta atividade, e talvez com estas capacidades e responsabilidades definidas.

Outra informação levantada, que é de importância para a construção deste perfil, diz respeito a percepção de alguns gestores, de que os documentos e informações necessárias para a força de trabalho, tem uma organização e armazenagem muito dispersa na instituição, que na sua opinião deveriam estar em um repositório de acesso a todos do setor, gerencia e coordenação, ou seja, organizado e classificado para ser disponibilizado com livre acesso para consulta.

A pesquisa exploratória também identificou que o IBGE por meio de seus servidores executa alguns processos que podem ser classificados como práticas de GC, mas de forma isolada. Como por exemplo, a prática de elaboração de documentos em *word* para soluções de problemas já identificados anteriormente (conversão de conhecimento tácito em explícito), modelos para processos de requerimento de respostas amparadas na Lei da Transparência da Informação Lei nº 12.527/2011 (conhecimento administrativo) dentre outros, mas que ainda se apresentam de forma muito fragmentada e ainda sem uma política definida dentro do quadro institucional.

Levantou-se também que o IBGE não possui uma política estabelecida para coleta e tratamento e uso da produção científica produzida por seu corpo funcional de técnicos e pesquisadores, nas diversas áreas do conhecimento e que seria em última análise a gestão do conhecimento organizacional, possibilitando à própria instituição se conhecer.

Até este momento, por meio da pesquisa documental pode-se verificar que o IBGE trata a GC como assunto estratégico, que faz parte de seu Plano de Gestão, mas que não há de fato práticas institucionalizadas sendo desenvolvidas neste sentido. Percebe-se que, em geral essas práticas são utilizadas de forma fragmentada na instituição e não possuem um instrumento ou recurso próprio para sua armazenagem e recuperação para uso de forma institucionalizada.

Nesse sentido, Fresneda e Gonçalves (2007, p. 7) apontam que,

A Administração Pública produz conhecimento não só por meios de suas políticas, projetos, normas e pareceres que, apesar de sua relevância, muitas vezes se perde na burocracia do Estado brasileiro ou fica apenas no conhecimento tácito de seus funcionários. Inúmeras iniciativas são implementadas, vários casos de sucesso consolidados e outros tantos processos e modelos aperfeiçoados durante o passar dos anos. Preservar essa base de conhecimento é fundamental, caso contrário corre-se o risco de se incorrer em um eterno recomeço, sem nunca efetivamente consolidar as boas práticas. Para evitar que isto ocorra, devem-se criar e instituir mecanismos que

permitam às iniciativas desenvolvidas servir de alicerce às novas propostas e para que as experiências encurtem caminhos e tornem as ações governamentais mais efetivas.

Nesta seção pretendeu-se apresentar de forma sumarizada os resultados levantados pela pesquisa documental, sem julgamento de valor ou interpretações. Esta fase, que tratou da pesquisa documental, nos servirá de fundamento para as seguintes fases do estudo, como a análise e a discussão dos resultados.



## 4 METODOLOGIA DO ESTUDO

*Científico é aquilo que é feito com método, não importando o que se faz (Demo, 2012, p. 23).*

Este capítulo se dedica a apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Conceituá-la é necessário face à diversidade de acepções do termo metodologia, onde estão inseridos, além dos conhecimentos teóricos, os métodos de coleta e análise de dados. Para tanto, Minayo (1998) aponta que a metodologia é a escolha do caminho e dos instrumentos utilizados para o desvendamento da realidade, e complementando, Marconi e Lakatos (2013) sugerem que o método é a forma de como proceder ao longo deste caminho, é um fator de segurança e economia para a consecução do objetivo.

### 4.1 DEMARCAÇÃO METODOLÓGICA

Quanto à sua caracterização, a pesquisa científica pode ser realizada através das abordagens - quantitativa e qualitativa.

Prodanov e Freitas (2013, p. 70) consideram que “na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão”, e que, os dados coletados nessas pesquisas são descritivos e devem retratar o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Corroborando, Minayo (1998) considera que a pesquisa qualitativa permite uma investigação do contexto em que o objeto está inserido, ou seja, do próprio ambiente e a partir da realização de estudos empíricos.

Já a pesquisa quantitativa tem como finalidade testar teorias, examinar relações entre variáveis e generalizá-las a determinado objeto. Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões de um universo por meio de uma amostra do todo.

Nesta abordagem, o pesquisador precisa que seus constructos estejam bem definidos a priori para que possam ter sua ocorrência testada (Martins, 2010).

Até algum tempo atrás, estas duas abordagens poderiam ser diferenciadas simplesmente pela quantificação. Entretanto, a simples existência, ou não, de mensuração não tem sido considerado um critério suficiente para diferenciar esses dois tipos de abordagem. Mais do que isso, atualmente, vê-se essas duas abordagens como complementares e não antagônicas (Martins, 2010).

Corroborando, Triviños (1987, p. 118) sustenta que “toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa.”

A combinação de abordagem permite que a vantagem de uma amenize a desvantagem de outra. Por exemplo, a abordagem quantitativa é fraca em entender o contexto do fenômeno, enquanto a qualitativa não é. Por outro lado, a abordagem quantitativa é menos suscetível a vieses na coleta de dados que a abordagem qualitativa. Dessa forma, é possível fortalecer as abordagens combinando-as. (Martins, 2010, p. 58)

Nesse contexto, quanto sua abordagem este estudo identifica-se como uma pesquisa mista (quanti-qualitativa), porque assume-se a recolha e o uso de ambos os dados: quantitativos e qualitativos. Considera partes subjetivas do problema de pesquisa e analisa dados que são estabelecidos numericamente.

Quanto aos meios técnicos de investigação, na qual o foco se concentra em um fenômeno da vida real, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois possui um planejamento flexível, possibilitando consideração de aspectos variados relativos ao fato estudado (Gil, 2002, p. 41). De acordo com Bertucci (2009, p. 48), as pesquisas exploratórias “tratam determinados problemas de pesquisa de forma quase pioneira, buscando descrever determinadas situações, estabelecer relações entre variáveis, ou definir problemas de pesquisa a serem continuados por outros pesquisadores.”

Ainda quanto aos meios, esta pesquisa engloba uma investigação documental, realizada a partir de documentos institucionais e de livre acesso público, que buscou compreender um fenômeno de forma ampla a partir da perspectiva daqueles que elaboraram os documentos. A análise de documentos variados (impresso e digital) forneceu informações relevantes sobre

expectativas e planos para a GC nesta instituição. Também engloba uma pesquisa bibliográfica que dá origem a uma revisão bibliográfica e é nesse sentido, ou seja, nessa primeira fase, que é exploratória.

Quanto aos objetivos, de acordo com Gil (2008, p. 28) podemos afirmar que o presente estudo se classifica como uma pesquisa descritiva, pois visa a “descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Para este autor, a sua escolha é indicada aos pesquisadores preocupados com a atuação prática. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52) na pesquisa descritiva para coletar dados, “utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação”. Adequando-se bem à presente pesquisa, que utilizou principalmente a técnica de aplicação de inquérito para a coleta dos dados.

Dessa forma, para a presente pesquisa optou-se por uma investigação de caráter exploratório-descritivo, pois esta carrega como essência uma metodologia exploratória, pois é pioneira no contexto da instituição, e também descritiva e inventariante, constituída pelas seguintes vertentes principais:

- a) revisão de literatura das temáticas sobre GI e GC e seus Modelos; esta revisão é resultado da pesquisa bibliográfica, realizada para fundamentação dos aportes teóricos do estudo; e
- b) análise descritiva a partir de pesquisa documental e da investigação pelo inquérito por questionário.

Neste estudo, o propósito da investigação do inquérito por questionário é descritivo e interpretativista. Essa classe de pesquisa é utilizada a partir das vertentes acima citadas, que são seguidas como base para interpretar, contrastar e responder aos resultados da investigação de acordo com o objetivo da pesquisa de analisar de que maneira a GC é realizada em um ambiente organizacional específico.

Nesta proposta de estudo, onde pretende-se interpretar o contexto deste ambiente específico e identificar os fenômenos que ali ocorrem; os procedimentos metodológicos adotados, e que estão apresentados na seção seguinte, conduziram para a construção de um Estudo de Caso.

Este entendimento para a condução de pesquisa, justifica-se a partir de algumas leituras teóricas para a metodologia científica, citadas a seguir.

De acordo com Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Importa destacar que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que concentra-se na compreensão da dinâmica presente em configurações únicas, e que “consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 89).

Para Chizzotti (2003, p. 2):

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Complementando, de acordo com Yin (2001, p. 32, grifo nosso), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos.”

Quanto à confiabilidade em um estudo de caso, Martins (2008) aponta que esta poderá ser “garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas.” Este autor destaca que a literatura apresenta e discute quatro tipos de triangulação: a triangulação de dados; a triangulação de pesquisadores; a triangulação metodológica – abordagens metodológicas diferentes para condução de uma mesma pesquisa; e a triangulação de teorias – leitura dos dados pelas lentes de diferentes teorias. (Martins, 2008, p. 80, grifo nosso).

Dessa forma, assegurou-se para o presente estudo de caso, o critério de confiabilidade, pois, para além da triangulação dos dados coletados – documental, bibliográfico e empírico, também é utilizada a triangulação de teorias para a leitura dos dados coletados.

Assim, classifica-se esta investigação como um estudo de caso com estratégia de caráter exploratório-descritivo e interpretativista.

## 4.2 MODELO DA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se a elaboração do modelo teórico para a pesquisa, com o desenvolvimento das suas hipóteses e variáveis. Inicia-se pela definição dos conceitos para o trabalho de pesquisa, considerando-se os modelos estudados e já estruturados.

Importante destacar que para esta pesquisa, o estudo das principais práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação para a criação do conhecimento, aponta para a existência de uma visão integrada da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC). Esse processo engloba a gestão dos recursos e fluxos informacionais; a cultura organizacional; a gestão de tecnologias da informação; e a gestão das pessoas envolvidas. Esse entendimento se encontra fundamentado em Barbosa (2008) para quem a GI e a GC tem características próprias, porém são indissociáveis e constituem-se em um *continuum* gerencial, onde focam dois importantes fenômenos organizacionais: o primeiro corresponde à informação ou ao conhecimento registrado e o segundo, corresponde-se ao conhecimento pessoal, que precisa ser convertido/transferido/compartilhado para ser efetivamente utilizado.

Corroborando, Bukowitz e Williams (2002) apontam que a diferença entre a GC e a GI é que, para a GC, obter conteúdo não inclui somente o documento tradicional ou explícito, seja ele impresso ou digital, mas também inclui o conhecimento individual e dos especialistas. Nesse sentido, é importante salientar que a GI e a GC possuem aspectos complementares, enquanto a GI tem seu âmbito em torno da informação e do conhecimento registrado ou codificado, a GC tem seu foco no conhecimento pessoal, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado, possivelmente por atividades ou práticas estabelecidas para a sua gestão.

Dessa forma, se entende por GI no ambiente organizacional, um conjunto de estratégias que visam: o diagnóstico das necessidades informacionais na organização; o mapeamento dos fluxos informacionais nos vários setores da organização; a prospecção, coleta, filtragem e disseminação de informações de diferentes naturezas; e a elaboração de serviços e produtos informacionais. Tais atividades ou estratégias, têm por objetivo apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes organizacionais (Valentim, 2004, p. 1).

Já a GC está fundamentada principalmente nos processos de criação, compartilhamento e registro do conhecimento/construção da memória. Tais processos estão baseados em práticas organizacionais que são potencializadas pelas estruturas e ferramentas de TI. Entretanto, para se conseguir de fato a criação do conhecimento organizacional, e por conseguinte a inovação, tem-se em conta primordialmente a estrutura interna da organização e a cultura organizacional.

Para o presente estudo de caso - que tem como campo empírico o IBGE, e cujos princípios e objetivos já foram destacados na Introdução deste trabalho - a GC pode ser entendida como um conjunto de atividades que visam: trabalhar a cultura informacional/organizacional, no intuito de propiciar um ambiente favorável em relação à criação, aquisição, compartilhamento e uso de conhecimento, com o objetivo de transferi-lo e formalizá-lo organizacionalmente. Tais atividades ou estratégias, têm por objetivo estabelecer fluxos para subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e amparar o processo decisório em âmbito organizacional (Valentim, 2004).

“Parafraseando Michael Polanyi, famoso pela expressão ‘sabemos mais do que podemos dizer’, podemos dizer também que tanto as pessoas quanto as organizações sabem mais do que conseguem colocar em prática. Descobrir, organizar, disseminar e utilizar esse conhecimento de maneira efetiva constitui o grande desafio da gestão da informação e do conhecimento.” (Barbosa, 2008, p. 22)

Dessa forma, e concordando com Dalkir (2011) quando orientam que o ideal é que cada organização crie seu próprio modelo de GC, se coloca a necessidade de investigar a fundo, estrutura e fluxo informacionais do IBGE para conhecer, analisar e avaliar os fatores que afetam a sua prontidão para a GC.

#### **4.2.1 Modelo de análise da pesquisa**

De acordo com Yin (2001, p. 33), a investigação científica se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. Assim, para elaborar o instrumento de investigação para a presente pesquisa, têm-se como norte o mapeamento conceitual integrativo de GC que foi proposto por Alvarenga Neto (2005, 2008). Este “modelo” é expresso através da convergência de três pilares, nos quais este mesmo modelo ou mapa se fundamenta e se sustenta, a saber:

(a) uma concepção estratégica da informação e do conhecimento, fatores de competitividade para organizações e nações, (b) a introdução de tal estratégia nos níveis tático e operacional através das várias abordagens gerenciais e ferramentas orientadas para as questões da informação e do conhecimento nas organizações, que se chamam continuamente ao diálogo, sendo imbricadas e passíveis de orquestração e (c) a criação de um espaço organizacional para o conhecimento, o “Ba” ou o contexto capacitante - que são as condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para que possam utilizar da melhor informação e do melhor conhecimento disponíveis. (Alvarenga Neto, 2005, p. 363)

Este modelo que reflete a natureza sociotécnica da GC, foi operacionalizado e utilizado como o modelo conceitual, ponto de partida para a construção dos inquéritos a serem aplicados na presente pesquisa.

Este, intitulado “Modelo SET KM”<sup>27</sup> trata-se de um modelo dinâmico para conduzir a estratégia de GC para a ação, unificando a tríade: *Strategy* (a visão estratégica de informação e conhecimento organizacional, o conhecimento como um potencial para agir), *Environment* (possibilitando o contexto favorável ou Ba, para a criação de conhecimento) e *Tool box* (o fornecimento de ferramentas de TI e práticas gerenciais utilizadas para conduzir a estratégia à ação) (Alvarenga Neto et al., 2009).

O SET KM, já produziu como resultado diferentes conjuntos de estudos e pesquisas, dentre outros, a saber: Souza e Alvarenga Neto (2003); Alvarenga Neto (2005, 2008); Alvarenga et al. (2008); Alvarenga Neto et al. (2009); Alvarenga Neto e Vieira (2011). Como resultado dessas pesquisas, vários estudos de caso foram desenvolvidos em organizações de classe mundial na última década, com destaque para a construção do modelo de GC da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (Alvarenga Neto & Vieira, 2011).

---

27 “Alvarenga Neto (2005) propôs um mapeamento conceitual integrativo de GC. A estrutura baseou-se em três concepções básicas: (i) uma concepção estratégica de informação e conhecimento - como proposto por Choo (1998) - fatores de competitividade para organizações e nações; (ii) a criação de um espaço organizacional (no nível tático) para o conhecimento, o contexto facilitador ou “Ba”: as condições favoráveis que devem ser fornecidas pelas organizações para usar as melhores informações e conhecimento disponível - como sugerido por Von Krogh et al. (2001); (iii) a introdução de tal estratégia no nível operacional através de várias abordagens e informações gerenciais ferramentas tecnológicas suscetíveis à comunicação e orquestração, metaforicamente denominadas aqui como um “guarda-chuva de KM”. (Alvarenga Neto et al., 2008)

A proposta para a construção do instrumento de investigação visa cumprir os objetivos específicos da fase descritiva e analítica da pesquisa, ou seja, este instrumento deverá ser capaz investigar e descrever o corpo de conhecimento, informação e seus processos, que constituem o campo empírico da pesquisa, que nos servirão para analisar os dados coletados, juntamente aos constructos teóricos. Assim, vislumbram-se em eixos temáticos, que serão fundamentais para a construção do instrumento de pesquisa:

- (I) Construção de sentido - O *Uso estratégico da informação* (Choo, 2003) - *Sensemaking*, utilizado na gestão da ambiguidade e redução de incertezas. A responder o que é o IBGE e o que ele faz, o que precisam saber, onde buscam e como usam as informações necessárias, o entendimento de sua cultura organizacional.
- (II) GI - Fluxos e processos informacionais - Utilização do *Modelo processual de administração de informação* de Choo (2003), bem como, os preceitos de Valentim (2002, 2004, 2008) no que tange aos fluxos informacionais.
- (III) GC - Criação de um Contexto Capacitante - *Processo de Capacitação para o Conhecimento* (Von Krogh et al., 2001) com o foco principal nos capacitadores de conhecimento, e as *Condições facilitadoras de Ba* (Takeuchi, & Nonaka, 2008; Alvarenga Neto & Choo, 2010, 2011)
- (IV) Práticas e Ferramentas Tecnológicas a partir dos fundamentos da GC - Pessoas, Processos e Tecnologia (Batista & Quandt, 2015).

Os objetivos específicos da presente pesquisa foram estabelecidos a partir de uma visão sociotécnica, no pressuposto da existência de uma conectividade entre ferramentas tecnológicas, compartilhamento de informações e a criação de conhecimento organizacional, tendo em vista, sobretudo, a criação de contextos capacitantes que consolidem a cultura organizacional pretendida e a promoção do engajamento dos membros da organização.



A seguir apresenta-se o Quadro 13 que foi desenvolvido para explicitar melhor os objetivos, os procedimentos metodológicos e a fundamentação teórica da pesquisa.

**Quadro 13 - Objetivos, fases e procedimentos de pesquisa**

| <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Procedimentos metodológicos</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Fundamentação teórica principal</b>                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar e estudar teorias, conceitos e modelos presentes na literatura da área sobre a GI e GC no âmbito do tema da pesquisa, de modo a recolher subsídios visando a elaboração do referencial teórico, bem como identificar e estabelecer um conjunto fatores a serem analisados, que possam revelar a prontidão da organização para a GC. | <b>(1)</b><br><b>Fase Exploratória</b><br>Realizar pesquisa bibliográfica no âmbito da CI para fundamentar e enquadrar os principais conceitos relacionados à pesquisa, de modo a recolher subsídios que visem à construção dos inquéritos a serem aplicados.                                   | <i>Demarcação conceitual dos campos da GI e da GC</i> (Barbosa, 2008) (Valentim, 2004, 2008) (Souza et al., 2011)<br><br><i>Construção dos Inquéritos Modelo SET KM</i> (Alvarenga Neto et al., 2007, 2008, 2009, 2011) |
| Identificar se há e quais são as políticas de informação praticadas pela instituição.                                                                                                                                                                                                                                                           | Realizar pesquisa documental no âmbito do IBGE.                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>Plano Estratégico do IBGE</i> (2017-2027)<br><i>Plano de Gestão do IBGE</i> (2018)                                                                                                                                   |
| <b>Objetivo específico</b><br>a) Verificar a percepção de servidores e gestores em relação a cultura organizacional voltada à gestão do conhecimento                                                                                                                                                                                            | <b>(2)</b><br><b>Fase Descritiva</b><br>Elaborar, aplicar e analisar descritivamente um inquérito por questionário com os servidores/gestores do IBGE, com o objetivo de responder às questões de autoconhecimento organizacional.                                                              | <i>Construção de Sentido (Sensemaking)</i> (Choo, 2003)                                                                                                                                                                 |
| <b>Objetivo específico</b><br>b) Mapear ações e processos organizacionais relacionados à gestão da informação como subsídio à gestão do conhecimento                                                                                                                                                                                            | Elaborar, aplicar e analisar descritivamente um inquérito por questionário com os servidores/gestores do IBGE, com o objetivo de identificar a existência ou inexistência de processos e fluxos informacionais no ambiente organizacional do IBGE, à luz de referenciais teóricos selecionados. | <i>Modelo processual de administração da informação</i> (Choo, 1995, 2003)<br><br><i>Fluxos informacionais</i> (Valentim, 2002, 2004)                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Objetivo específico</b><br/>c) Verificar a existência ou inexistência de ações e processos capacitadores à criação do conhecimento</p>                                                                                                                                     | <p>Elaborar, aplicar e analisar descritivamente um inquérito por questionário com os servidores/gestores do IBGE, com o objetivo de responder se há, ou não, proposta sugestiva a um contexto capacitante no IBGE, com o propósito criar as condições necessárias para a criação e transferência do conhecimento à luz de referenciais teóricos selecionados.</p> | <p><i>Processo de Capacitação para o Conhecimento, com o foco nos Capacitadores para o conhecimento</i> (Von Krogh et al., 2001)</p> <p><i>Condições facilitadoras para Ba</i> (Takeuchi, &amp; Nonaka, 2008; Alvarenga Neto &amp; Choo, 2010, 2011)</p> |
| <p><b>Objetivo específico</b><br/>d) Mapear usos de ferramentas tecnológicas inter-relacionados à gestão do conhecimento</p>                                                                                                                                                     | <p>Elaborar, aplicar e analisar descritivamente um inquérito por questionário com os servidores/gestores do IBGE, com objetivo de mapear e caracterizar o uso das práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da GC.</p>                                                                                                                                        | <p><i>Relatório de pesquisa sobre práticas utilizadas na implementação de programas de Gestão do Conhecimento no setor público</i> (Batista &amp; Quandt, 2015)</p>                                                                                      |
| <p><b>Objetivo específico</b><br/>e) Verificar a percepção de servidores e gestores sobre a importância do estabelecimento de um contexto capacitante, com o apoio de uma ferramenta tecnológica, voltado ao uso da informação para a geração de conhecimento organizacional</p> | <p>Elaborar, aplicar e analisar descritivamente um inquérito por questionário com os servidores/gestores do IBGE, com objetivo de verificar o grau de importância para a implementação de um contexto capacitante e de uma ferramenta tecnológica que vise o uso da informação e conhecimento organizacional.</p>                                                 | <p><i>Contexto capacitante</i> (Alvarenga Neto et al., 2005, 2007, 2008, 2009, 2011)</p> <p><i>Repositório de conhecimento</i> Batista (2008, 2012)</p>                                                                                                  |
| <p><b>Objetivo específico</b><br/>f) Propor um conjunto de recomendações fundamentais que contemplem o estabelecimento de um contexto capacitante para fomentar o compartilhamento da informação e a criação do conhecimento organizacional.</p>                                 | <p><b>(3)</b><br/><b>Fase Interpretativa</b><br/>Discussão e análise de conteúdo dos resultados, para o contraste das hipóteses levantadas pelo estudo (parte teórica) com a realidade observada (parte empírica, tendo em vista a proposta de recomendações fundamentais à proposta de diretrizes para o estabelecimento da GC no IBGE.</p>                      | <p><i>Análise de Conteúdo</i> (Bardin, 2018)</p>                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.2.2 Modelo esquemático da pesquisa: definição das hipóteses e variáveis

Inicia-se por assinalar que devido as limitações para o emprego de hipóteses em pesquisas que não possuam uma abordagem essencialmente quantitativa, como é o caso do presente estudo, que caracteriza-se por uma abordagem mista; as hipóteses são levantadas sob a forma de afirmações provisórias, que nos servirão de diretrizes, e apelarão para o método de análise de conteúdo, para assim, serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação. É a “análise de conteúdo para servir de prova” (Bardin, 2018, p. 31).

Desse modo, a partir da questão de partida e dos objetivos da pesquisa, vislumbrou-se quatro hipóteses básicas para a pesquisa, já apresentadas na Introdução deste estudo. No entanto, como as respostas ao inquérito por questionário são sujeitas à percepção dos respondentes, considerou-se que cada dessas hipóteses devesse ser desdobrada em outras sub-hipóteses, que Marconi e Lakatos (2013) denominam de hipóteses secundárias, para assim, suportar a condução da análise dos conteúdos recolhidos dos dados do questionário aplicado. Logo, cada hipótese básica foi desdobrada em mais três, totalizando quatro hipóteses básicas e 12 hipóteses secundárias, a saber:

H1: O IBGE não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à Gestão do Conhecimento, mas possui iniciativas e processos organizacionais de Gestão da Informação já formalmente implementados.

*H1a: A percepção de uma cultura organizacional, que seja fortemente voltada à GC, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H1b: A percepção da formalização dos processos organizacionais de GI, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H1c: A percepção de que os processos informacionais objetivam o compartilhamento da informação, influenciará positivamente a intenção de GC.*

H2: O IBGE possui iniciativas e ações organizacionais de Gestão do Conhecimento que podem promover o contexto capacitante para a criação de conhecimento, porém ainda de forma isolada e não formalmente instituídas.

*H2a: A percepção de que no ambiente organizacional do IBGE ocorrem atividades organizadas, tendo em vista a transferência e a criação do conhecimento, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H2b: A percepção de que há possibilidade de observação das tendências do ambiente externo, visando explorar ambiguidades, redundância e variedades de requisitos, a fim de aprimorar seu próprio conhecimento, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H2c: A percepção da existência de uma gestão descentralizada, que confira autonomia, transparência e confiança entre todas as pessoas envolvidas, influenciará positivamente a intenção de GC.*

H3: O IBGE utiliza algumas práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da Gestão do Conhecimento, com a proposta de compartilhamento de informação e conhecimento, mas ainda de forma parcial ou isolada, não estando alinhada em uma política institucional de Gestão do Conhecimento.

*H3a: A percepção de que há utilização de determinadas práticas/ferramentas tecnológicas, relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H3b: A percepção de que há utilização de determinadas práticas/ferramentas tecnológicas, relacionadas aos processos organizacionais, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H3c: A percepção de que há uma integração entre o setor de TI e os demais setores da instituição, tendo em vista aprimorar seus produtos, serviços e processos, influenciará positivamente a intenção de GC.*

H4: A promoção de um contexto capacitante à Gestão do Conhecimento poderá ser obtido com o apoio da implementação das melhores práticas e ferramentas tecnológicas que visem ao compartilhamento da informação e à criação do conhecimento organizacional.

*H4a: A percepção da importância do desenvolvimento de um contexto capacitante que estimule a troca de ideias e conhecimentos, tendo em vista efetivar criação e uso do conhecimento organizacional, influenciará positivamente a intenção à GC.*

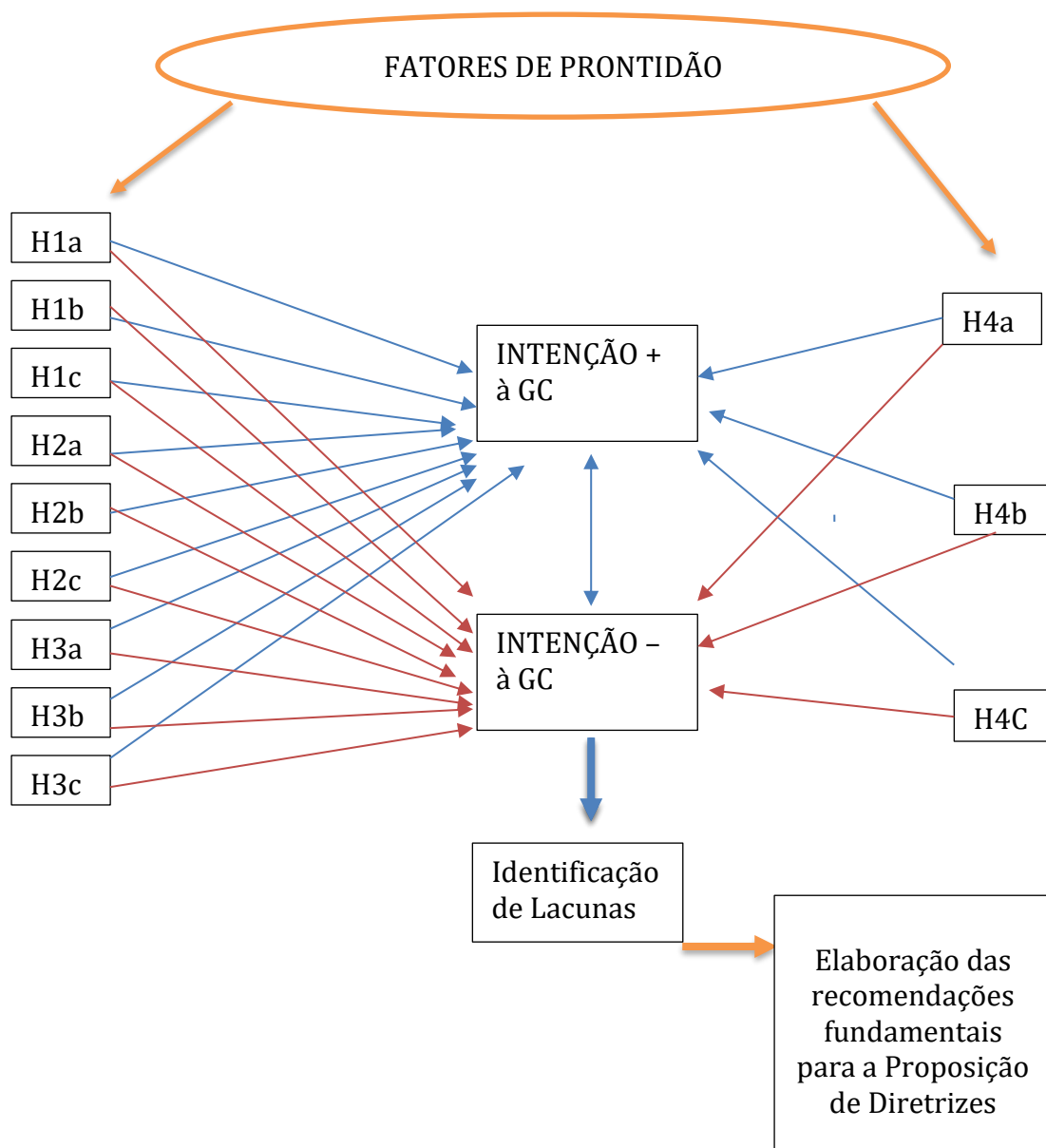
*H4b: A percepção da importância da implementação de uma ferramenta tecnológica que vise ao compartilhamento e ao uso da informação e do conhecimento organizacional influenciará positivamente a intenção à GC.*

*H4c: A percepção da importância da implementação de uma ferramenta tecnológica que vise preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional influenciará positivamente a intenção à GC.*

Seguindo as supracitadas hipóteses secundárias para a pesquisa, um esquema ilustrativo foi desenvolvido conforme apresentado na Figura 15.

Importa aqui destacar que “estado de prontidão” pode ser definido como o grau em que os envolvidos estão individualmente e preparados coletivamente, motivados e tecnicamente capazes de executar a mudança. (Holt & Vardaman, 2013)

Nesse âmbito, a prontidão organizacional para a GC pode ser definida como um conjunto de pré-requisitos necessários para a execução bem-sucedida da gestão do conhecimento. Colocando de outra forma, prontidão de GC é um conjunto de recursos de uma organização para alcançar as infraestruturas necessárias para a gestão do conhecimento e capacidades de utilizá-lo (Holt et al., 2007; Holt & Vardaman, 2013). Este conjunto de recursos estão aqui colocados como “fatores de prontidão” a serem identificados e analisados pelo presente estudo de caso.



**Figura 15 – Esquema do modelo hipotético proposto para identificar a prontidão para GC organizacional**

Fonte: Elaboração própria.

Com relação à elaboração das variáveis da pesquisa, inicia-se por dizer que a sua operacionalização é essencial para a pesquisa científica, pois é ela que torna os seus conceitos passíveis de observação empírica e de mensuração (Gil, 2008).

As variáveis para esta pesquisa foram definidas com base no referencial teórico específico, apresentado no Capítulo 2.

As variáveis elencadas se refletem em questões (perguntas) do inquérito aplicado por meio de questionário, sendo assim, confrontadas com a realidade do IBGE, pela percepção de seus membros organizacionais.

Para cada variável são elencados fatores de prontidão para a análise, que resultarão em percepção positiva ou negativa de intenção à GC, que servirão para a identificação de lacunas a serem colmatadas por um conjunto de recomendações que serão postas em forma de diretrizes para o estabelecimento de um contexto capacitante à GC no IBGE.

Para atribuir o nível de prontidão de cada fator analisado, levou-se em consideração a percepção dos respondentes, seja positiva ou negativa de intenção à GC, que refletiu-se nos maiores ou menores percentuais das respostas ao questionário, somados a outros critérios de análise (ver Seção 4.3.3).

A seguir, apresenta-se a Tabela 2 com as 23 variáveis estabelecidas para a investigação, e ainda os números relacionados às perguntas do questionário. Esta foi utilizada como base fundamental para o estabelecimento dos quatro indicadores representados por Categorias de Análise (Construção de sentido; Fluxos e processos e fluxos informacionais; Contexto capacitante; e Práticas e ferramentas tecnológicas).

**Tabela 2 - Variáveis e número das perguntas por indicadores**

| <b>Indicadores /<br/>Dimensões</b>       | <b>Variáveis (VAR)</b>                        | <b>Num<br/>perg</b> | <b>Num<br/>VAR</b> |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Construção de sentido</b>             | Autoconhecimento                              | 2.1<br>2.5<br>2.7   | 1                  |
|                                          | Cultura organizacional                        | 2.3<br>2.8<br>3.8   | 2                  |
|                                          |                                               |                     |                    |
| <b>Fluxos e Processos Informacionais</b> | Necessidade de informação                     | 3.1                 | 3                  |
|                                          | Organização e armazenamento de informação     | 3.2                 | 4                  |
|                                          | Compartilhamento de informação e conhecimento | 3.3<br>3.4          | 5                  |
|                                          | Uso estratégico de informação                 | 3.5<br>3.6<br>3.11  | 6                  |
|                                          | Produtos e serviços de informação             | 3.7                 | 7                  |
|                                          | Aquisição de informação                       | 3.8                 | 8                  |
|                                          | Fluxos informacionais                         | 3.9<br>3.10         | 9                  |
|                                          |                                               |                     |                    |
|                                          |                                               |                     |                    |



|                                     |                                          |                          |    |
|-------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|----|
| Capacitante                         | Instalação da visão de conhecimento      | 4.1                      | 10 |
|                                     | Mobilização de ativistas de conhecimento | 4.2                      | 11 |
|                                     | Criação do contexto adequado             | 4.3<br>4.4<br>4.13       | 12 |
|                                     | Gerenciamento de conversas               | 4.5                      | 13 |
|                                     | Globalização do conhecimento local       | 4.6                      | 14 |
|                                     |                                          |                          |    |
| Contexto                            | Flutuação/caos criativo                  | 4.7                      | 15 |
|                                     | Autonomia                                | 4.8                      | 16 |
|                                     | Variedade de requisitos                  | 4.9                      | 17 |
|                                     | Transparência                            | 4.10                     | 18 |
|                                     | Confiança                                | 4.11                     | 19 |
|                                     | Redundância                              | 4.12                     | 20 |
| Práticas e ferramentas tecnológicas |                                          |                          |    |
|                                     | Pessoas                                  | 5.1                      | 21 |
|                                     | Processos                                | 5.3                      | 22 |
|                                     | Tecnologia                               | 5.5<br>5.6<br>5.8<br>5.9 | 23 |
|                                     |                                          |                          |    |

Fonte: Elaboração própria.

Justifica-se que o detalhamento do constructo em variáveis ou o agrupamento de variáveis em um constructo são práticas usualmente adotadas em procedimentos de construção do modelo de pesquisa (Carvalho, 2006).

Dessa forma, conforme apresentado no Quadro 14, o modelo esquemático da pesquisa, contém uma síntese com os desdobramentos dos objetivos específicos, na formulação das perguntas do inquérito por questionário, devidamente distribuídas em dimensões (categorias de análise). Apresentam-se também seus principais componentes e fundamentação teórica, bem como as variáveis e as hipóteses básicas levantadas para a construção deste instrumento de investigação.

**Quadro 14 - Modelo esquemático da pesquisa**

| Dimensões                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Componentes e Fundamentação teórica                                             | Variáveis e Questões                                                      | Hipóteses básicas                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIMENSÃO 1.<br/>PERFIL DO ENTREVISTADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | --                                                                              | Idade, Grau de instrução, Tempo, Lotação e Cargo que ocupa na instituição | --                                                                                                                                                                                     |
| <b>DIMENSÃO 2.<br/>CONSTRUÇÃO DE SENTIDO</b><br><br>Relacionada ao primeiro objetivo específico<br><br>Refere-se às questões D2.1 a D2.8 e objetiva perceber na visão de seus membros, o ambiente institucional do IBGE no que tange à GC, e ainda a identificação de sua cultura organizacional. | Autoconhecimento<br><br><i>Construção de Sentido (Sensemaking)</i> (Choo, 2003) | GC do IBGE na visão de seus membros                                       | Para as Dimensões 2 e 3 temos por hipótese básica (H1) que o IBGE não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à GC, mas possui iniciativas e processos organizacionais de |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                 | Cultura organizacional                                                    |                                                                                                                                                                                        |
| <b>DIMENSÃO 3.<br/>FLUXOS E PROCESSOS INFORMACIONAIS</b>                                                                                                                                                                                                                                          | Processos da Informação                                                         | Necessidade de informação                                                 |                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                 | Aquisição de informação                                                   |                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Relacionada ao segundo objetivo específico</p> <p>Refere-se às questões D3-1 a D3.10 e objetiva identificar a formalização dos processos de gerenciamento informacional, na percepção de membros do IBGE.</p>                                                                                                                                                                                    | <p><i>Modelo processual de administração da informação</i> (Choo, 2003)</p> <p><i>Fluxos informacionais</i> (Valentim, 2002, 2004, 2008)</p>                                  | Organização e armazenamento de informação | <p>GI já formalmente implementados.</p>                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Produtos e serviços de informação         |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Distribuição da informação                |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Fluxos informacionais                     |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Uso da informação                         |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>DIMENSÃO 4. CONTEXTO CAPACITANTE</b></p> <p>Relacionada aos terceiro e quinto objetivos específicos</p> <p>Refere-se às questões D4-1 a D4-13 e objetiva identificar se há, ou não, proposta sugestiva a um contexto capacitante nos quais ocorrem interações entre os membros do IBGE, com o propósito de criar as condições necessárias para a transferência e criação do conhecimento.</p> | <p>Capacitadores para o Conhecimento</p> <p><i>Processo de Capacitação para o Conhecimento, com o foco nos Capacitadores para o conhecimento</i> (Von Krogh et al., 2001)</p> | Instilar a visão do conhecimento          | <p>Para a Dimensão 4 temos por hipótese básica (H2) que o IBGE possui iniciativas e ações organizacionais de GC que podem promover o contexto capacitante para a criação de conhecimento, porém ainda de forma isolada e não formalmente instituídas.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Gerenciar as conversas                    |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Mobilizar Ativistas do conhecimento       |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Criar o contexto adequado                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Globalizar o conhecimento local           |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Condições favoráveis a um contexto capacitante</p> <p><i>Condições facilitadoras para Ba</i> (Takeuchi &amp; Nonaka, 2008;</p>                                             | Autonomia                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Caos Criativo                             |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Redundância                               |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               | Variedade de requisitos                   |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                               |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Alvarenga Neto & Choo, 2010, 2011; Alvarenga Neto, 2005, 2008)                                                                                                                                                                                                   | Tolerância ao “erro honesto” (transparência)                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                  | Empatia, cuidado, confiança e compromisso                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                  | Importância da implementação de um contexto capacitante para a criação do conhecimento organizacional.                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>DIMENSÃO 5. PRÁTICAS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS</b></p> <p>Relacionada aos quarto e quinto objetivos específicos</p> <p>Refere-se às questões D5.1 a D5.9 e objetiva identificar e caracterizar o uso de práticas e ferramentas tecnológicas no IBGE com base nos fundamentos da GC, que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento.</p> | <p>Pessoas</p> <p><i>Relatório de pesquisa sobre práticas utilizadas na implementação de programas de Gestão do Conhecimento no setor público</i> (Batista &amp; Quandt, 2015)</p>                                                                               | <p>Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.</p>    | <p>Para a Dimensão 5 temos por hipótese básica (H3) que o IBGE utiliza algumas práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da GC, com a proposta de compartilhamento de informação e conhecimento, mas ainda de forma parcial ou isolada, não estando alinhada em uma política de GC.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Processos</p> <p><i>Relatório de pesquisa sobre práticas utilizadas na implementação de programas de Gestão do Conhecimento no setor público</i> (Batista &amp; Quandt, 2015)</p> <p><i>Modelo SET-KM</i> (Alvarenga Neto et al., 2007, 2008, 2009, 2011)</p> | <p>Práticas, relacionadas primariamente aos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p><i>Tecnologia Relatório de pesquisa sobre práticas utilizadas na implementação de programas de Gestão do Conhecimento no setor público</i><br/>(Batista &amp; Quandt, 2015)</p> <p><i>Repositório de conhecimento</i><br/>Batista (2008, 2012)</p> | <p>Práticas ou ferramentas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC organizacional.</p> <p>Importância da implementação de uma ferramenta tecnológica que vise o uso da informação e do conhecimento organizacional.</p> |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Fonte: Elaboração própria com base nos autores citados.

Para o desenvolvimento do estudo de caso foram adotados os métodos e técnicas específicos das Ciências Sociais, que Marconi e Lakatos (2013) chamam de métodos de procedimento, os quais já foram anteriormente descritos de forma sintetizada no Quadro 13. Entretanto, estes serão devidamente apresentados e descritos a seguir.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Uma das características essenciais das investigações qualitativas é o fato destas possuírem diversos esquemas de confronto com a realidade (Freitas, 2013). Nesse contexto, corroborando Martins (2008), Yin (2001) é assertivo ao dizer que, a escolha de mais de uma fonte para a coleta de dados que convergem ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas, aumenta substancialmente a qualidade de um estudo de caso.

Ressalta-se que, os métodos e técnicas empregados para as análises da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e do inquérito por questionário, respectivamente apresentados a seguir, demonstram a triangulação proposta por Yin (2001) para o estudo de caso.

Dessa forma, também para garantir a confiabilidade deste estudo de caso realizou-se a presente pesquisa desde três perspectivas distintas.

A primeira e a segunda com base nos levantamentos bibliográfico e documental, sobre os estudos científicos nas temáticas GI e GC em organizações, e sobre o IBGE, respectivamente.

A terceira perspectiva é a obtida nos próprios ambientes organizacional e informacional do IBGE, por meio da aplicação de um inquérito por questionário, que objetivou identificar sistematicamente a percepção de seus membros organizacionais, quanto aos aspectos da GI e da sua GC.

No que tange aos procedimentos para a coleta de dados, Marconi e Lakatos (2013, p. 71) apontam que os estudos exploratórios utilizam procedimentos específicos para a coleta de dados e os conceituam como aqueles que “utilizam exclusivamente um dado procedimento, como por exemplo a análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente.” Assim, consideramos que a opção pelo direcionamento à análise de conteúdo, com base nos ensinamentos de Bardin (2018) nos permitiu fazer a captação e operacionalização dos dados coletados.

Quanto aos métodos e técnicas utilizados, pode-se dizer que, de maneira a ressaltar a importância das pesquisas bibliográfica e documental aliadas à pesquisa empírica, os seguintes procedimentos metodológicos se darão em três etapas, que se apresentam em fases distintas da pesquisa, mas que se complementam.

#### **4.3.1 Etapa 1 - Fase Exploratória - Pesquisas bibliográfica e documental**

A primeira etapa trata-se da fase exploratória da pesquisa, e relaciona-se às pesquisas bibliográfica e documental.

Gil (2008, p. 45) assinala que a principal diferença entre esses tipos de pesquisa é a natureza das suas fontes. “Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se em materiais que não

recebem ainda um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.”

### **Pesquisa Bibliográfica**

Quanto à realização da pesquisa bibliográfica, observa-se que esta foi concebida no âmbito da Revisão de Literatura que trata-se de um pré-requisito para a realização de toda e qualquer pesquisa científica. Nesse contexto, os resultados da revisão de literatura estão apresentados no Capítulo 1 com o referencial teórico geral do estudo e no Capítulo 2 com o referencial teórico específico, que objetivou identificar e estudar teorias, conceitos e modelos presentes na literatura no âmbito do tema da pesquisa, de modo a recolher subsídios para a elaboração do referencial teórico geral e específico, bem como identificar e estabelecer um conjunto de variáveis postas em categorias de análise, e que estas se revelem como os fatores de prontidão da organização para a GC.

Para a revisão da literatura, foram exploradas diversas combinações de palavras no intuito de formar diferentes *strings* para busca (ver Apêndice A). Com o estabelecimento de restrições de data foi possível definir o estado da arte e estabelecer o contexto da pesquisa, abarcando teorias e métodos que têm sido utilizados nos últimos anos na área da pesquisa.

Após a seleção dos documentos considerados relevantes para a contextualização deste estudo, iniciou-se uma pesquisa bibliográfica em busca do arcabouço teórico para a problemática que cada vez mais se consolidava: a importância em identificar requisitos fundamentais que se revelassem como indicadores, ou fatores de prontidão para a GC.

A pesquisa bibliográfica se deu no âmbito da Ciência da Informação (CI), tendo em vista os seguintes pontos: a fundamentação teórica para demarcar os campos da GI e da GC conceituados para este estudo; o aprofundamento no estudo dos processos e modelos de GI e GC e de questionários que investigam as práticas e ferramentas de GC em organizações; e ainda, nos estudos de caso que trataram da implementação de ferramentas dentro da concepção da GC.

Teve como objetivo principal a fundamentação dos aportes teóricos da pesquisa, tendo em vista fundamentar a elaboração das variáveis de pesquisa, estabelecidas em categorias de análise do questionário, bem como, contribuir com os elementos que subsidiaram a análise dos dados obtidos.

Para este feito, realizou-se uma revisão das perspectivas teóricas dos autores considerados clássicos ou seminais no tema de GI e GC em organizações.

Se buscou seguir sempre uma mesma estrutura de análise, por considerar ser o modo mais apropriado para destacar os aspectos de interesse para o estudo.

*Problema ou tema investigado >> Características do Modelo >> Aspectos relevantes de cada Modelo >> Etapas dos processos informacionais>>*

Com efeito, a pesquisa bibliográfica possibilitou, através de uma avaliação rigorosa e confiável de pesquisas já realizadas, uma maior familiaridade com os temas trabalhados, um aprimoramento das ideias e o surgimento de intuições, bem como o mapeamento do que já foi realizado sobre o tema, evitando assim a repetição de estudos já concluídos.

### **Pesquisa Documental**

A pesquisa documental esteve presente na investigação, sobretudo por se tratar de um estudo de caso, e este ser uma instituição Pública regida por legislações específicas e cujos documentos encontram-se públicos sob pena de descumprir a Lei de Acesso à Informação. A pesquisa documental foi efetuada em bases de dados e no portal do IBGE<sup>28</sup>, e buscou compreender um fenômeno de forma ampla a partir da perspectiva daqueles que elaboraram os documentos. A importância deste levantamento se deu principalmente, na identificação e coleta da documentação/informações relevantes no que tange às políticas de informação praticadas pela instituição, bem como nos propiciou conhecer a sua história, estrutura e contexto, fatores estes, fundamentais para um estudo de caso.

Dentre as vantagens da pesquisa documental, destaca-se a consideração de que documentos levantados constituem uma fonte estável de dados que subsistem ao longo do tempo. Outra vantagem que é própria da pesquisa documental, é o fato desta não exigir o contato direto com os sujeitos da pesquisa. “É sabido que em muitos casos o contato com os sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.” (Gil, 2002, p. 46).

Gil (2002) observa que algumas pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque, como ocorreu na

---

<sup>28</sup> Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>.



presente investigação, proporcionam melhor visão do problema, e da identificação de hipóteses que conduzem a sua verificação por outros meios.

A pesquisa documental se deu, principalmente no portal IBGE, e foi possível recuperar os principais documentos, que foram utilizados para a análise documental, que nos proporcionou uma visão contextual, para o enquadramento do estudo de caso. Destacam-se o Plano Estratégico (2012-2015) e seus sucessores, para os períodos (2017-2017) e (2022-2025), bem como os Relatórios de Gestão de 2018 e 2020.

Além das pesquisas supracitadas, com o objetivo de se obter informações pertinentes ao estudo de caso, esta fase exploratória também contou com algumas reuniões informais realizadas com determinados membros do corpo técnico da instituição.

Os resultados da coleta de dados da pesquisa documental podem ser encontrados nesta tese nas Seções 3.2 e 3.3 que apresentam o campo empírico e a contextualização do caso em um histórico sobre a GC no IBGE, e na Seção 4.4, referente a caracterização da amostra para a pesquisa.

#### **4.3.2 Etapa 2 – Fase Descritiva – Elaboração e aplicação de inquérito por questionário**

A segunda etapa da pesquisa trata-se da fase descritiva e alinha-se principalmente aos: primeiro, segundo, terceiro, quarto e quinto objetivos específicos.

Esta fase descritiva, fundamenta-se nos resultados obtidos nas pesquisas bibliográfica e documental efetuadas anteriormente, na fase exploratória, e está relacionada diretamente com a elaboração e aplicação do inquérito por questionário, que por sua vez, será o suporte para a etapa seguinte, que tratará da fase interpretativa.

##### **4.3.2.1 O Questionário**

Quivy e Campenhoudt (2005) indicam que o questionário é um instrumento de investigação que visa refletir opiniões, atitudes, expectativas e nível de conhecimento do assunto investigado, e que sua utilização é indicada para o conhecimento geral de determinada população ou grupo, pois captura grandes volumes de informação sobre um fenômeno específico.

De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 86), “[...] o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O principal método para a recolha de dados desta pesquisa é o inquérito por questionário, elaborado diretamente na plataforma virtual Kobo ToolBox.

O questionário foi concebido para a coleta dos dados necessários à identificação da percepção dos servidores/gestores do IBGE quanto ao entendimento de seu ambiente institucional no que tange à GC organizacional, bem como, no que tange à identificação dos variados processos informacionais; e às práticas e ferramentas utilizados no âmbito da GC. Nesse sentido, foram desenvolvidas questões que investigaram o IBGE em diferentes dimensões (categorias de análise), pertinentes a cada foco discriminadamente. (ver Quadro 14).

Neste aspecto, o questionário contou com perguntas fechadas e algumas abertas e complementares. Este tipo de questionário é útil na pesquisa qualitativa para complementar e contextualizar a informação obtida (Hill & Hill, 2016).

As perguntas fechadas, ora apresentam suas respostas pela escala de atitude de Likert<sup>29</sup> e em outras, respostas dicotômicas, de múltipla escolha, e por graus de importância e de frequência, de acordo com o objetivo da questão (ver Apêndice C).

No que tange às perguntas abertas, estas foram as que complementaram alguma questão de forma discursiva, e objetivaram a maior compreensão da afirmativa escolhida.

Para as respostas deste tipo de pergunta, foi utilizada a análise do conteúdo dentro da concepção da abordagem qualitativa, e quando se mostrou conveniente, foi destacado o texto construído pelo respondente. No entanto, as respostas complementares não interferiram diretamente, na média de frequência dos resultados obtidos, mas sim, na compreensão para se complementar a análise descritiva, tendo em conta que quando há convergência de diversas fontes

---

29 “[...] Likert idealizou um método mais simples de construir escalas de atitudes, que não requer especialistas. A Escala de Likert apresenta os seguintes passos: 1. Elaboração de um grande número de preposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado. 2. Estas preposições são apresentadas a certo número de pessoas que indicarão suas reações, anotando os valores 5, 4, 3, 2, 1, que corresponderão a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta, desaprovação [...]” (Marconi & Lakatos, 2013, p. 109-110).

de evidências, temos um fato que poderá ser considerado como uma evidência que será somada a outras visando à melhor compreensão e interpretação de um fenômeno (Martins, 2010).

O questionário foi concebido em cinco categorias de análise, posta em dimensões.

A primeira dimensão diz respeito aos dados de “perfil do respondente”, possui sete questões de caráter censitário e foram inseridas para identificar a idade, grau de instrução, função, tempo na instituição, e outras informações de importância fundamental para perceber as diferenças culturais entre as áreas, nível hierárquico, dentre outras informações, que podem, teoricamente, auxiliar na compreensão e análise final dos dados.

As quatro dimensões seguintes são relativas às categorias de análise já apresentadas na Seção 4.2.2 e contemplam as 23 variáveis a observar no estudo.

Este núcleo do questionário é composto por 35 questões obrigatórias que estão divididas em quatro constructos no âmbito da GI e GC, sendo elas: “Construção de Sentido” (5 questões); “Fluxos e Processos Informacionais” (11 questões); “Contexto Capacitante” (13 questões); e “Práticas e Ferramentas Tecnológicas” (6 questões), sendo que, algumas dessas questões podem se desdobrar em outras, complementares e que não são obrigatórias. Assim, com a soma de todas as questões obrigatórias e não obrigatórias, computam-se até 55 questões a serem respondidas (Apêndice C).

Quanto ao público-alvo, que refere-se à amostra selecionada para a aplicação do inquérito por questionário, está descrito na Seção 4.4.

Para a aplicação do inquérito por questionário foram efetuadas a elaboração, aplicação e avaliação de testes piloto para conhecer as condições reais de pesquisa. Estes três procedimentos para o pré-teste sofreram exatamente o mesmo rigor do inquérito definitivo, conforme estão descritos a seguir.

### **Realização do pré-teste**

Antes de colocar o do inquérito por questionário em campo, foram realizados pré-testes com os propósitos de: validar a eficiência da plataforma virtual escolhida para a aplicação do questionário, a Kobo Toolbox; investigar a compreensão das questões (a necessidade de corrigir alguma questão mal elaborada; a necessidade de inserir ou eliminar alguma questão; verificar se a ordem das questões estava apropriada); o tempo aproximado para a sua realização; o

aproveitamento de alguma sugestão relevante para a pesquisa; e principalmente, para testar e aprimorar o seu conteúdo. Nesse quesito, procurou-se encontrar respostas para as seguintes perguntas referentes ao instrumento de coleta de dados desta pesquisa:

- ✓ os itens do questionário são facilmente compreendidos?
- ✓ o vocabulário utilizado no questionário está de acordo com o fácil entendimento?
- ✓ o número de itens está muito extenso?
- ✓ o tempo de respostas está de acordo com o desejável (até 12 min.)?
- ✓ há questões ambíguas?
- ✓ há questões supérfluas?
- ✓ necessitam de algum complemento?

Os pré-testes possibilitaram detectar falhas neste instrumento, dando chance de efetuar seu refinamento antes da validação.

Os respondentes selecionados para o pré-teste possuem um perfil semelhante aos que deverão integrar a população alvo desta pesquisa, isto é, são servidores de instituições públicas federais do Brasil. Ao todo foram convidadas 11 pessoas a responderem o pré-teste, porém obtivemos um retorno de oito respondentes, que foi considerado suficiente para esta fase da pesquisa.

Importante dizer que o pré-teste foi realizado em quatro ciclos, pois de acordo com o recebimento das respostas, foi sendo modificado o formulário do questionário.

Uma crítica unânime dos respondentes ao pré-teste foi o grande volume de questões a serem respondidas. Nos dois primeiros ciclos de testes o questionário foi considerado muito extenso e cansativo. Inicialmente o questionário contemplava pouco mais de 100 questões, e finalizamos o quarto ciclo com 55 questões na totalidade.

A avaliação para reduzir o número de questões teve a preocupação de não afetar a obtenção das informações relevantes para a finalidade da pesquisa, tendo sido contempladas todas as suas variáveis dos constructos definidos inicialmente. Assim, foram efetuadas as alterações no questionário com base nas sugestões apresentadas pelos respondentes dos quatro ciclos do pré-teste.

Todos os respondentes ao pré-teste consideraram o vocabulário utilizado no questionário, como familiar e de fácil compreensão. Em geral, não tiveram dúvidas em relação ao significado das questões, bem como não consideraram nenhuma palavra ambígua ou supérflua. No entanto, os respondentes apresentaram sugestões para a melhoria do questionário de pesquisa. As sugestões recebidas dos respondentes, acompanhadas dos comentários de sua aceitação ou não para esta pesquisa, encontram-se no Apêndice B.

#### 4.3.2.2 Coleta e análise descritiva dos resultados do questionário

Com relação aos métodos para a recolha e análise dos dados do questionário, inicia-se pela indicação de Creswell (2007, grifo nosso) para quem, a pesquisa qualitativa possibilita que o pesquisador interprete os dados analisados podendo ou não incluir suas interpretações pessoais no momento da análise.

[...] é fundamentalmente interpretativa, isto significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados, isso inclui o desenvolvimento de descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado, pessoal e teoricamente,  mencionando as lições aprendidas e oferecendo mais perguntas a serem feitas. (Wolcott, 1994 citado em Creswell, 2007, p. 186, grifo nosso)

Eisenhardt (1989) observa que analisar dados é o coração da teoria da construção estudos de caso, mas é ao mesmo tempo o mais difícil. No que tange à análise dos questionários, esta etapa contou para além da fundamentação teórica, com o método de análise de conteúdo de Bardin (2018) e complementarmente, com a expertise e maturidade de conteúdo do pesquisador, adquiridas até então com o estudo de caso para que ao analisar os questionários, pudesse identificar lacunas na gestão da informação e do conhecimento dentro de cada unidade investigada da instituição.

Do ponto de vista dos procedimentos, há três componentes que caracterizam a pesquisa qualitativa: o modo de coletar os dados, que podem ser de diferentes fontes; a maneira de interpretar os resultados; e a forma de comunicá-los, enfatizando aspectos descritivos e/ou interpretações da realidade (Strauss & Corbin, 2002 citado em Freitas, 2013, p. 1087).

Por meio da aplicação de inquérito por questionário, foi possível realizar a análise das questões elaboradas frente aos conteúdos discutidos no decorrer da elaboração da Tese. Para esta etapa, efetuou-se a análise descritiva dos dados da investigação com base nas técnicas de Análises de Conteúdo de Bardin (2018), que segundo a autora designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 2018, p. 44)

Cabe destacar que os dados foram analisados, dispostos em forma de tabelas e gráficos e descritos de acordo com os objetivos da pesquisa.

Esta fase descritiva forneceu o suporte e fundamento necessário para realizar a etapa seguinte, que se trata da análise de conteúdo, discussão e apresentação dos resultados para a fase interpretativa (Etapa 3).

#### **4.3.3 Etapa 3 – Fase Interpretativa – Discussão e análise dos dados**

Na terceira etapa da pesquisa, trata-se a análise e discussão de todos os dados coletados pela pesquisa.

Esta fase interpretativa alinha-se ao último objetivo específico deste estudo de caso, e prevê-se que esta análise consolide as percepções positiva e negativa de intenção à GC no IBGE, de forma a identificar as lacunas a serem colmatadas por meio da proposta de um conjunto de recomendações fundamentais capazes de contribuir com a implementação de um contexto capacitante à GC no IBGE.

Para concretizar e legitimar a análise dos dados coletados nas três etapas da pesquisa, fez-se uso da análise de conteúdo de Bardin (2018), que se trata de um método de abordagem qualitativa, com procedimentos intuitivo, maleável e adaptável à evolução de hipóteses.

De acordo com a metodologia de Bardin (2018), a análise de conteúdo organiza-se em torno de três pólos:

a) *fase de pré-análise*, visa operacionalizar e sistematizar as ideias. Nessa fase inicial, surgiram as primeiras impressões em relação ao material bibliográfico e documental levantado. Identificaram-se os conceitos e fundamentos pertinentes à temática de estudo. Nesse momento foi efetuada a “leitura flutuante”, que implicou na primeira leitura dos resultados da análise descritiva, e posteriormente selecionaram-se os documentos para compor o *corpus* da pesquisa.

Ainda nesta fase inicial foi feita a seleção dos materiais coletados segundo os critérios pré-determinados por Bardin (2018, pp. 122-124), quais sejam: *regra da exaustividade*, exige que nenhum documento deve ser deixado de fora; *regra da representatividade*, indica que a análise pode ser efetuada em uma amostra desde que o material para isto se preste; *regra da homogeneidade*, estipula que a seleção dos documentos deva ter o mesmo tema para que permita a comparação; e *regra da pertinência*, estabelece que os documentos devam guardar correlação com os objetivos da análise.

b) *fase de exploração do material*, foram definidas as categorias de análise, classificando os elementos constitutivos de um conjunto caracterizados por diferenciação e realizando o reagrupamento por analogia por meio de critérios definidos previamente no sentido de propiciar a realização das inferências (Bardin, 2018).

Nesta fase então, procedeu-se a identificação dos elementos entre os modelos de GI e GC levantados na literatura, que pudessem servir-nos como fatores para indicar a percepção da prontidão organizacional para a GC, e assim, classificados os elementos constitutivos por meio de critérios definidos previamente para o questionário, no sentido de propiciar também a análise dos dados coletados por meio da confrontação entre a literatura científica e a percepção dos inquiridos na realidade vivenciada.

c) *fase tratamento dos resultados obtidos e interpretação*, de posse dos resultados significativos obtidos nas fases anteriores, procedeu-se à proposição de pontos para inferências, contraste e interpretações a partir da literatura científica e da pesquisa documental, aliada à bagagem científica da pesquisadora.

Assim, sob a perspectiva das abordagens supracitadas e do aprofundamento do referencial teórico construído, foi possível elaborar o Quadro 15 que apresenta todos os elementos que permearam a elaboração do instrumento para a coleta, e principalmente para a análise e a discussão

dos resultados da pesquisa. Este quadro apresenta as categorias de análise, e as “variáveis” elaboradas para as inferências de acordo com as hipóteses a serem verificadas.

**Quadro 15 – Categorias para análise dos dados, a articulação entre as variáveis para inferência amparadas pela fundamentação teórica e as hipóteses básicas e secundárias levantadas**

| Categorias de análise                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Variáveis para inferência                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Fundamen-<br>tação<br>teórica                                  | <i>Continua</i><br>Hipóteses a serem<br>verificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Questões da Dimensão 2.</p> <p><b>CONSTRUÇÃO DE SENTIDO</b><br/><i>Relacionada ao primeiro objetivo específico</i></p> <p>Categorias de análise: autoconhecimento e cultura organizacional</p> <p>Estas categorias referem-se a um conjunto de elementos que impactam a visão que os membros têm da sua instituição.</p> | <p>Identificação do tipo de estrutura organizacional.</p> <p>Valorização do trabalho colaborativo.</p> <p>Conhecimento pessoal como um recurso organizacional.</p> <p>Reconhecimento da importância da implementação de políticas de GC.</p> <p>Existência de setor designado para as ações de GC, desde o diagnóstico a formalização de ações em contextos organizacionais.</p> <p>Incentivo da transferência de conhecimento.</p> <p>Preocupação da instituição como um todo, de uma organização integrada.</p> | <p><i>Construção de Sentido (Sensemaking) (Choo, 2003)</i></p> | <p>Para esta categoria analítica temos por hipótese básica que o IBGE não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à GC, mas possui iniciativas e processos organizacionais de GI já formalmente implementados.</p> <p><i>Hipótese secundária para a condução da análise:</i></p> <p>H1a: A percepção de uma cultura organizacional fortemente voltada à GC, influenciará positivamente a intenção de GC.</p> |
| Categorias de análise                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Variáveis para inferência                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Fundamen-<br>tação<br>teórica                                  | Hipóteses a serem<br>verificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Questões das Dimensão 3.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Reconhecimento e identificação da informação necessária força de trabalho.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                | <p>Para esta categoria analítica temos por hipótese básica que o IBGE não possui</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



| <p><b>FLUXOS E PROCESSOS INFORMACIONAIS</b><br/> <i>Relacionada ao segundo objetivo específico</i></p> <p>Categorias de análise relacionadas a GI:<br/> Necessidade; aquisição; produtos e serviços; organização e armazenamento; compartilhamento; uso; e fluxos, da informação.</p> <p>-Estas categorias referem-se a verificar se há iniciativas de mapeamento dos fluxos, e processos informacionais, e se estes levam à criação do conhecimento organizacional.</p> | <p>Coerência da organização e armazenamento de informações nos variados sistemas, tendo em vista recuperação da informação necessária com efetividade.</p> <p>Reconhecimento do conhecimento pessoal como produto organizacional.</p> <p>Utilização estratégica dos meios disponíveis para o compartilhamento de informações.</p> <p>Utilização estratégica de informações para a tomada de decisão.</p> <p>Modo frequente de aquisição de informação necessária ao desempenho das funções.</p> <p>Realização de mapeamento dos fluxos formais e informais</p> | <p><i>Modelo processual de administração da informação</i> (Choo, 2003)</p> <p><i>Fluxos informacionais</i> (Valentim, 2002, 2004, 2008)</p> | <p>uma cultura organizacional fortemente voltada à GC, mas possui iniciativas e processos organizacionais de GI já formalmente implementados.</p> <p><i>Hipóteses secundárias para a condução da análise:</i><br/> H1b: A percepção da formalização dos processos organizacionais de GI, influenciará positivamente a intenção de GC.<br/> H1c: A percepção de que os processos informacionais objetivam o compartilhamento de informação, influenciará positivamente a intenção de GC.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categorias de análise                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Variáveis para inferência                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Fundamentação teórica                                                                                                                        | <i>Continua</i><br>Hipóteses a serem verificadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Questões das Dimensão 4.</p> <p><b>CONTEXTO CAPACITANTE</b><br/> <i>Relacionada ao terceiro objetivo específico</i></p> <p>Categorias de análise relacionadas a GC:<br/> Capacitadores para o Conhecimento<br/> Condições favoráveis a um contexto capacitante</p>                                                                                                                                                                                                    | <p>Permeada pela cultura organizacional, identificar se há capacidade de <i>instilar a visão do conhecimento</i> por meio da comunicação de sua missão, valores e crenças compartilhadas</p> <p>Identificar se é estratégica e valorizada a figura de um “gestor” para promoção de atividades de compartilhamento e criação de conhecimento.</p> <p>Identificar se a alta administração facilita a</p>                                                                                                                                                         | <p><i>Processo de Capacitação para o Conhecimento, com o foco nos Capacitadores para o conhecimento</i> (Von</p>                             | <p>Para esta categoria analítica temos por hipótese básica que o IBGE possui iniciativas e ações organizacionais de GC, que podem promover o contexto capacitante para a criação de conhecimento, porém ainda não estão formalmente instituídas.</p>                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Estas categorias referem-se a identificar se há, ou não, proposta sugestiva a um contexto capacitante a GC, por meio da verificação de iniciativas de valorização dos capacitadores para o conhecimento; e de iniciativas que propiciem as condições necessárias para a transferência e criação do conhecimento.</p> | <p>interação para o compartilhamento de conhecimento entre os membros da instituição.</p> <p>Identificar se a inovação é incentivada pelos gestores.</p> <p>Identificar a aceitação de novas ideias.</p> <p>Identificar se o conhecimento é globalizado na instituição.</p> <p>Identificar se ocorre a preocupação com a aquisição de informações do ambiente externo</p> <p>Verificar em que nível as reuniões de trabalho são espaços que facilitam o compartilhamento de conhecimento.</p> <p>Verificar se os gestores conferem autonomia na execução de tarefas.</p> <p>Verificar se a gestão é frequentemente centralizadora.</p> <p>Verificar há oportunidade de aquisição de conhecimentos variados no ambiente de trabalho.</p> <p>Identificar se há transparência e se o “erro honesto” é aceito como oportunidade de aprendizagem.</p> <p>Verificar em que nível é incentivado o compartilhamento de informações entre os membros da equipe.</p> <p>Identificar a ocorrência de coleta extensiva de informações para geração de várias alternativas para um mesmo problema ou projeto.</p> | <p>Krogh et al., 2001)</p> <p><i>Condições facilitadoras para Ba</i> (Takeuchi &amp; Nonaka, 2008; Alvarenga Neto &amp; Choo, 2010, 2011)</p> | <p><i>Hipóteses secundárias para a condução da análise:</i></p> <p>H2a: A percepção de que no ambiente organizacional do IBGE ocorrem atividades organizadas, tendo em vista a transferência e a criação do conhecimento, influenciará positivamente a intenção de GC.</p> <p>H2b: A percepção de que há possibilidade de observação das tendências do ambiente externo, visando explorar <i>ambiguidades, redundância e variedades de requisitos</i>, a fim de aprimorar seu próprio conhecimento, influenciará positivamente a intenção de GC.</p> <p>H2c: A percepção da existência de uma gestão descentralizada, que confira <i>autonomia, transparência e confiança</i> entre todas as pessoas envolvidas, influenciará positivamente a intenção de GC.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Identificar se a confiança mútua é incentivada no trabalho em equipe.</p> <p>Identificar se há sinais de empatia, cuidado e confiança entre os membros da instituição.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Categorias de análise</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Variáveis para inferência</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Fundamentação teórica</b>                                                                                                                                                                                                                    | <i>Continua</i><br><b>Hipóteses a serem verificadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Questões das Dimensão 5.</p> <p><b>PRÁTICAS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS</b></p> <p><i>Relacionada ao quarto objetivo específico</i></p> <p>Categorias de análise relacionadas:</p> <p>tipos de Ferramentas e Práticas de GC</p> <p>Estas categorias referem-se a verificar se há a utilização de práticas e ferramentas tecnológicas na instituição com base nos fundamentos da GC: pessoas, processos e tecnologia. E analisar se estas afetam de maneira positiva a criação do conhecimento.</p> | <p>Apenas as tecnologias e ferramentas da informação não resolvem todas as questões pertinentes aos processos de gestão, há necessidade de associar a esse modelo os aspectos sociais e culturais que envolvem, além das pessoas, os processos e outros fatores estruturantes que, em conjunto, viabilizam um contexto capacitante ou “ba”, conforme conceitualizado por Choo (2003).</p> <p>Pessoas – identificar se são utilizadas práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento (i.e. Fóruns e Listas de discussão, Comunidades de prática, Narrativas, Lições aprendidas ou revisão pós-ação, espaços colaborativos virtuais e presenciais dentre outros).</p> <p>Processos - identificar se são utilizadas práticas relacionadas primariamente aos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento</p> | <p><i>Relatório de pesquisa sobre práticas utilizadas na implementação de programas de Gestão do Conhecimento no setor público</i> (Batista &amp; Quandt, 2015)</p> <p><i>Modelo SET-KM</i> (Alvarenga Neto et al., 2007, 2008, 2009, 2011)</p> | <p>Para esta categoria analítica temos por hipótese básica que o IBGE utiliza algumas práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da GC, com a proposta de compartilhamento de informação e conhecimento, mas de forma parcial ou isolada, não estando alinhada em uma política institucional de GC.</p> <p><i>Hipóteses secundárias para a condução da análise:</i></p> <p>H3a: A percepção de que há utilização de determinadas práticas/ferramentas tecnológicas, relacionadas aos aspectos de gestão de RH influenciará positivamente a intenção de GC.</p> <p>H3b: A percepção de que há utilização de determinadas práticas/ferramenta</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>organizacional. (i.e. <i>Benchmarking</i>, banco de conhecimentos, lições aprendidas, memória organizacional, auditoria do conhecimento dentre outros).</p> <p>Tecnologia - identificar se são utilizadas práticas ou ferramentas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC organizacional. (i.e., <i>Workflow</i>, GED, portais e intranets dentre outros).</p>                                                                                                                              |                                                                                                                                                                             | <p>s tecnológicas, relacionadas aos processos organizacionais, influenciará positivamente a intenção de GC.</p> <p>H3c: A percepção de que há uma integração entre o setor de TI e os demais setores da organização, tendo em vista aprimorar seus produtos, serviços e processos, influenciará positivamente a intenção de GC.</p>                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Categorias de análise</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Variáveis para inferência</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Fundamentação teórica</b>                                                                                                                                                | <b>Conclusão</b><br><b>Hipóteses a serem verificadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Questões das Dimensões 3, 4 e 5</p> <p><i>Relacionadas ao quinto objetivo específico</i></p> <p>Categorias de análise relacionadas:</p> <p>Implementação de uma ferramenta tecnológica que vise o uso da informação e conhecimento institucional.</p> <p>Desenvolvimento de um contexto capacitante que estimule a troca de informação e conhecimento, para a sua criação e uso.</p> | <p>Identificar o grau de importância que os respondentes consideraram a implementação de uma ferramenta tecnológica que vise o uso da informação e conhecimento institucional.</p> <p>Identificar o grau de importância os respondentes consideraram o desenvolvimento de um contexto capacitante que estimule a troca de informação e conhecimento, para a sua criação e uso.</p> <p>Identificar o grau de importância que os respondentes consideraram a implementação de uma ferramenta tecnológica que vise alavancar a MO.</p> | <p><i>Modelo de Batista (2008)</i></p> <p><i>Processo de Capacitação para o Conhecimento, com o foco nos Capacitadores para o conhecimento</i> (Von Krogh et al., 2001)</p> | <p>Para esta categoria analítica temos por hipótese básica que A promoção de um contexto capacitante à GC poderá ser obtido com o apoio da implementação das melhores práticas e ferramentas tecnológicas que visem ao compartilhamento da informação e à criação do conhecimento organizacional.</p> <p><i>Hipóteses secundárias para a condução da análise:</i></p> <p>H4a: A percepção da importância do</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementação de uma ferramenta tecnológica que vise alavancar a MO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  | <p><i>Condições facilitadoras para Ba</i> (Takeuchi &amp; Nonaka, 2008; Alvarenga Neto &amp; Choo, 2010, 2011)</p> | <p>desenvolvimento de um contexto capacitante que estimule a troca de ideias e conhecimentos, tendo em vista efetivar a criação e uso do conhecimento organizacional, influenciará positivamente a intenção de GC.</p> <p>H4b: A percepção da importância da implementação de uma ferramenta tecnológica que vise ao compartilhamento e ao uso da informação e do conhecimento organizacional influenciará positivamente a intenção à GC.</p> <p>H4c: A percepção da importância da implementação de uma ferramenta tecnológica que vise preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional influenciará positivamente a intenção de GC.</p> |
| <p>Para o cumprimento do <i>sexto objetivo específico</i>, com a conclusão desta discussão e análise de conteúdo das citadas categorias, propõe-se um conjunto de recomendações fundamentais que contemplem a formação de um contexto capacitante para fomentar o compartilhamento de informação e a criação do conhecimento organizacional, tendo como base o uso de melhores práticas e ferramentas tecnológicas para a GC.</p> |  |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Elaboração própria.

A elaboração deste quadro conceitual permitiu a interlocução com a Análise de Conteúdo de Bardin (2018), na categorização dos pontos de análise para a interpretação dos resultados obtidos com a aplicação da técnica do inquérito por questionário, parte integrante do desenvolvimento do estudo de caso.

Nesse contexto, o método de análise de conteúdo foi aplicado com o intuito de encontrar, em cada uma das respostas apresentadas no questionário, as impressões/percepções dos servidores/gestores do IBGE, acerca dos constructos encontrados na literatura, e assim, poder identificar quais desses são utilizados, e aderentes ou não, nesta instituição.

A análise dos dados coletados permitiu conclusões que corroboram Bardin (2018, p. 167), ao afirmar que a análise de conteúdo constitui “um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto)”.

Ainda segundo Bardin (2018), a análise de conteúdo possui duas funções específicas, quais sejam:

- uma função heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta. É a análise de conteúdo "para ver o que dá";
- uma função de "administração da prova". Hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação. É a análise de conteúdo "para servir de prova" (Bardin, 2018, p. 31, grifo nosso).

A função de "administração da prova" acima citada, foi utilizada nesta etapa da pesquisa, tendo em vista a sistemática para a análise de conteúdo.

Para fundamentar a discussão e apoiar a análise de conteúdo, além das hipóteses básicas e secundárias já apresentadas na Seção 4.2.2, elaborou-se para cada categoria analítica um quadro com os fatores de prontidão estabelecidos pela pesquisa, com base nos constructos teóricos sob as lentes da GI e da GC. Estes fatores foram categorizados em três níveis de prontidão na percepção de intenção à GC, a saber: fraco, moderado ou forte.

Para atribuir o nível de prontidão de cada fator analisado, levou-se em consideração a percepção dos respondentes, seja na intenção positiva ou negativa à GC, que refletiu-se nos menores ou maiores percentuais das respostas ao inquérito por questionário, geralmente as posições consideradas positivas tiveram em torno de 40% ou mais das respostas válidas. Contudo, não se propôs um escala cardinal para a avaliação do nível de prontidão para a GC, pois em cada categoria analítica, além dos percentuais das respostas, foram consideradas também: a análise dos relatos dos respondentes; a confrontação com a literatura científica; a comprovação dos achados na pesquisa documental; e a experiência dessa pesquisadora.

A análise e extração de partes relevantes selecionadas das respostas foi confrontada com a literatura científica, com objetivo de contrastar e interpretar, assim, foi possível detectar a intenção do IBGE para a GC, sempre por meio da percepção de seus servidores e gestores, bem como identificar as lacunas a serem colmatadas. A identificação das lacunas serviu-nos de suporte para a elaboração de um conjunto de recomendações fundamentais para a construção de contexto capacitante à GC, que servirão de base para a proposição das diretrizes para a implementação da GC no IBGE, objeto principal desta tese.

#### **4.3.3.1 Estabelecimento das Diretrizes**

Após a análise dos dados coletados, e a elaboração das recomendações com base na nas lacunas identificadas pela percepção dos membros organizacionais, no que tange à intenção de GC organizacional, foi possível a proposição de diretrizes para a implementação de um contexto capacitante à GC no IBGE, com o apoio de melhores práticas e utilização de ferramentas de GC, alcançando assim o objetivo geral desta pesquisa.

A Figura 16 explicita as três etapas dos procedimentos metodológicos que foram adotados nesta pesquisa onde o método utilizado foi o Estudo de Caso (Yin, 2001, 2010).

### **Etapa 1 - Fase exploratória**

Revisão da literatura para levantar documentos pertinentes e atuais sobre o tema do estudo; pesquisa bibliográfica para definição do arcabouço teórico do estudo; definição do escopo e dos objetivos específicos. Pesquisa documental sobre a estrutura organizacional do IBGE; sobre as políticas institucionais; sobre resoluções e documentação oficial relacionada à GC no IBGE. Realização de reuniões informais com indivíduos estratégicos da Instituição para levantamento de dados pertinentes ao objeto empírico do estudo de caso.

### **Etapa 2 - Fase descritiva**

Pesquisa e levantamento dos principais aspectos relacionados aos modelos de GI e GC; construção do arcabouço teórico que sustentará o desenvolvimento do instrumento eleito para a coleta de dados no ambiente do estudo de caso; estabelecimento teórico das dimensões (categorias de análise) principais da pesquisa; estabelecimento das variáveis da pesquisa; elaboração do questionário; aplicação dos inquéritos por questionários com o público alvo da amostra selecionada do estudo de caso; recolha dos dados; análise descritiva das respostas ao questionário que darão suporte para a fase interpretativa.

### **Etapa 3 - Fase interpretativa**

Análise de conteúdo e sistematização de resultados; contraste com as hipóteses levantadas para a pesquisa; identificação da prontidão do IBGE para a GC, por meio da percepção dos servidores e gestores inquiridos; elaboração de recomendações fundamentais para colmatar as lacunas identificadas para a promoção de um contexto capacitante à GC, que subsidiarão a proposição de diretrizes para o desenvolvimento e implementação da GC no IBGE.

**Figura 16 - Resumo das etapas dos procedimentos metodológicos da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria.

Neste âmbito, para a elaboração e desenvolvimento das etapas supracitadas, os procedimentos técnicos foram embasados nos seguintes autores: Bardin (2018), Creswell (2007),



Freitas (2013), Gil (2002, 2008), Hill e Hill (2010), Marconi e Lakatos (2013), Prodanov e Freitas (2013), Martins (2010), e Yin (2001).

Antes de apresentar e descrever a análise dos resultados da pesquisa, entende-se que primeiro seja importante apresentar a amostra selecionada para este estudo de caso.

#### **4.4 AMOSTRA DA PESQUISA**

---

Conforme já foi indicado, neste estudo de caso o universo da pesquisa é o IBGE. Devido à sua dimensão de abrangência nacional e sua complexidade de acesso, que se agravou ainda mais pelo fato de no período do levantamento dos dados, o mundo estar sofrendo uma pandemia (2020-2021), ficou impraticável sua cobertura por completo nesta investigação.

Destaca-se que este episódio vivido mundialmente, também causou transtornos em outras questões da fase exploratória da pesquisa, como o acesso aos arquivos físicos e os contatos pessoais na instituição, que foram totalmente restritos.

Nesse contexto, considerou-se selecionar uma amostra satisfatória às pretensões de nossos objetivos.

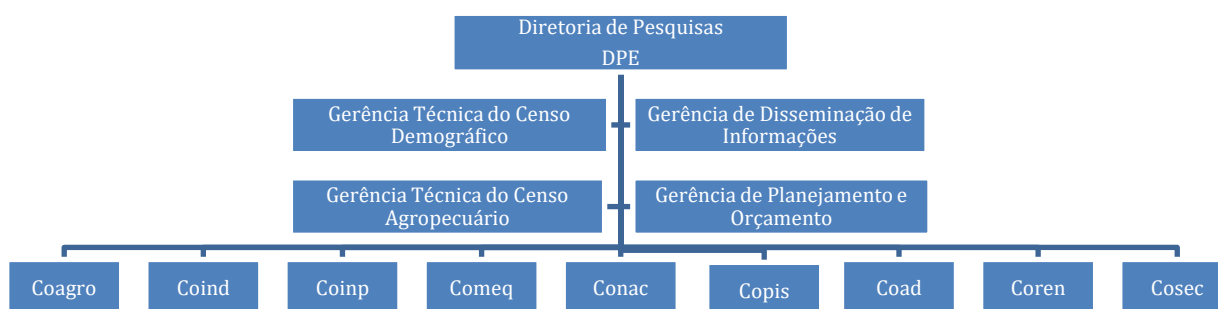
É importante destacar que o procedimento de seleção adotado foi influenciado tanto pelas escolhas do pesquisador quanto pelas possibilidades do objeto de investigação. Dessa maneira colocam-se as seguintes considerações:

Inicialmente, decidiu-se trabalhar com a população de servidores das áreas técnicas das duas principais diretorias a DPE e a DGC (ver Figura 14), em seus níveis gerenciais e também o CDDI por meio principalmente dos profissionais que atuam diretamente com os sistemas de informação, como bibliotecários, arquivistas e informáticos.

Esta decisão deveu-se a estarem lotadas nestas unidades organizacionais (UORG) as funções intensivas em conhecimento de economia, estatística, demografia, geografia, engenharia cartográfica, sistemas de informação dentre outras. Nestas UORG concentra-se o maior número de servidores efetivos (não terceirizados), objeto de maior interesse da pesquisa, uma vez que a cultura organizacional é um fator integrante desta pesquisa.

A DPE é o órgão do IBGE que produz e sistematiza estudos, pesquisas e trabalhos de natureza estatística relativos à situação demográfica, econômica, social, ambiental e administrativa do Brasil.

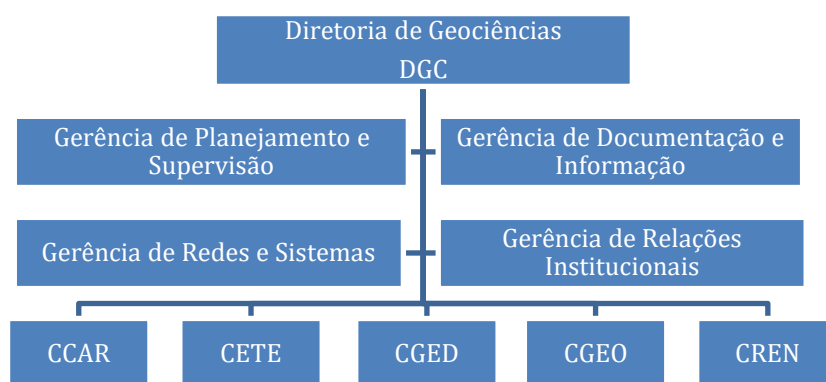
A produção/execução das Pesquisas desenvolvidas pela DPE, estão setorizadas nas suas gerências produtoras de informação, que estão distribuídas em nove coordenações: da Agropecuária (Coagro); de Indústria (Coind); de Índice de Preços (Coinp); de Métodos e Qualidade (Comeq); de Contas Nacionais (Conac); de População e Indicadores Sociais (Copis); de Cadastro e Classificações (Coad); Trabalho e Rendimento (Coren); de Serviço e Comércio (Cosec); além de duas Gerências Técnicas do Censos Demográfico e Agropecuário; da Gerência de Disseminação de Informações; e da Gerência de Planejamento, Orçamento de Gestão (Figura 17).



**Figura 17 – Organograma da DPE**  
Fonte: Adaptado de IBGE (2016)

A DGC é o órgão do IBGE que produz e sistematiza as informações de natureza cartográfica, geodésica, geográfica e de recursos naturais e meio ambiente, imprescindíveis ao conhecimento, à análise e à avaliação do território nacional, objetivando subsidiar a sua gestão e seu ordenamento.

Suas funções estão divididas em gerências produtoras de informação, distribuídas em cinco Coordenações, a saber: Cartografia (CCAR); Estruturas Territoriais (CETE); Geodésia (CGED); Geografia (CGEO); e Recursos Naturais (CREN), e ainda as quatro gerências de apoio às atividades técnicas da DGC, que têm como suas produções principais: os mapeamentos sistemáticos e levantamento de informações básicas nas áreas de Geodésia, Cartografia, Estruturas Territoriais, Geografia, Recursos Naturais e Meio Ambiente (Figura 18).



**Figura 18 – Organograma da DGC**  
Fonte: Adaptado de IBGE (2016)

O CDDI é o órgão do IBGE que planeja, coordena e executa as atividades de organização e provimento de informações aos usuários. Desenvolve produtos e serviços de informação, promovendo sua divulgação e comercialização. O CDDI também divulga a imagem do IBGE e preserva a sua memória. Nesta UORG se encontram a Biblioteca do IBGE, o Arquivo e a Memória Institucional, todos ligados à Gerência de Bibliotecas e Acervos Especiais (Gebis), bem como a Gerência de Documentação (Gedoc), que estão em nosso campo de investigação no que concerne aos respondentes do inquérito desta pesquisa, por meio de seu corpo profissional atuante, de bibliotecários e arquivistas.

Definiu-se uma amostra não probabilística e intencional, subordinada aos objetivos da pesquisa. Assim, conseguiu-se marcar de uma maneira informal, alguns contatos virtuais ou por telefone com pessoas estratégicas que nos forneceram informações nos variados contextos da pesquisa.

A seleção dos respondentes se pautou na necessidade de servidores que possuísem de preferência a visão geral da UORG como um todo. Após entrevistas exploratórias com três coordenadores do IBGE, foi definido que três cargos de gestão - coordenador(a), gerente e chefe - possuíam essa característica, e portanto, seriam os mais indicados para serem os respondentes ao do inquérito por questionário.

Nessas entrevistas, também ficou estabelecido o formato ou tática de envio dos questionários. Tendo em vista uma maior abrangência e capacidade de retorno às respostas, o envio dos questionários foi centralizado inicialmente pela Gerência de Disseminação de Informações (GDI) de cada Diretoria.

O primeiro envio do convite a responderem o questionário foi efetuado no dia 17.12.2021. Como destacado, cada UORG é constituída de coordenações e gerências, ou seja, a carta convite a responderem o questionário foi enviada inicialmente a 88 servidores. Sendo, nove coordenadores e 33 gerentes na DPE; quatro coordenadores e 38 gerentes da DGC, além das três gerências e uma coordenação, onde atuam profissionais ligados aos sistemas de informação, representando o CDDI. Tendo em vista uma maior cobertura no alcance da pesquisa, foi solicitado a estes gestores, que repassassem o questionário a outros servidores que considerassem ser potenciais informantes. (Tabela 3)

Após 15 dias do convite a responderem o questionário, foi verificado um baixo retorno. O baixo número de respostas já era uma possibilidade prevista inicialmente por ser um período de férias e ser um período em que ocorrem o fechamento e divulgação de várias pesquisas do Instituto.

Dessa forma, para atingir um alcance maior de respostas, dois procedimentos foram essenciais: a pesquisa teve um prazo alargado para as respostas, até o dia 28.02.2022; e também, num segundo momento foi necessário enviar a pesquisa às demais UORG, ou seja, também foram contactadas duas Coordenações da Diretoria Executiva (DE); as cinco Gerências da Diretoria de Informática (DI); a Coordenação de Treinamento (CTA) da ENCE; e os 27 responsáveis pelos Serviços de Disseminação de Informações (SDI), pertencentes cada um à sua unidade estadual (UE), que representa cada capital do país.

A segunda remessa de solicitação de respondentes ao questionário *online* se deu a partir do dia 07.01.2022.

Nas duas etapas, os servidores receberam pelo e-mail institucional do IBGE um texto introdutório relatando o objetivo da pesquisa e o *link* direto para a resposta ao questionário, e ainda, um anexo com a carta convite à participação.

Ao todo, a carta convite à pesquisa foi enviada para 124 servidores, sendo estes, representantes de alguma gerência ou coordenação ou responsável por um SDI/UE, conforme apresentado na Tabela 3. Entretanto, a população convidada a responder ao questionário, terá sido potencialmente ampliada devido a solicitação de participação, emitida pelos gestores à sua equipe.

**Tabela 3 - Números da Amostra inicial**

| Cartas convite enviadas por e-mail |           |             |                   |             |
|------------------------------------|-----------|-------------|-------------------|-------------|
| UORG                               | Gerência  | Coordenação | Total por UORG/UE | %           |
| CDDI                               | 04        | 01          | 05                | 4           |
| DE                                 | 00        | 02          | 02                | 1           |
| DGC                                | 38        | 04          | 42                | 34          |
| DI                                 | 05        | 00          | 05                | 4           |
| DPE                                | 33        | 09          | 42                | 34          |
| ENCE                               | 00        | 01          | 01                | 1           |
| UE/SDI                             | 27        |             | 27                | 22          |
| <b>Total geral</b>                 | <b>80</b> | <b>17</b>   | <b>124</b>        | <b>100%</b> |

Fonte: Elaboração própria.

Garantiu-se que a Amostra final, tenha sido formada por servidores das seis UORG e das 27 SDI/UE, totalizando a amostra de 113 respondentes ao inquérito por questionário. Acredita-se que a alta taxa de retorno obtida se deve a três fatores: ao tamanho do questionário, quanto ao tempo para ser respondido (em torno de 12 minutos); ao apoio das GDI no processo de centralizar

o envio inicial da pesquisa; ao fato da pesquisadora realizar quatro contatos de *follow-up*; e também ao declarado interesse ao assunto da pesquisa para os envolvidos em um estudo de caso.

Os dados finais dessa Amostra foram devidamente descritos no “Perfil dos respondentes” no Capítulo 5, referente à análise dos resultados.

Assim, passa-se a apresentar os resultados obtidos em cada uma das etapas postas para o desenvolvimento da pesquisa.

## 5 ANÁLISE DESCRITIVA DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Examinar a percepção dos membros da Instituição a respeito da GC é uma forma de identificar se há o despertar para esta iniciativa, bem como para as oportunidades e desafios principais.

Nesta seção, apresenta-se a análise descritiva das respostas coletadas no questionário. Os dados foram analisados qualitativamente e quantitativamente. Há de se frisar que as quantificações produzidas nos serviram para facilitar o manuseio e o controle do volume de dados obtidos/analísados. Os dados estão dispostos em forma de gráficos e tabelas quando foi o caso, e descritos de acordo com os objetivos da pesquisa.

Importante destacar que também foi de interesse desta análise descritiva, assinalar quando possível, a percepção positiva ou negativa de intenção à GC organizacional, que serão uma mais-valia para o próximo procedimento metodológico, que diz respeito à discussão dos resultados, desenvolvida no seguinte Capítulo 6.

Os resultados obtidos, sempre a partir da percepção dos respondentes, estão apresentados nesta análise descritiva, postas em categorias que obedecem às cinco dimensões investigativas do questionário, que dizem respeito aos seguintes conteúdos:

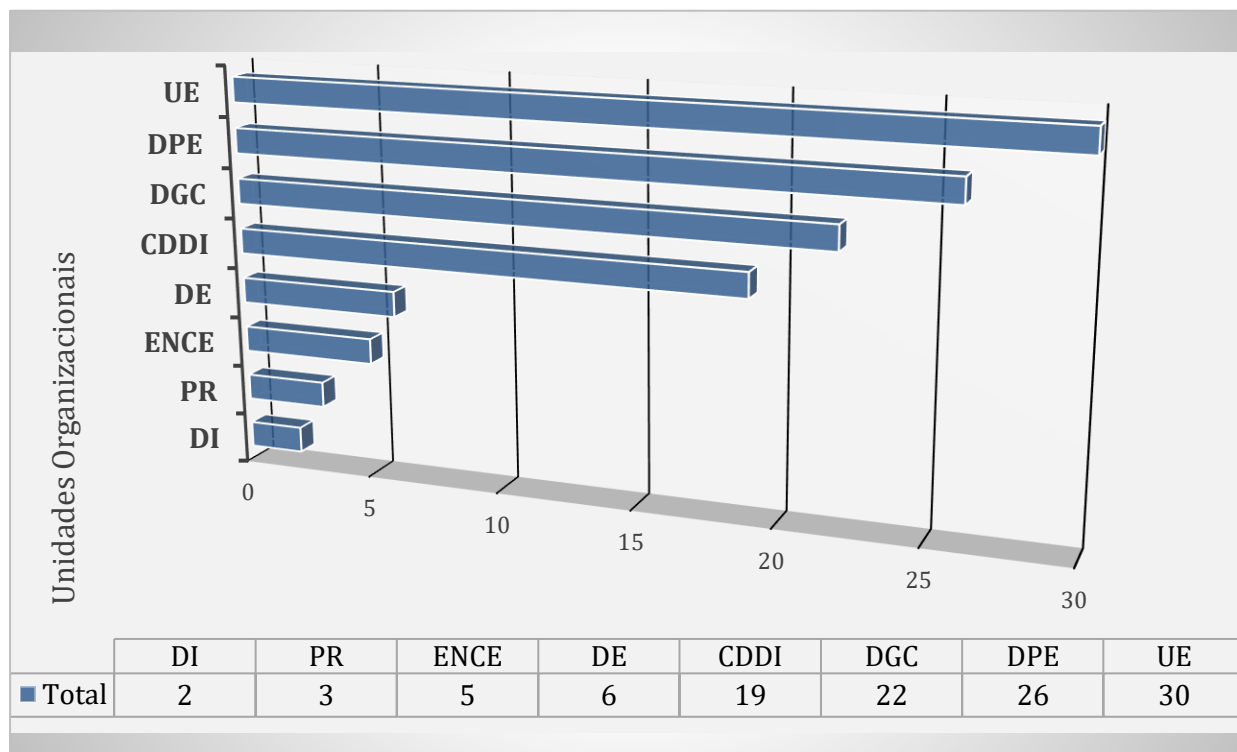
- Descrição do perfil dos respondentes.
- Caracterização do entendimento da Instituição sobre sua GC e sua cultura organizacional.
- Identificação dos processos informacionais já implementados e sua eficácia, no que tange ao compartilhamento de informações e conhecimentos.
- Identificação do ambiente organizacional favorável, no que tange à um contexto capacitante favorável à GC organizacional.
- Identificação das práticas e ferramentas de GC utilizadas nas variadas unidades organizacionais da Instituição.

## 5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nesta categoria pretende-se descrever os dados sociodemográficos dos 113 servidores, que se disponibilizaram a serem os respondentes ao questionário.

A primeira pergunta versou sobre a sua origem na Instituição, e apurou-se que os 113 respondentes estão assim distribuídos: 30 (26,55%) estão sediados em alguma Unidade Estadual (UE); 26 (23,01%) fazem parte da Diretoria de Pesquisas (DPE); 22 (19,47%) da Diretoria de Geociências (DGC); 19 (16,81%) do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI); seis (5,31%) da Diretoria Executiva (DE); cinco (4,42%) da Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE); três (2,65%) estão sediados na Presidência (PR); e dois (1,77%) respondentes pertencem à Diretoria de Informática (DI) (Gráfico1).

**Gráfico 1 - Número de respondentes, por Unidade Organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa.

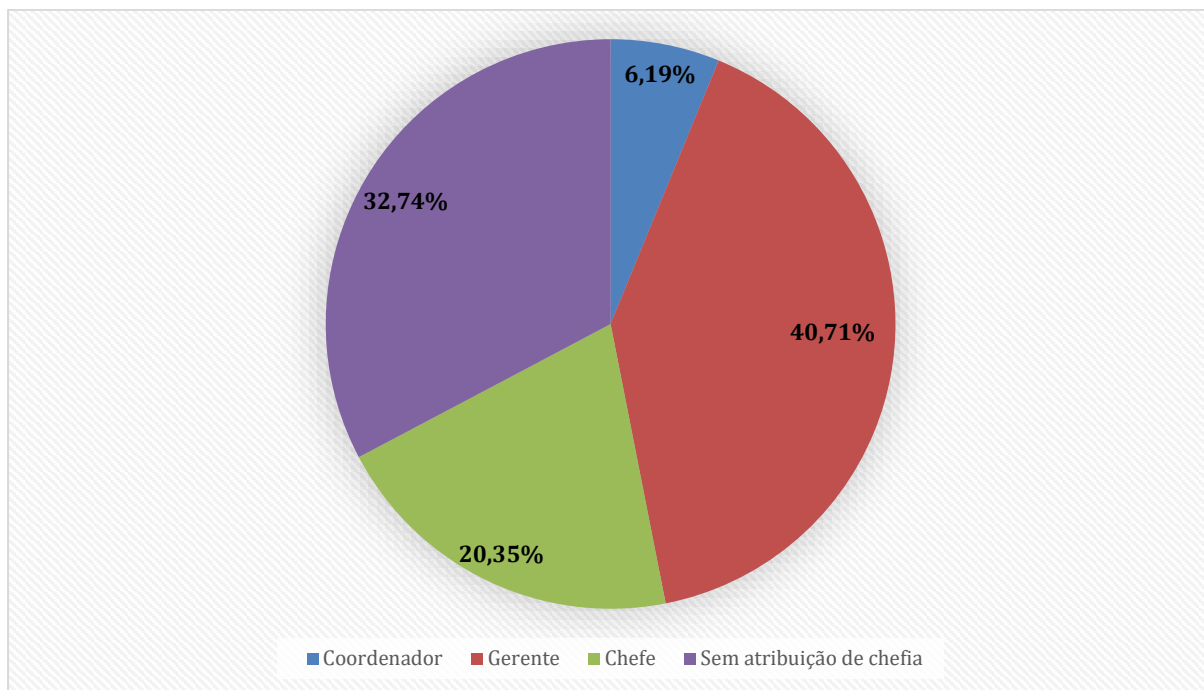


Posteriormente, procurou-se conhecer os cargos que os 113 respondentes da pesquisa ocupam no IBGE (Gráfico 2).

Apurou-se que 37 respondentes não possuem nenhum cargo de chefia, assim, a categoria “sem atribuição de chefia”, representa 32,74% dos respondentes. Logo, houve a predominância de respondentes com algum cargo de chefia. Estes somam 76 (67,26%) respondentes, sendo - “chefe” (23 respondentes; 20,35%); “gerente” (46 respondentes; 40,71%); e “coordenador” (7 respondentes; 6,19%).

Estes dados caracterizam que houve predomínio de respondentes nos níveis tático e operacional da estrutura organizacional. Os coordenadores, que a princípio representariam o nível estratégico, mesmo que sejam proporcionalmente em menor número na Instituição, verifica-se que não tiveram uma forte adesão à pesquisa, com apenas sete respondentes. (Gráfico 2)

**Gráfico 2 - Percentual de respondentes, por cargo que ocupam**

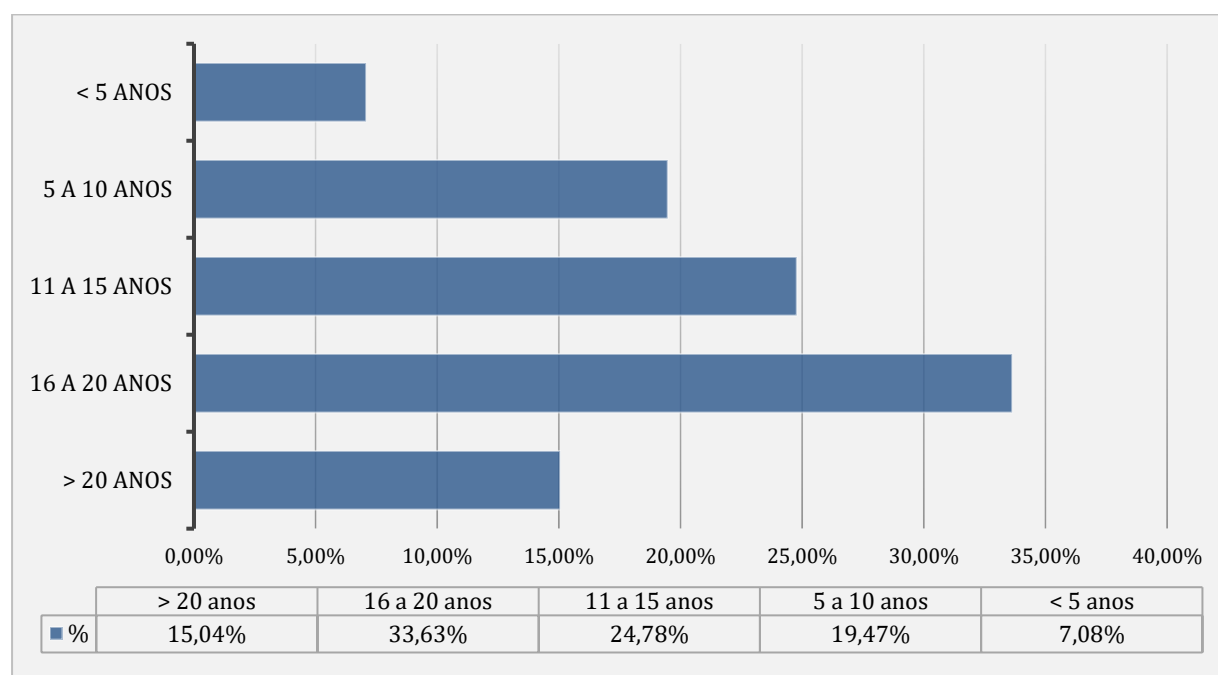


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço no IBGE, foi apurado que a maioria dos respondentes, ou seja, 73,45% (83 respondentes) possuem 11 anos ou mais de serviço na Instituição, sendo que destes, 15,04% (17 respondentes) possuem mais de 20 anos; 33,63% (38 respondentes) possuem de 16 a 20 anos; e 24,78% (28 respondentes) estão de 11 a 15 anos na Instituição.

Outros 19,47% (22 respondentes) possuem de 5 a 10 anos de serviço no IBGE, e apenas uma pequena parcela, 7,08% (8 respondentes) têm menos de cinco anos de serviço no IBGE. Este fato caracteriza maior confiança nas respostas relacionadas principalmente à cultura organizacional, que veio contribuir positivamente, também para a análise da percepção do ambiente organizacional (Gráfico3).

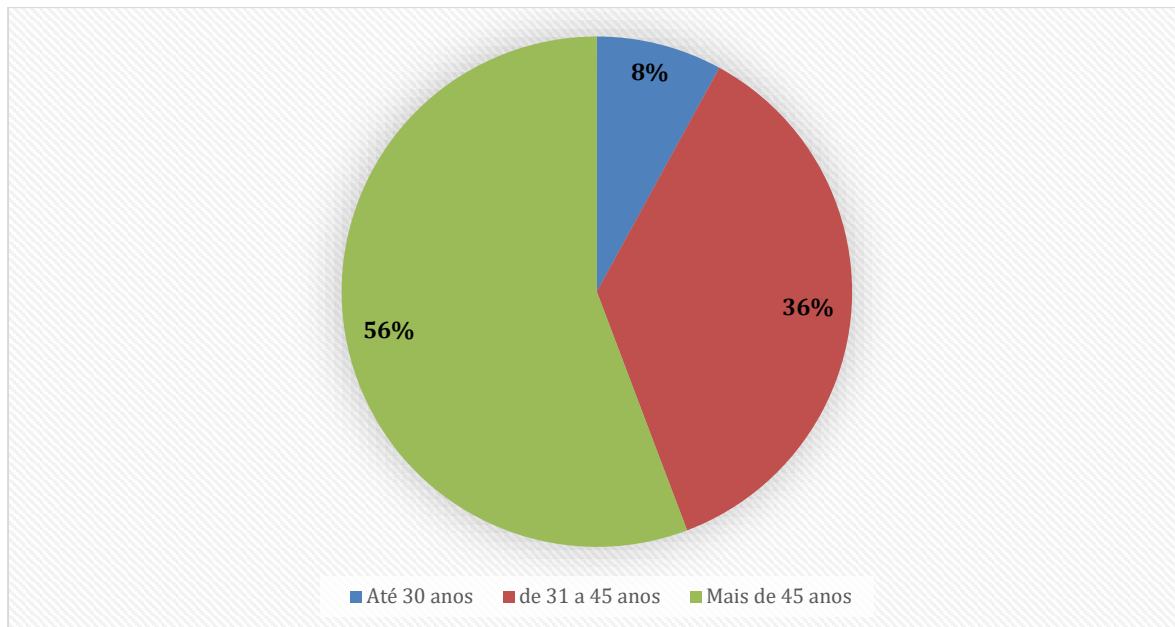
**Gráfico 3 - Percentual de respondentes, por anos de serviço no IBGE**



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à faixa etária dos respondentes, verificou-se que a maioria (56%) tem mais de 45 anos de idade, seguida faixa etária de 31 a 45 anos (36%) e com menor incidência os respondentes de até 30 anos de idade (8%). (Gráfico 4).

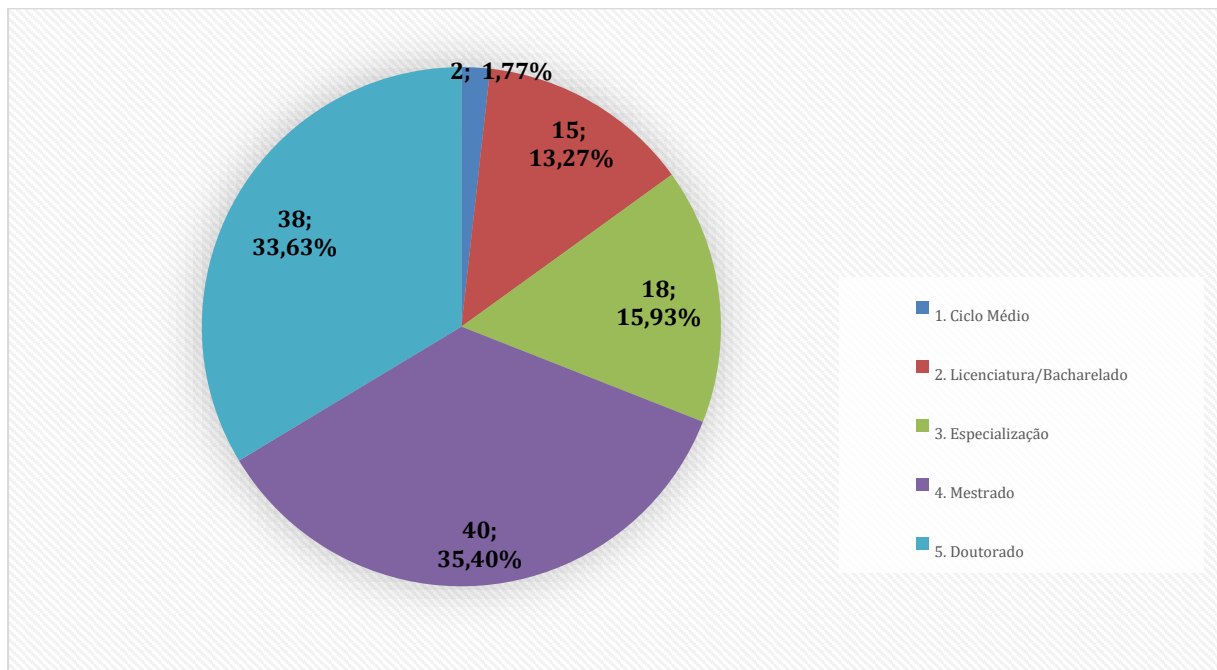
**Gráfico 4 – Percentual de respondentes, por faixa etária**



Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 5 permitiu-nos observar que quase a totalidade dos respondentes são detentores de alguma formação superior, e 84,96% dos respondentes, também de alguma pós-graduação. Sendo – “Doutorado” (38 respondentes; 33,63%), “Mestrado” (40 respondentes; 35,40%), “Especialização” (18 respondentes; 15,93%), “Licenciatura/Bacharelado” (15 respondentes; 13,27%), “Ciclo Médio” (2 respondentes; 1,77%). Observa-se que a maior parte 69,03% (78 respondentes) possui mestrado ou doutorado.

**Gráfico 5 - Percentual de respondentes, por nível de escolaridade**



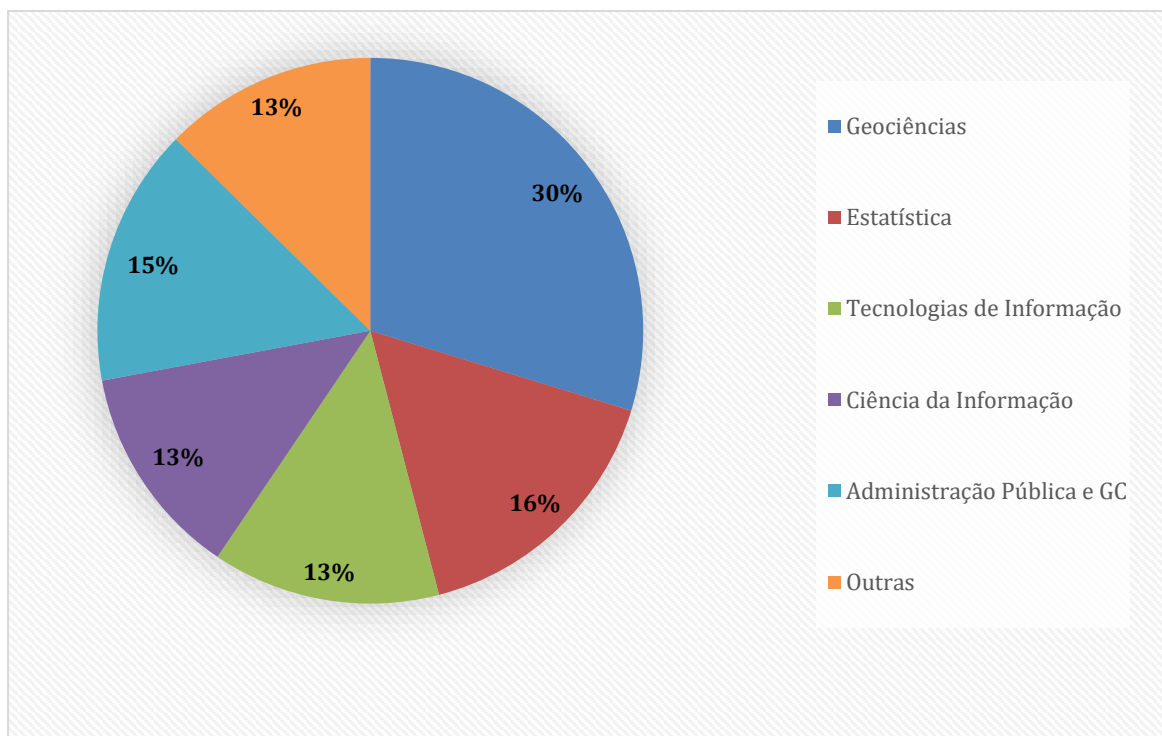
Fonte: Dados da pesquisa.

Em pergunta complementar, investigou-se qual a área de estudo o respondente se especializou. Como esta foi uma pergunta aberta, houve a necessidade de distribuí-las por categorias. A categorização foi estipulada de acordo com as áreas de maior significância e cobertura da estrutura organizacional do IBGE (Gráfico 6).

Verificou-se que o maior número de respondentes (30%) possui especialização no campo da Geociências, que comportam principalmente, profissionais das áreas da Geografia, Cartografia, Geoprocessamento e Recursos Naturais. Houve equilíbrio no número de respondentes para as demais áreas categorizadas.

Importa destacar que as áreas que possivelmente abarcam os profissionais com maior familiaridade com o tema tratado na pesquisa, seriam as áreas de CI (13%) e TI (13%), e também as especializações ligadas a Administração Pública e GC (15%). Quando somados os percentuais destas áreas, pode-se verificar que o conjunto se sobressai com 41% dos respondentes.

**Gráfico 6 – Percentual de respondentes, por área de formação**

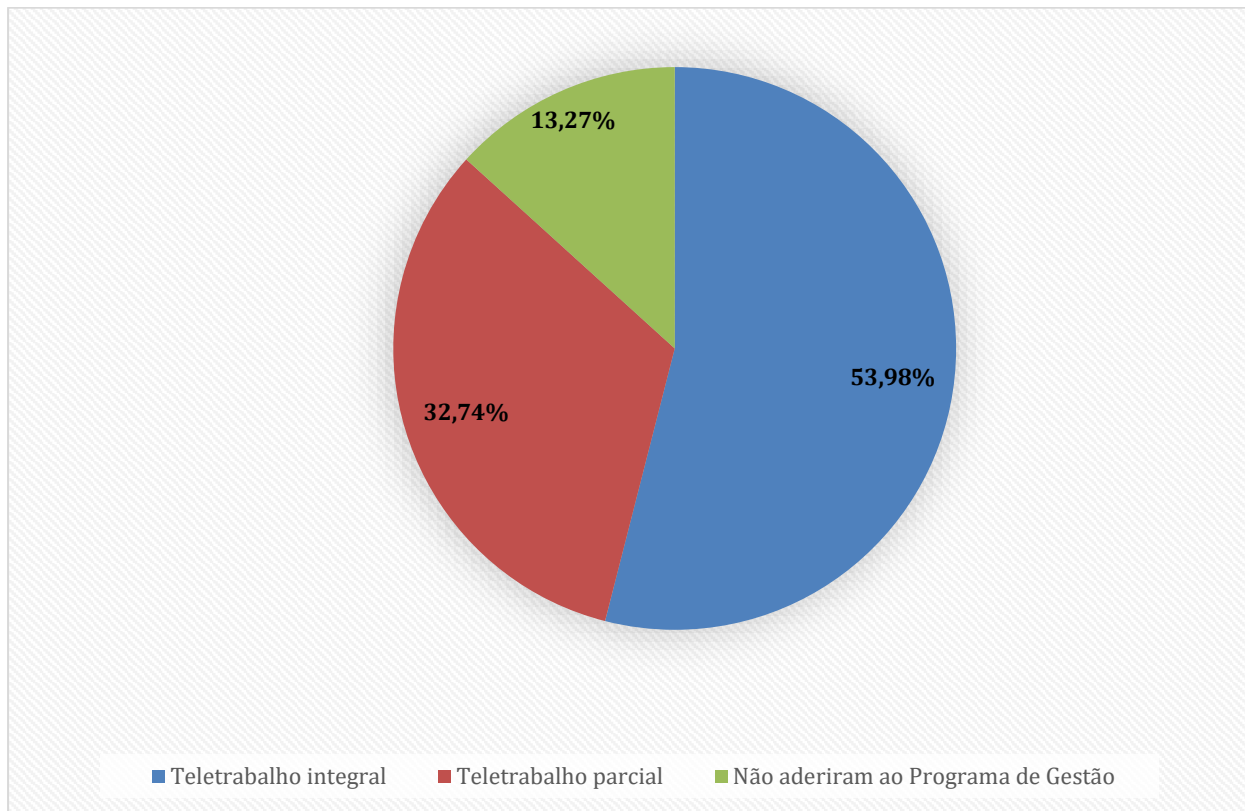


Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, quanto à caracterização do perfil dos respondentes, capturamos também o atual panorama da sua adesão ao Programa de Gestão do IBGE (Gráfico 7).

Do total de 113 respondentes, a parcela maioritária da amostra constitui-se de aderentes ao Programa, seja de forma integral 53,98% (61 respondentes) ou de forma parcial 32,8% (37 respondentes). Apenas 13,3% (15 respondentes) não aderiram ao Programa de Gestão do IBGE. Estes dados podem configurar um fator positivo no quesito de desenvolvimento de confiança para as TI na Instituição. (Gráfico 7)

**Gráfico 7 - Aderentes ao Programa de Gestão do IBGE**



Fonte: Dados da pesquisa.

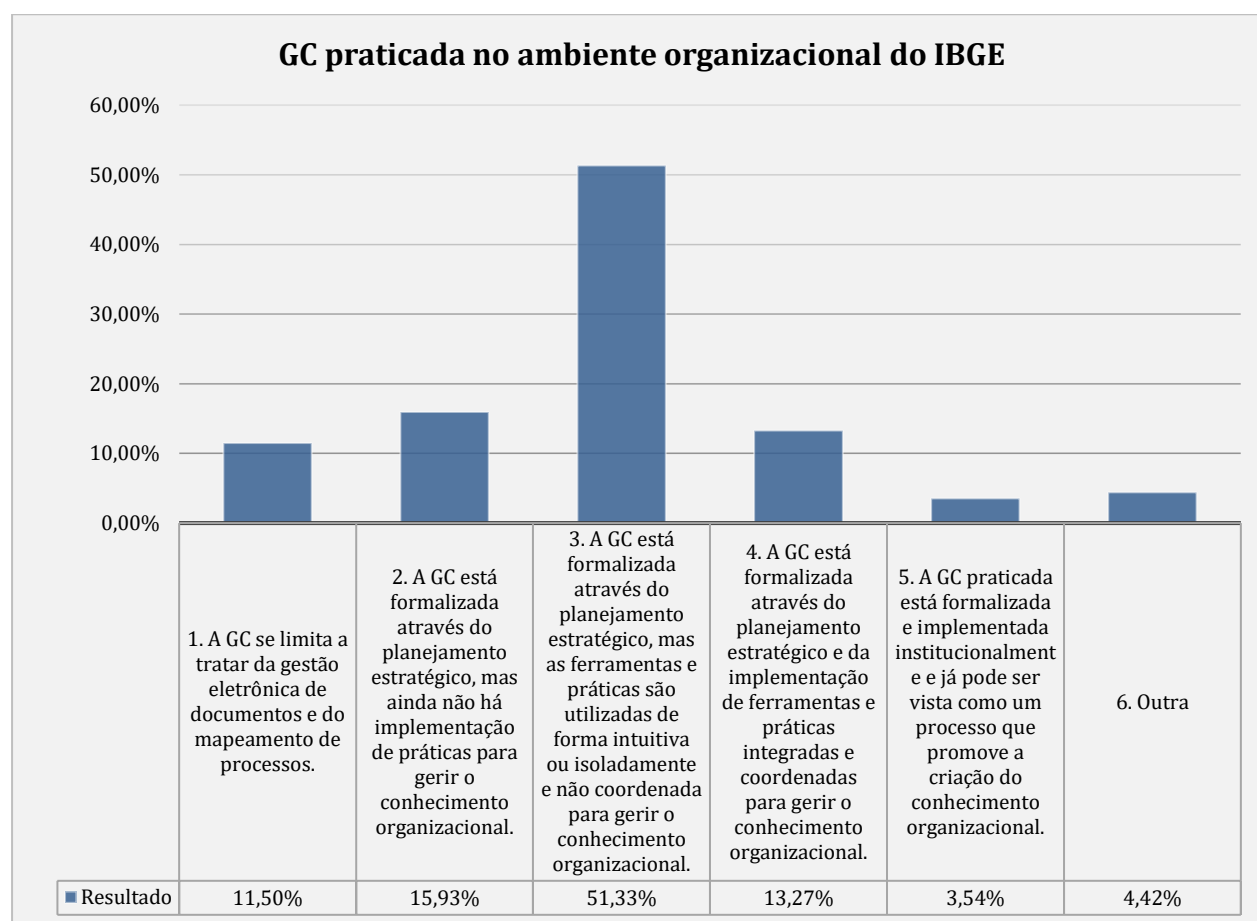
## 5.2 CONSTRUÇÃO DE SENTIDO

Para esta categoria analítica, elaborou-se um conjunto de nove questões com o objetivo de detectar a percepção dos respondentes quanto ao conhecimento da GC praticada no IBGE e à sua cultura organizacional.

### 5.2.1 Autoconhecimento

A primeira questão reportou-se ao entendimento da GC no âmbito do IBGE, e foi solicitado aos respondentes que se assinalasse apenas uma das sentenças. De acordo com os dados apresentados no Gráfico 8, observa-se que mais da metade dos respondentes (58; 51,33%) selecionou como opção a afirmativa: “3. A GC está formalizada através do planejamento estratégico, mas as ferramentas e práticas são utilizadas de forma intuitiva ou isoladamente e não coordenada para gerir o conhecimento organizacional.”

**Gráfico 8 - Percentual de respondentes para cada sentença que melhor representa a GC organizacional no IBGE**



Fonte: Dados da pesquisa.

Outros respondentes se dividiram na escolha das seguintes sentenças: “2. A GC está formalizada através do planejamento estratégico, mas ainda não há implementação de práticas para gerir o conhecimento organizacional” (18 respondentes; 15,93%); “4. A GC está formalizada através do planejamento estratégico e da implementação de ferramentas e práticas integradas e coordenadas para gerir o conhecimento organizacional” (15 respondentes; 13,27%); e “1. A GC se limita a tratar da gestão eletrônica de documentos e do mapeamento de processos” (13 respondentes; 11,50%). (Gráfico 8)

Apenas quatro respondentes (3,54%) optaram pela sentença “5. A GC praticada está formalizada e implementada institucionalmente e já pode ser vista como um processo que promove a criação do conhecimento organizacional.” Ainda houve cinco respondentes (4,42%) que assinalaram a opção “Outra”.

Aos cinco respondentes que assinalaram a opção “Outra”, foi solicitado em resposta complementar, que se descrevesse brevemente como caracterizaria a GC no IBGE. Um dos respondentes relatou que não assinalou nenhuma sentença devido ter ficado indeciso entre as opções 2 e 3. Na análise das demais respostas abertas, destacam-se duas observações que revelam a percepção dos respondentes quanto à fragilidade da prontidão da Instituição para a GC. Como por exemplo: “Não denominaria de gestão de conhecimento o que há no IBGE atualmente. Talvez gestão da informação seja mais adequado.”

Reforçando esta análise, destacamos também a percepção de mais um respondente: “Há conversas nesse sentido e nota-se uma preocupação com o assunto, mas só o fato de eu não saber responder corretamente a essa questão já demonstra que o assunto ainda não está maduro entre nós [...]”

### 5.2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional perpassou de alguma forma por todas as dimensões que foram investigadas na pesquisa, pois ela está intrínseca no fazer e aprender organizacional. Entretanto, na segunda questão desta categoria analítica, a cultura organizacional voltada à GC que foi investigada, define-se como: normas, comportamento e valores sobre o trabalho; como por exemplo: a valorização do trabalho colaborativo e o compartilhamento de conhecimento. Logo,



estes foram os principais fatores elencados para analisar se, na percepção dos respondentes, a cultura organizacional do IBGE está voltada, ou não, à GC.

Importa destacar que nesta questão, foi solicitado aos respondentes que assinalassem sob seu entendimento, uma ou mais sentenças que caracterizassem o que a cultura organizacional promove na Instituição (Gráfico 9).

Neste quesito, houve 43 escolhas de resposta (38,05% dos respondentes) para o item “1. A valorização do trabalho em equipe, com troca de ideias e conhecimentos”; 18 escolhas de resposta (15,93% dos respondentes) para o item “4. A inovação, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre as gerências e setores”; e 37 escolhas de resposta (32,74% dos respondentes) para o item “2. O trabalho individual, com pouca troca de ideias e conhecimentos”. (Gráfico 9)

Os dois primeiros itens supracitados, se somados totalizam 61 escolhas de resposta ou 31,12% (do total de respostas escolhidas) à favor do quesito de valorização do trabalho em equipe com o compartilhamento de conhecimento, contra as 37 escolhas de resposta, ou 18,89% (do total de respostas escolhidas) para o terceiro item supracitado. Assim, a análise deste quesito parece revelar uma percepção positiva de intenção à GC.

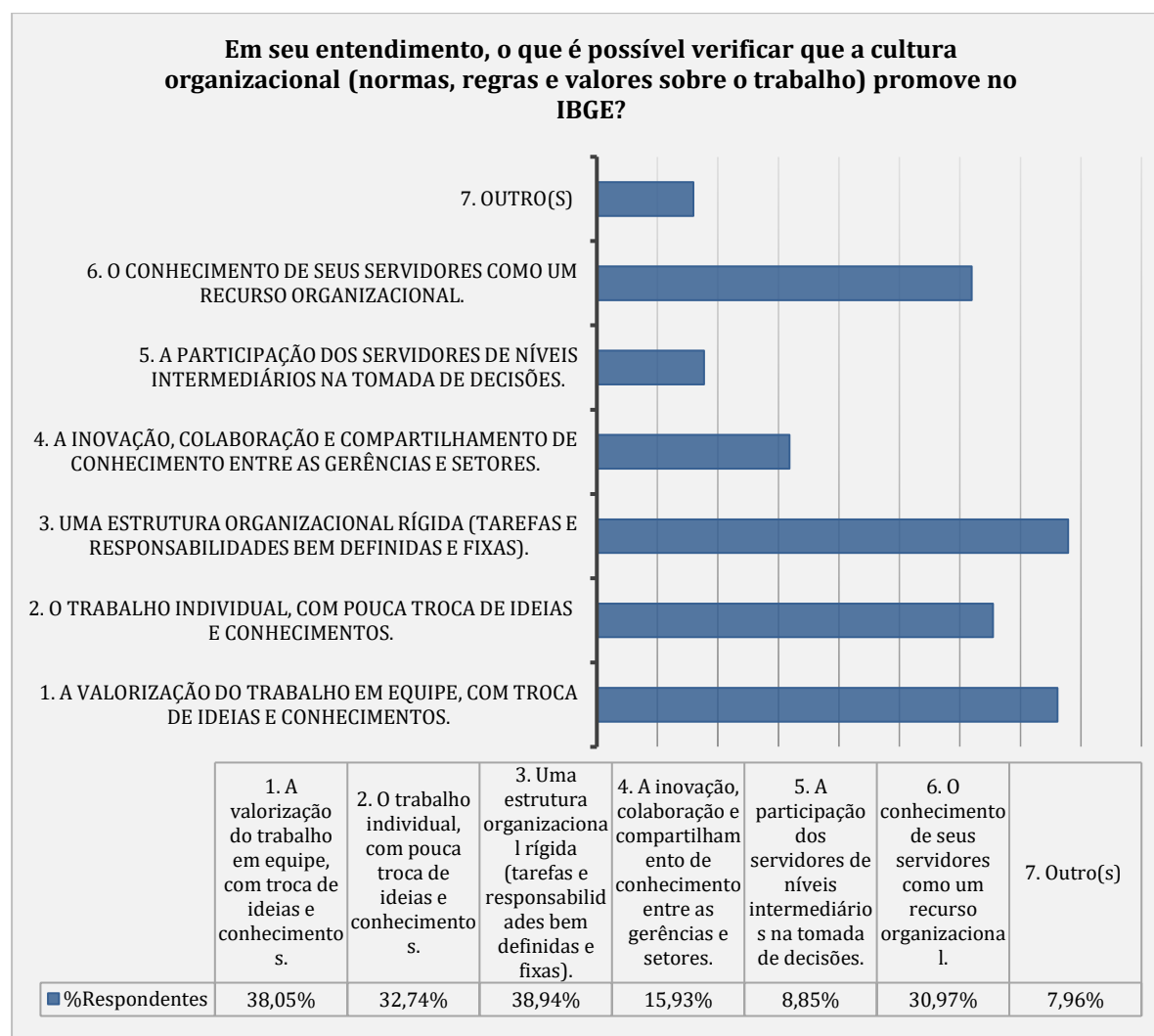
As normas, regras e comportamento organizacionais puderam ser analisados por meio da valorização, ou não, do conhecimento pessoal e da estrutura organizacional percebidas.

Para esta questão de escolha múltipla, de acordo com os dados do Gráfico 9, a sentença mais vezes escolhida foi a “3. Uma estrutura organizacional rígida (tarefas e responsabilidades bem definidas e fixas)”, onde as 44 escolhas de resposta, revelam que 38,93% dos respondentes percebem no IBGE uma estrutura organizacional rígida, que caracteriza uma estrutura altamente hierarquizada, não favorecendo a transferência de conhecimentos e a aprendizagem, que pode revelar-se como uma percepção negativa de intenção à GC.

Quanto à valorização do conhecimento pessoal, verifica-se que o item “6. O conhecimento dos servidores como um recurso organizacional”, teve 35 escolhas de resposta (30,97% dos respondentes). No entanto, o item “5. A participação dos servidores de níveis intermediários na tomada de decisões”, obteve apenas 10 escolhas de resposta (8,85% dos respondentes). Porém, se somados estes dois itens, revelam-se 45 escolhas de resposta, ou seja, 22,95% do total de respostas

escolhidas. Estes dados parecem caracterizar-se como uma percepção da intenção positiva à GC. (Gráfico 9)

**Gráfico 9 - Percentual de respondentes para cada sentença que melhor representa o que a cultura organizacional promove no IBGE**



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda para esta segunda questão exposta no Gráfico 9, baseou-se também na análise das respostas complementares (abertas) dos nove respondentes (7,96%) que assinalaram o item “7. Outros”.

De acordo com análise das respostas complementares, verifica-se que há algum estímulo e necessidade do trabalho em equipe, embora muitas vezes, não sejam atribuídos procedimentos para documentar e reter seus resultados na Instituição. Nem mesmo as práticas utilizadas são coordenadas para que se promova uma cultura organizacional voltada a gerir esse conhecimento. Esta análise pode ser verificada a partir algumas percepções que foram descritas pelos respondentes, como as duas a seguir:

- *Tenta promover o trabalho em equipe, a troca de conhecimentos e a otimização dos processos, mas por enquanto não vem obtendo muito êxito.*
- *Embora seja perceptível a valorização do trabalho em equipe, [...] percebe-se que não há uma política de reconhecimento e/ou documentação do conhecimento tácito e explícito de servidores, e as ferramentas e práticas não são articuladas ou coordenadas programaticamente de tal forma a promover uma cultura organizacional sólida.*

Destacam-se em algumas respostas complementares, onde a percepção dos respondentes é de que, no IBGE não há uma cultura organizacional sólida e nem homogênea. Talvez, exatamente pela falta de uma estratégia de GC institucionalizada, a percepção positiva de intenção à GC não parece predominar em toda a Instituição de maneira uniforme.

Dependendo do setor ou da área de atuação, há muitas nuances de procedimentos para a execução de tarefas e tomadas de decisão. Revelou-se que há iniciativas independentes e isoladas. A seguir, algumas partes das percepções que foram descritas pelos respondentes, e que nos pautamos para esta análise (grifo nosso):

- *Não percebo unidade dentro da instituição. Percebe-se alguns feudos onde existe trabalho em equipe e troca de conhecimento [...]*
- *Variam as situações e áreas onde há troca de ideias e conhecimentos dentro das diretorias, e entre elas de forma mais rarefeita. A estrutura organizacional define responsabilidades e tarefas, que estão sofrendo ajustes e mudanças pela falta de pessoal e por iniciativas que envolvem trabalhos compartilhados, inclusive entre diretorias.*

- A estrutura organizacional do IBGE parece feudos independentes razoavelmente bem organizados [sic], com pouca interação entre gerências, coordenações e, menos ainda, entre diretorias. Em geral, as iniciativas nesse sentido tem [sic] origem individual e não institucional.

- As respostas variam entre setores, gerências e coordenações. Também varia conforme o tempo, considerando-se as mudanças na formação das equipes de trabalho. [...]

No relato a seguir, foi possível perceber mais uma vez que o IBGE na percepção de seus membros, possui uma estrutura organizacional rígida e com tarefas definidas. Somando-se aos demais, percebe-se também que não é comum a ocorrência de participação dos servidores sem cargos de chefia nas tomadas de decisão. Esta percepção reflete negativamente quanto à valorização do conhecimento pessoal como recurso organizacional.

- Uma estrutura organizacional rígida (tarefas e responsabilidades bem definidas e fixas) mas complementar com a falta de interação entre gerências, setores e colegas, onde os níveis hierárquicos superiores tem desinteresse em ouvir a contribuição da equipe da produção.

- A participação de servidores de níveis intermediários e sem atribuições de chefia nas decisões raramente ocorre. A visão ou a valorização dos servidores como recurso organizacional não se faz sentir.

Nesse contexto, a coleta de dados propiciou a percepção que a Instituição busca, mesmo que de forma isolada, o desenvolvimento de um ambiente voltado à inovação, mas este direcionamento ainda não está incorporado na sua cultura organizacional

Por fim, para a análise deste quesito, uma resposta que demonstra que esta Instituição poderá estar sim, preparada para uma virada em sua cultura e abraçar a valorização do conhecimento organizacional. Talvez, o que falte seja mesmo um plano ou modelo a ser executado.

- [...] penso que informalmente há no IBGE um excelente ambiente multidisciplinar, com muita amizade, aprendizado e troca de informações. Considero isso uma joia da instituição. O problema é que não vejo uma

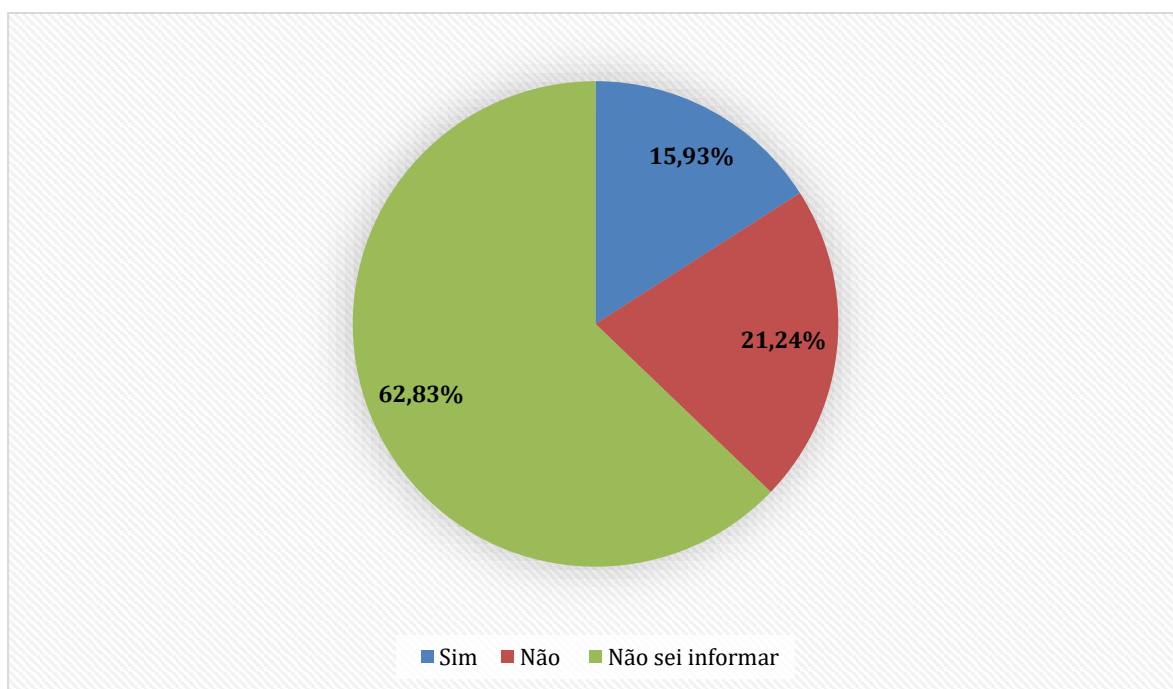
*movimentação institucional organizada nesse sentido, de modo que otimize esse potencial e fomenta eventos e projetos que multipliquem essa troca de informações.*

### 5.2.3 Formalização da gestão do conhecimento

Também foi inquirido, se há no IBGE uma responsabilidade formal pela GC organizacional. O Gráfico 10 apresenta o panorama de respostas relativas à esta questão. Grande parcela dos respondentes (71; 62,83%) diz não saber informar se há no IBGE alguma área ou gerência que seja a responsável pela GC organizacional.

Quanto à percepção negativa da formalização da GC (24 respondentes; 21,24%) responderam “Não” à existência desta responsabilidade. Dos que responderam “Sim” (18 respondentes; 15,93%) para existência de uma área/gerência responsável pela GC organizacional, foi perguntado complementarmente qual seria esta.

**Gráfico 10 - Número de respostas relativas ao conhecimento da existência de uma área/gerência responsável pela GC organizacional**



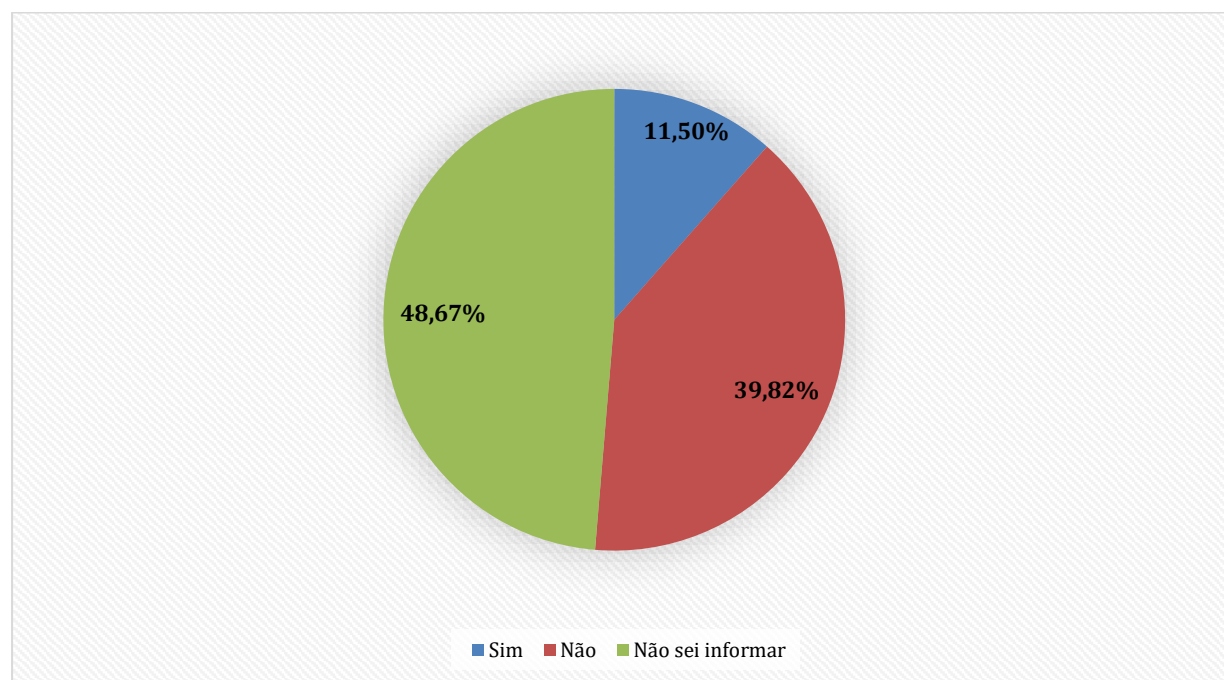
Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das repostas complementares revelou falta de coerência quanto haver de fato um setor ou área responsável pela GC no IBGE. A maior parte dos que assinalaram “Sim” (11 dos 18 respondentes) disseram de alguma forma que esta estaria a cargo da DE, principalmente na figura da Coordenação de Recursos Humanos (CRH). Outros três respondentes relataram que a responsabilidade pela GC estaria a cargo do CDDI, na figura da Gerência de Biblioteca.

As respostas complementares proporcionaram a compreensão que de fato a falta de informação a esse respeito prevalece e pode caracterizar-se em percepção negativa de intenção à GC. Pois, em casos que esta função não está formalizada e não tem um responsável atribuído, deduz-se que a sua gestão não é encarada como estratégica, apesar do conhecimento ser um recurso tão importante e fundamental como os recursos financeiros, humanos, entre outros.

A seguir, nos interessou averiguar se já houve a execução de alguma autoavaliação ou diagnóstico da maturidade de GC no IBGE. Conforme apresentado no Gráfico 11, quase a metade dos respondentes (55; 48,67%) não soube informar se este tipo de pesquisa já ocorreu em algum momento no IBGE. Já 45 respondentes (39,82%) disseram nunca ter havido este tipo de pesquisa no IBGE. E apenas 13 respondentes (11,50%) confirmaram que no IBGE já houve sim, algum tipo de diagnóstico de maturidade de GC.

**Gráfico 11 – Percentual das respostas relativas a realização de alguma pesquisa de diagnóstico ou grau de maturidade em GC no IBGE**



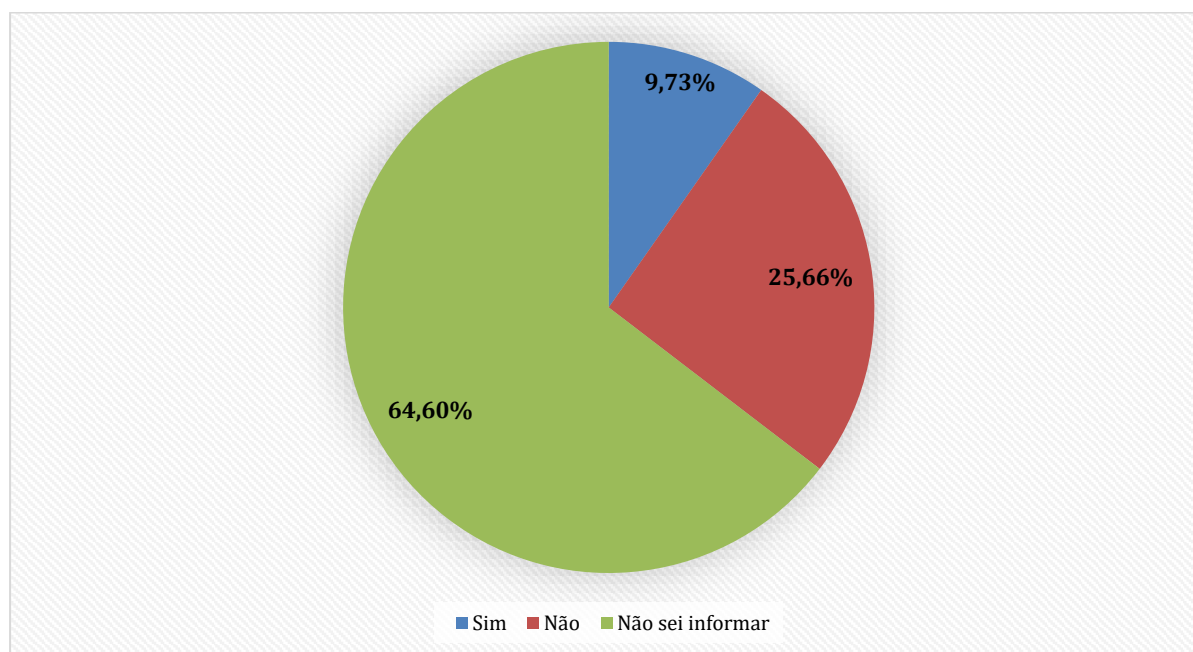
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se inferir que, com relação aos significativos percentuais na escolha da opção “não sei informar” nas duas últimas questões, haja falha na comunicação formal da Instituição. O que em última análise pode acarretar uma percepção negativa de intenção à GC.

#### **5.2.4 Transferência de conhecimento**

A seguir, o Gráfico 12 apresenta o número de respostas quanto à existência de algum incentivo para o desenvolvimento de ações que visem a transferência de conhecimento de servidores. Apenas 11 respondentes (9,73%) assinalaram “Não sei informar”, e 29 respondentes (25,65%) assinalaram “Sim” para a existência de ações que visem incentivar a transferência de conhecimento de servidores. Porém, a grande maioria (73 respondentes; 64,60%) assinalou “Não” para a existência de tais ações no IBGE.

**Gráfico 12 – Percentual de respostas relativas à existência de algum incentivo para o desenvolvimento de ações que visem a transferência de conhecimento no IBGE**



Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, como esta foi uma questão com resposta complementar para os 29 respondentes da opção “Sim”, também houve uma análise de conteúdo das descrições destas ações e incentivos (Gráfico 12).

Nesta análise, revelou-se que há sim, ações que visam a transferência de conhecimento. No entanto, estes parecem ser casos isolados, não estão institucionalizados em uma política de gestão organizacional. Conforme pode ser percebido nos relatos destacados a seguir, são práticas estabelecidas em áreas distintas, e que dependem quase sempre do empenho individual.

- *Nos últimos anos, têm sido elaborados diversos manuais com diretrizes específicas para o preparo de originais pelas demais unidades organizacionais do IBGE, com vistas à transferência de conhecimento sobre a correta aplicação de padrões de documentação e normalização aos produtos editoriais do IBGE.*
- *Recentemente, para atender a demandas operacionais de Censo, fez parte do grupo que organizou um projeto chamado BIOS - Base de informações operacionais de setores censitários – que reúne informações estratégicas e*



*sensíveis de abordagem em setores com características especiais ou com algum grau de dificuldade de acesso aos seus domicílios. Um dos processos deste trabalho é sistematizar o conhecimento histórico e de campo dos servidores da casa sobre esses setores apontados que apresentam alguma especificidade de coleta. Nestes casos o servidor que esta se desligando é solicitado a passar as informações relevantes sobre o trabalho a ser repassado, mas também depende muito do empenho dos servidores envolvidos.*

*- Minha supervisora anterior tentou me passar todo a rotina antes da sua aposentadoria.*

*- Existe o incentivo no repasse deste conhecimento retido, porém não existe qualquer protocolo pré-definido, dependendo da proatividade de cada um da área.*

*- Procuramos comumente trocar informações sobre os processos de trabalho, bem como os saberes e habilidades usados nesses processos, de forma a socializar o conhecimento entre os colegas de setor.*

*- Como iniciativa individual, estou empenhado em transferir todo o conhecimento e a experiência, tanto técnicos como gerenciais, que acumulei no IBGE, aos Colegas que aqui continuarão quando eu me aposentar. Não vejo isso acontecer em outras gerências.*

*- [...] são ações individuais como a minha, que estou prestes a me aposentar, de passar vivência da prática do trabalho que ajuda muito no entendimento e aprimoramento do trabalho.*

Foram descritas também algumas poucas ações de incentivo para a transferência do conhecimento, programadas pela Supervisão de Recursos Humanos (SRH) do IBGE, que apesar de não serem identificadas nas respostas de quase todos os respondentes, parecem já ser um sinal de intenção positiva à GC.

*- Colocamos em andamento a elaboração de plano de sucessão, com ações coordenadas e sistemáticas. A SRH procura manter atualizada a informação, por servidor/a, a perspectiva que tem de saída do IBGE, quando pretende se desligar. A partir daí, elabora em conjunto com a pessoa e sua equipe, um plano de sucessão*

*que inclui esse processo de gestão do conhecimento através de orientações do CRH e também, por noção própria!*

*- A SRH faz o mapeamento das pessoas nas equipes em situação de aposentadoria e, de acordo a situação, inicia processos de transição e gestão do conhecimento de forma específica.*

Finalizando esta categoria que trata da dimensão de autoconhecimento e cultura organizacional, destaca-se uma descrição que vem ao encontro da essência desta pesquisa no que tange à transferência de conhecimento. Esta visão faz parte uma cultura organizacional requerida para uma intenção positiva à GC organizacional.

*- Há práticas na transferência das informações, porém compartilhar informações não equivale a transferir conhecimento. Na minha visão a transmissão do conhecimento institucional/organizacional pode ocorrer por meio dos mecanismos informais (conversas não agendadas, notes etc) e formal (reuniões agendadas - Teams, Skype etc). É importante a criação de locais e situações para que os colaboradores possam interagir informalmente, como: passeios promovidos para criar oportunidades de intercâmbio entre funcionários que nunca tiveram oportunidades de se encontrar e de eventos/feiras/encontros do conhecimento.*

A esse respeito cabe dizer, que sim, a transferência de informação é importante para a continuidade das tarefas e procedimentos laborais, mas o que se almeja com a transferência de conhecimento neste quesito, trata-se do conhecimento e do saber pessoal que o servidor incorporou na experiência individual e em sua carreira profissional, e que este, que possa ser compartilhado e devidamente documentado, para que seu sucessor e demais colegas, conheçam exatamente os caminhos que já foram percorridos e que não precisem ter esse trabalho duplicado. Ter a oportunidade de aprender com a experiência e conhecimento do outro, também faz a diferença na intenção de uma GC organizacional.

### 5.3 FLUXOS E PROCESSOS INFORMACIONAIS

Para esta categoria elaborou-se um conjunto de 11 questões relacionadas a gestão da informação. Os dados coletados tratou de averiguar a percepção dos respondentes aos fluxos e processos informacionais praticados no IBGE.

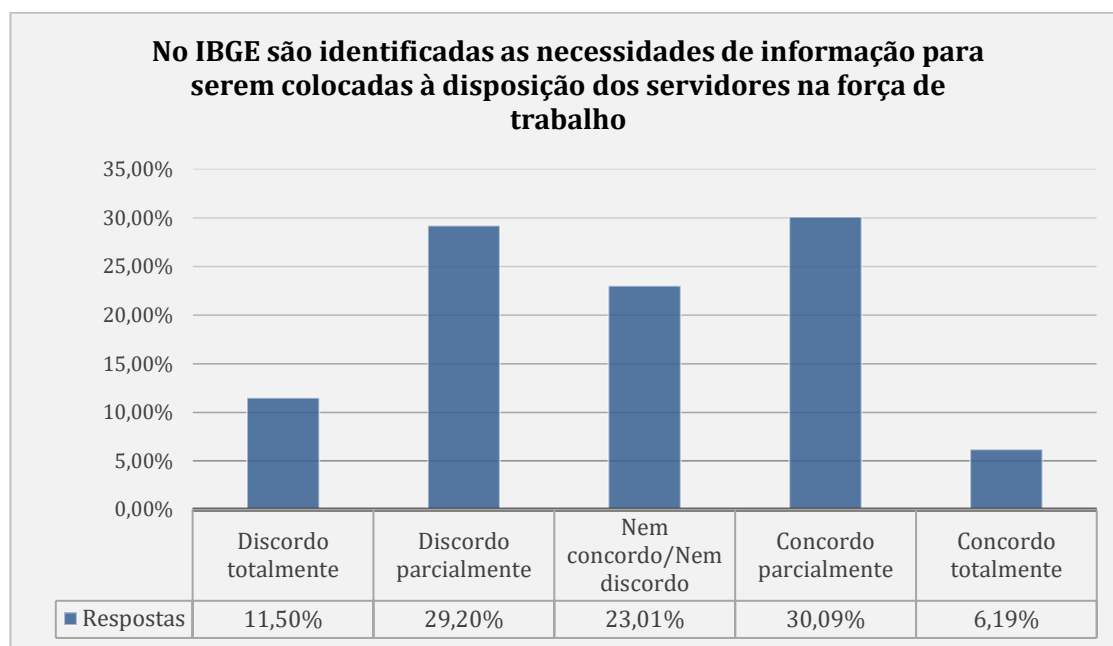
A seguir, para as primeiras sete questões desta categoria foram postas sentenças afirmativas, acompanhadas de opções de respostas estruturadas pela escala de atitude de Likert, que possui 5 (cinco) níveis de respostas, da seguinte maneira: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo/Nem discordo; (4) Concordo parcialmente; e (5) Concordo totalmente.

#### 5.3.1 Necessidade informacional

Conforme os dados apresentados no Gráfico 13, inicia-se por averiguar o nível de concordância para a afirmativa de que *“No IBGE são identificadas as necessidades de informação para serem colocadas à disposição dos servidores na força de trabalho”*, e 34 respondentes (30,09%) concordaram parcialmente com esta afirmativa; e verifica-se que outros 33 respondentes (29,20%) discordaram parcialmente, apresentando equilíbrio. Ainda neste contexto de neutralidade de análise, colocam-se os 26 respondentes (23,01%) que nem concordam e nem discordam desta afirmativa.

Importa destacar que apenas sete respondentes (6,19%) concordaram totalmente que o IBGE identifica as necessidades informacionais de seus servidores na força de trabalho, contra 13 respondentes (11,50%) que discordam totalmente com esta afirmativa.

**Gráfico 13 - Distribuição das respostas na questão relativa a necessidade informacional**



Fonte: Dados da pesquisa.

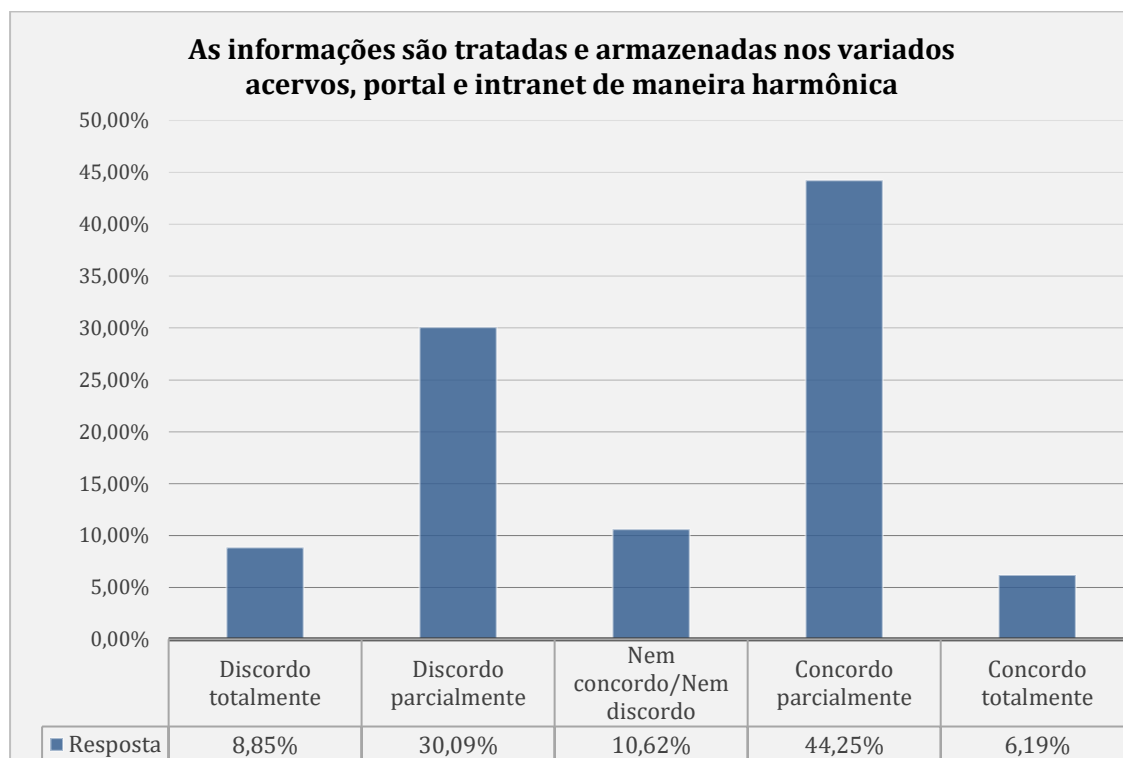
### 5.3.2 Organização e armazenamento de informações

Quanto à organização e armazenamento das informações no IBGE, conseguimos apurar que quase a metade, isto é, 50 respondentes (44,25%) concordaram parcialmente e outros sete respondentes (6,19%) concordaram totalmente com a afirmativa de que *“As informações são tratadas e armazenadas nos variados acervo, portal e intranet de maneira harmônica (reflete como o IBGE classifica seu conhecimento).”* Ou seja, de alguma forma, metade dos respondentes (57; 50,44%) tem a percepção de que no IBGE há harmonia na classificação das informações armazenadas, em qualquer suporte nesta organização. (Gráfico 14)

Por outro lado, quando somados os 34 respondentes (30,09%) que assinalaram “discordo parcialmente” aos 10 respondentes (8,85%) que assinalaram “discordo totalmente”, conclui-se que 44 respondentes (38,94%) tem a percepção negativa deste quesito.

Apenas 12 respondentes (10,62%) “não concordam e nem discordam”, com a afirmativa, o que não apresenta uma opção representativa para esse contexto. (Gráfico 14)

**Gráfico 14 - Distribuição das respostas na questão relativa à organização e armazenamento de informação**



Fonte: Dados da pesquisa.

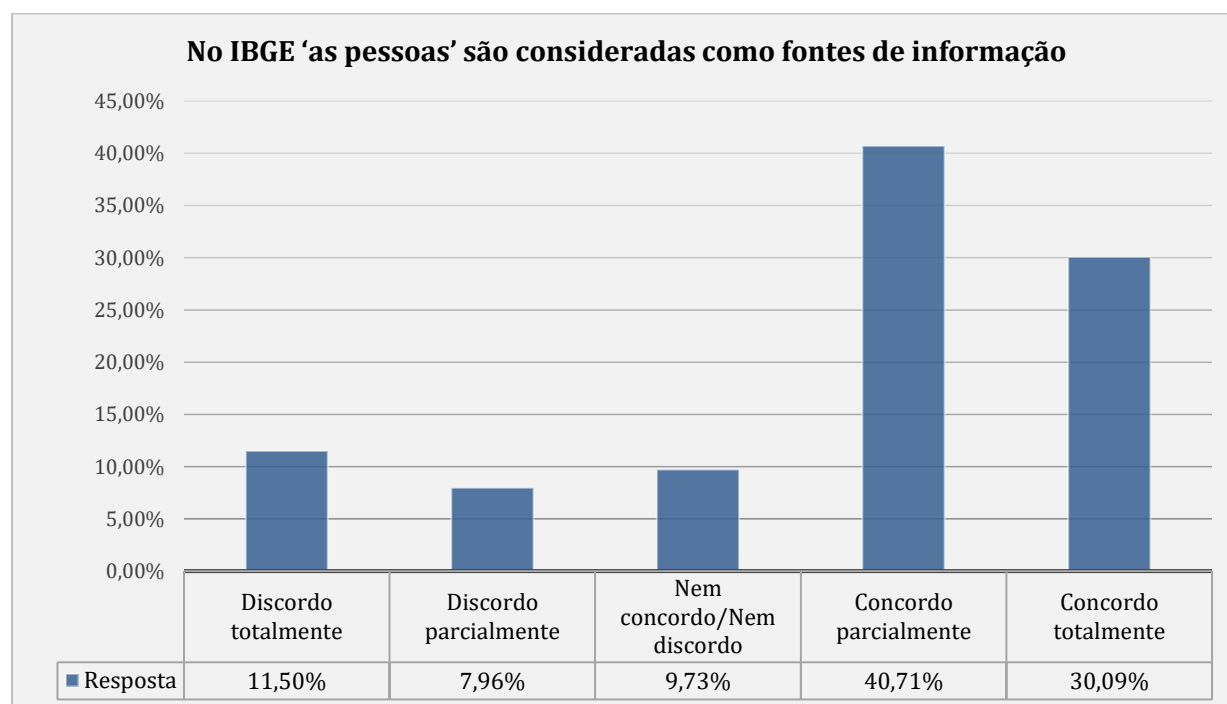
### 5.3.3 Compartilhamento de informação e conhecimento

Também nos interessou averiguar o compartilhamento de informação e conhecimento no IBGE. Assim, as duas próximas questões trataram deste assunto. A princípio perguntou-se se no IBGE “as pessoas” são consideradas como fontes de informação (Gráfico 15).

Neste quesito, 46 respondentes (40,71%) concordam parcialmente; e 34 respondentes (30,09%) concordam totalmente. Numa percepção contrária, nove respondentes (7,96%) discordam parcialmente; e 13 respondentes (11,50%) discordam totalmente com esta afirmativa. Assim, podemos concluir que ao todo, apenas 22 respondentes (19,46%) não concordam, de alguma forma, que no IBGE as “pessoas” sejam consideradas como fontes valiosas de informação. Ainda, outros 11 respondentes (9,73%) nem concordam e nem discordam com esta afirmativa.

Ao todo, a grande maioria (80 respondentes; 70,80%) confirmam que as “pessoas” no IBGE são sim, consideradas como uma fonte valiosa de informação. Na análise deste quesito, parece sobressair a percepção positiva de intenção à GC. (Gráfico 15)

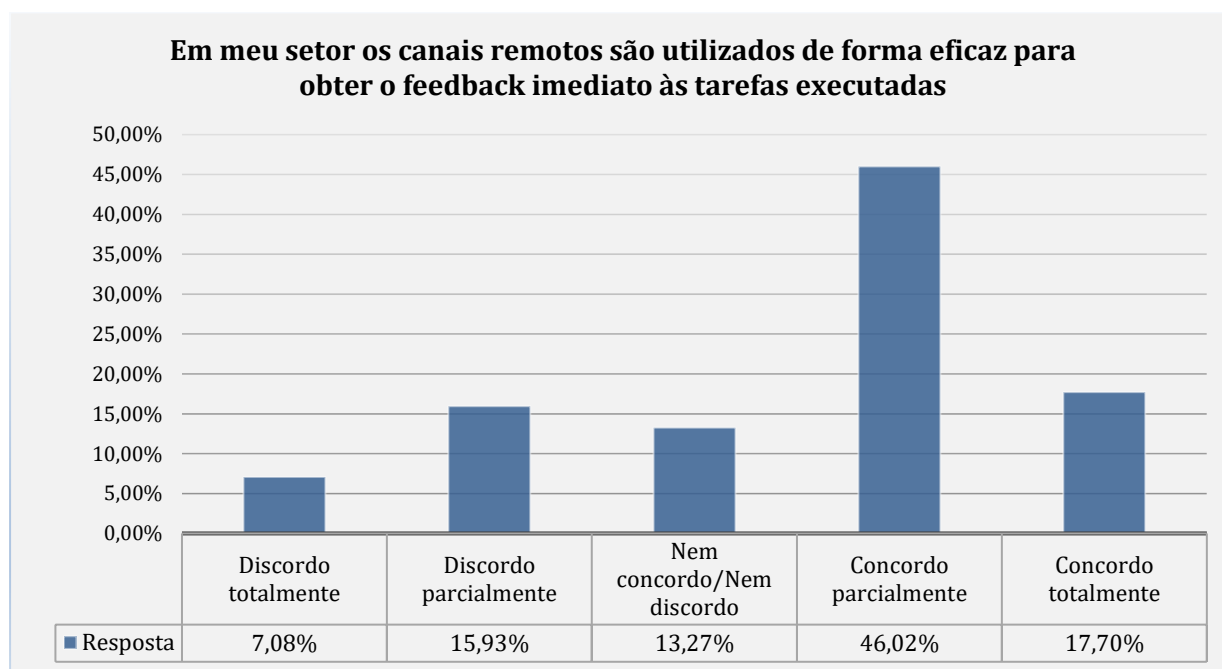
**Gráfico 15 - Distribuição das respostas na questão relativa ao compartilhamento de informação e conhecimento**



Fonte: dados da pesquisa

O próximo quesito, tem em vista que hoje, mais do que nunca, com a modalidade do teletrabalho (*online*), o compartilhamento de informações e potencialmente o compartilhamento de conhecimento, se dá principalmente por meio dos canais remotos. Estes, por sua vez, devem ser eficazmente utilizados, também para agilizar tarefas, como a obtenção do *feedback* necessário às atividades que estão a ser desenvolvidas em um setor. Nesse contexto, nos interessou verificar se no setor do respondente ocorre nesta forma de utilização (Gráfico 16).

**Gráfico 16 - Distribuição das respostas, relativa ao compartilhamento de informação e conhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores apresentados no Gráfico 16, nos revelam que 52 respondentes (46,02%) concordam parcialmente, e que 20 respondentes (17,70%) concordam totalmente, com a afirmativa de que em seu setor a utilização dos canais remotos ocorrem de forma eficaz para o *feedback* imediato às tarefas executadas.

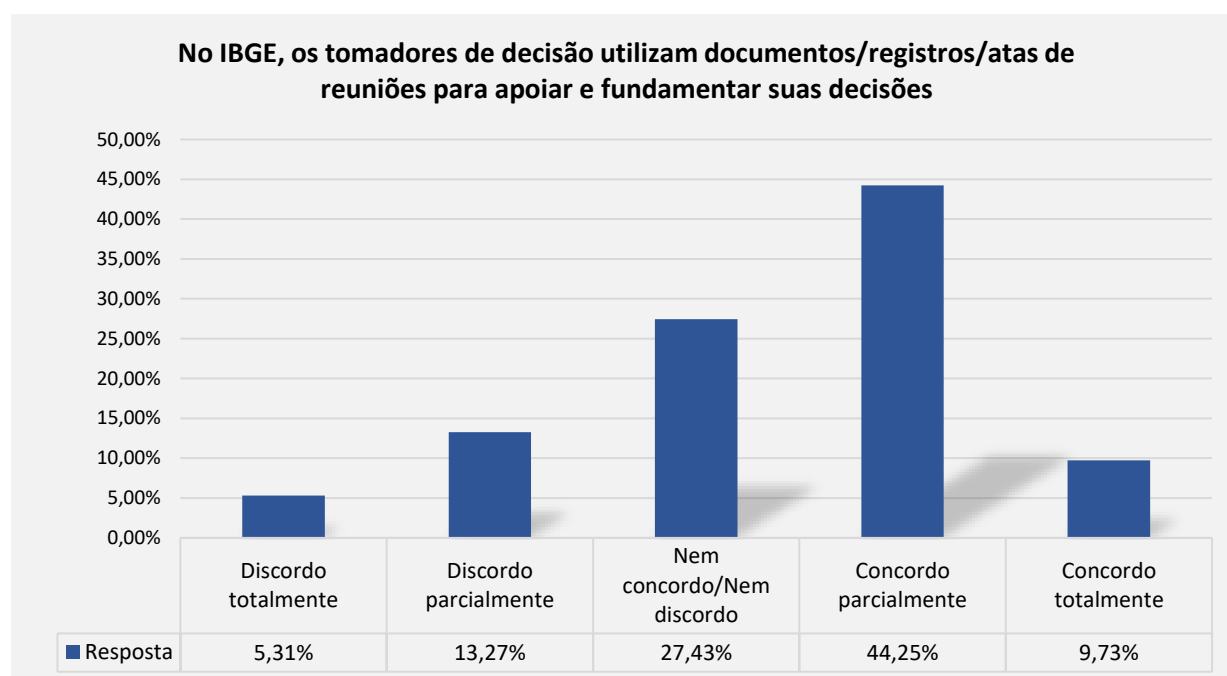
Em menores valores, a negativa à afirmação de que em seu setor, a utilização dos canais remotos, ocorrem de forma eficaz para o *feedback* imediato às tarefas executadas, se deu em 18 respostas (15,93%) que discordaram parcialmente, e apenas oito respondentes (7,08%) discordaram totalmente. E ainda, outros 15 respondentes (13,27%) não concordam e nem discordam com esta afirmativa (Gráfico 16).

Tendo em conta que a maioria dos respondentes (72; 63,72%) concorda de alguma forma, que em seu setor a utilização dos canais remotos ocorrem de forma eficaz para o *feedback* imediato às tarefas executadas.

#### 5.3.4 Uso da informação

Considera-se o uso estratégico da informação é de valor capital para o desenvolvimento da GC organizacional. Dessa forma, as duas próximas questões trataram deste assunto. Coube-nos averiguar se no IBGE, faz-se o uso da documentação registrada no setor para pautar as tomadas de decisão (Gráfico 17).

**Gráfico 17 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso estratégico da informação**



Fonte: Dados da pesquisa.

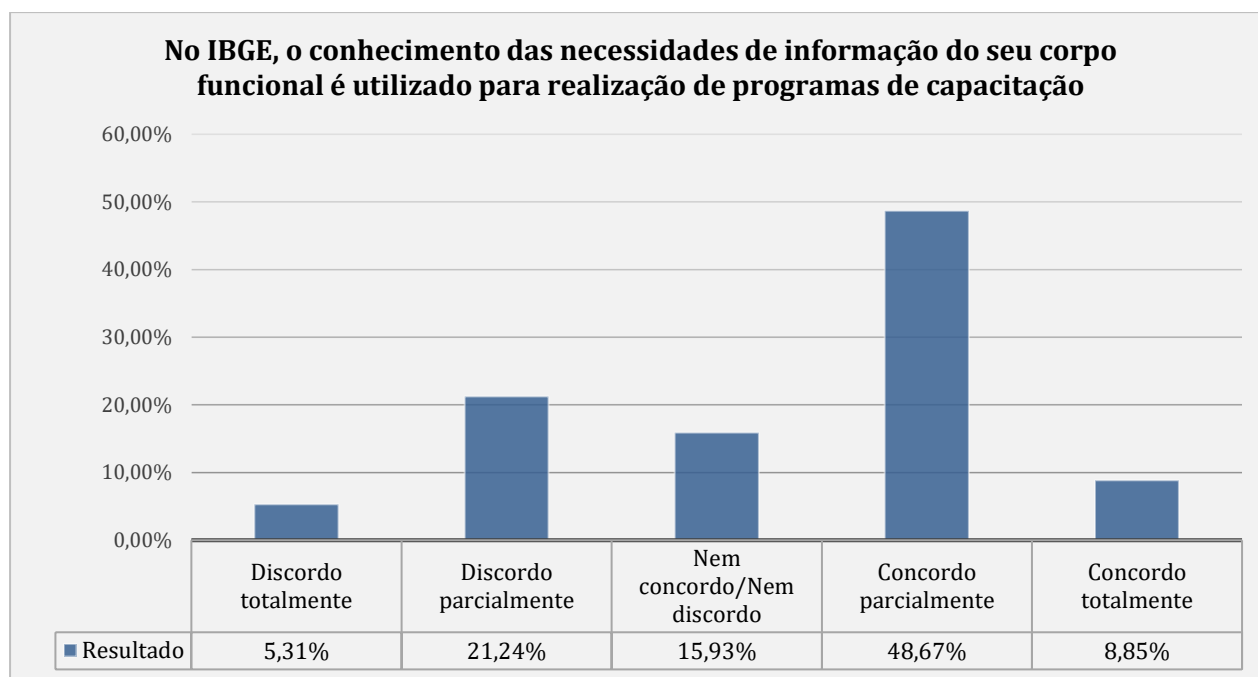
Neste quesito, 50 respondentes (44,25%) concordaram parcialmente e 11 respondentes (9,73%) concordaram totalmente. Já 15 respondentes (13,27%) discordaram parcialmente, e apenas seis (5,31%) respondentes discordaram totalmente, para a afirmativa da utilização dos documentos/registros/atas de reunião para fundamentar as decisões tomadas, no IBGE. E ainda, 31 respondentes (27,43%) optaram por nem concordar e nem discordar com esta afirmativa. (Gráfico 17)

Nesta análise percebe-se que pouco mais da metade dos respondentes (61; 53,98%) confirma a utilização de documentos/registros/atas de reunião para fundamentar as decisões tomadas em seu setor.



Posteriormente, ainda sobre o uso estratégico da informação, procurou-se investigar, se o IBGE utiliza o conhecimento das necessidades informacionais dos servidores, para realização de programas de capacitação (Gráfico 18).

**Gráfico 18 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso estratégico da informação**



Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 113 inquiridos, 55 (48,67%) assinalaram “concordo parcialmente” e 10 (8,85%) assinalaram “concordo totalmente”. Somando-se estes percentuais, conclui-se que a maioria dos respondentes (65; 57,52%) de alguma forma, está de acordo que o IBGE utiliza o conhecimento das necessidades informacionais de seus membros para realização de programas de capacitação. Contrariamente, estão outros 24 respondentes (21,24%) que assinalaram “discordo parcialmente” e seis respondentes (5,31%) que assinalaram “discordo totalmente”, perfazendo apenas 26,55% das respostas. A minoria dos respondentes (18; 15,95%) assinalou “nem concordo/nem discordo”. (Gráfico 18)

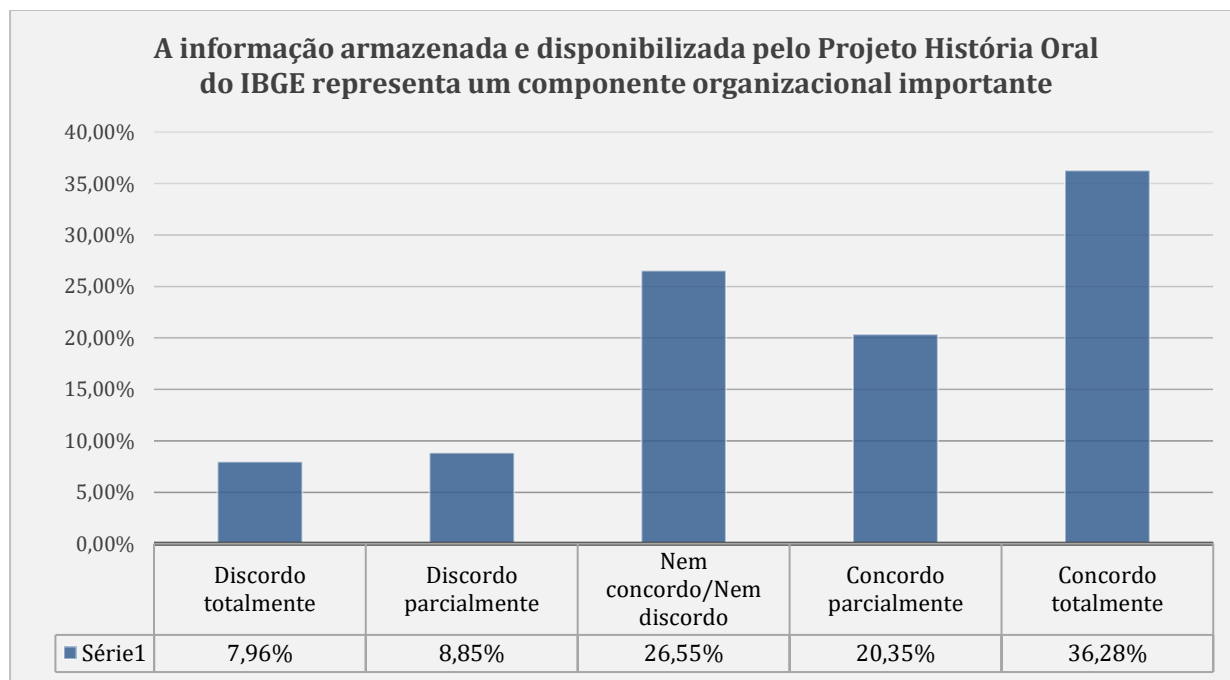
### 5.3.5 Produtos e serviços de informação

Ainda nesta categoria analítica dos fluxos e processos informacionais, levantou-se a questão relativa aos produtos e serviços de informação da Instituição. Procurou-se conhecer a opinião dos respondentes sobre a representatividade de um produto/serviço relacionado à memória organizacional do IBGE (Gráfico 19).

Os inquiridos que concordaram totalmente (41 respondentes; 36,28%), com os que concordaram parcialmente (23 respondentes; 20,35%), quando somados representam a maior parte das respostas (56,63%) para a afirmativa de que a informação armazenada e disponibilizada pelo Projeto História Oral, representa um componente organizacional importante para o IBGE.

Ainda no Gráfico 19, observa-se que 30 respondentes (26,55%), parecendo desconhecer este produto, não concordam e nem discordam com esta afirmativa. No entanto, o menor montante de respostas para este quesito ficou com apenas nove respondentes (7,96%) para “discordo totalmente”, seguido de 10 respondentes (8,85%) para “discordo parcialmente”. (Gráfico 19)

**Gráfico 19 - Distribuição das respostas na questão relativa aos produtos e serviços de informação**



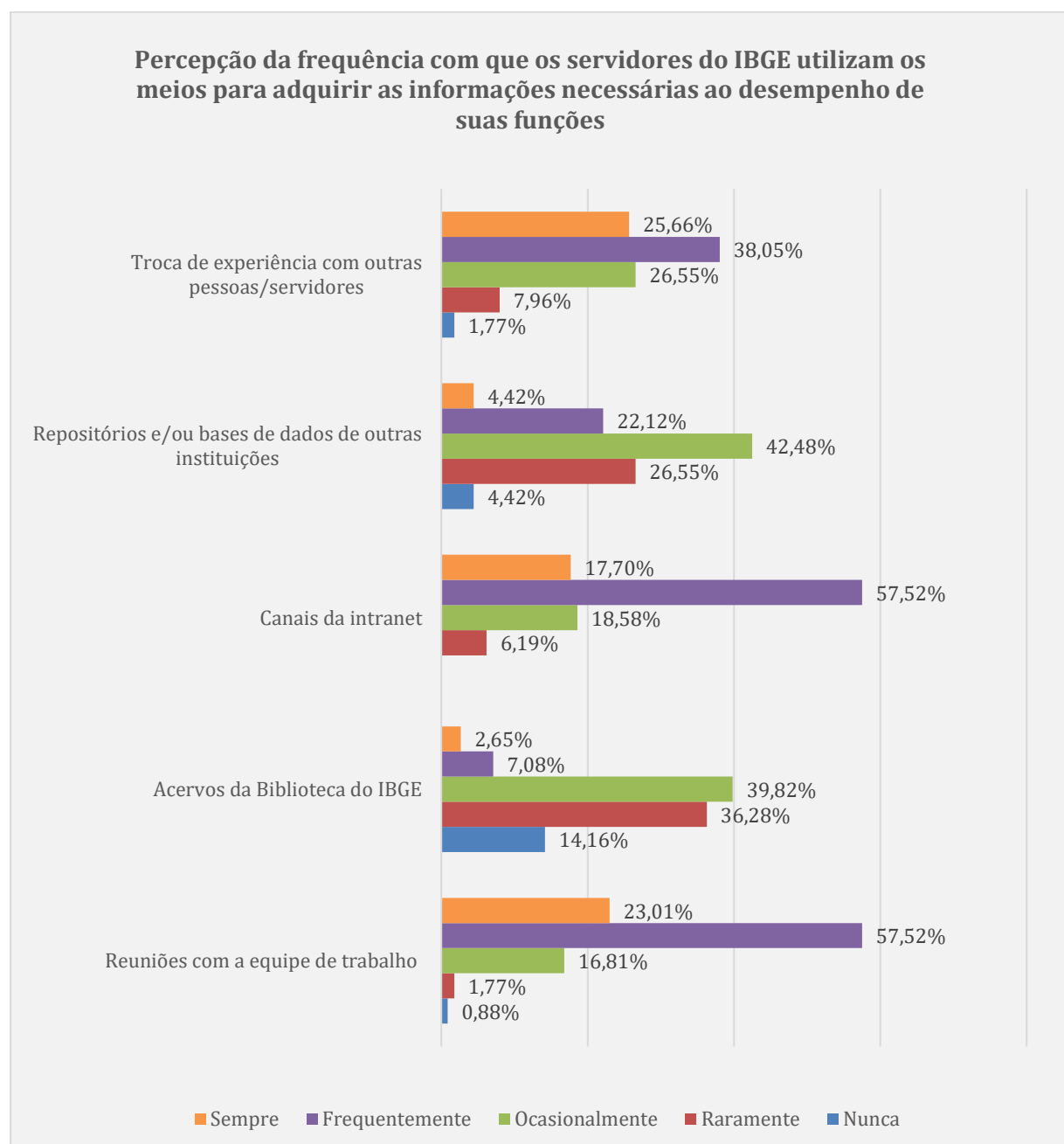
Fonte: Dados da pesquisa.

### **5.3.6 Aquisição de informação**

A aquisição de informação é parte crucial para todos os membros de qualquer organização. Com a aquisição da informação necessária à tempo e à hora, pode-se ter o potencial bastante elevado para a GC organizacional. Saber de que forma os membros da organização preferem ou adquirem a informação para o desempenho de suas funções poderá alavancar procedimentos em prol de uma maior eficácia nesse sentido.

Desse modo investigou-se com que frequência os servidores do IBGE utilizam determinados meios para adquirir esse tipo de informação (Gráfico 20).

**Gráfico 20 - Distribuição das respostas na questão relativa à aquisição de informação**



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresenta-se no Gráfico 20, o levantamento de dados acerca da frequência com que os servidores do IBGE utilizam os citados meios para adquirir a informação necessária ao desempenho de suas funções, obtivemos os resultados mais significativos, no que respeita aos mais

citados em ordem de preferência para “Frequentemente” com “*Reuniões com a equipe de trabalho*” (65 respondentes; 57,52%), juntamente com os “*Canais da intranet*” (65 respondentes; 57,52%), seguidos de “*Troca de experiência com outras pessoas/servidores*” (43 respondentes; 38,05%). Estes dados parecem denotar uma percepção positiva de intenção à GC, pois relaciona a alta frequência de utilização de alguns meios para aquisição de informação fornecidos dentro da própria Instituição.

No que tange à utilização dos “*Acervos da Biblioteca do IBGE*” sobressaem a frequência “Ocasionalmente” (45 respondentes; 39,82%), e “Raramente” (41 respondentes; 36,28%), e ainda, “Nunca” (16 respondentes; 14,16%). Também para este meio de aquisição de informação, sobressaem negativamente os baixos valores para as frequências – “Sempre” com apenas três respondentes (2,65%) e “Frequentemente” com oito respondentes (7,08%). Com estes dados, pode-se inferir que os acervos da biblioteca do IBGE não são usualmente consultados por seus servidores. Podendo ser analisado como uma percepção negativa de intenção à GC.

Quanto à utilização dos “*Repositórios e/ou bases de dados de outras instituições*” destaca-se que quase a metade (48 respondentes; 42,48%) utilizam este meio “Ocasionalmente”. Podemos inferir que a utilização deste meio de aquisição de informação não seja rotineira na Instituição, pois apenas 25 respondentes (22,12%) as utilizam “Frequentemente”, seguidos da frequência “Sempre” com cinco respondentes (4,42%), perfazendo um total de 30 respondentes (26,54%), com esta utilização mais constante. (Gráfico 20)

Uma possível percepção positiva de intenção à GC está refletida no baixo número de respondentes para a frequência “Nunca” e “Raramente”, com apenas dois respondentes (1,77%), e nove respondentes (7,96%), respectivamente, para o item “*Troca de experiência com outras pessoas/servidores*”. Para este meio de aquisição de informação, se sobressaem as frequências mais elevadas – “Ocasionalmente” (30 respondentes; 26,54%); “Frequentemente” (43 respondentes; 38,05%); e “Sempre” (29 respondentes; 25,66%), que denotam a valorização e compartilhamento do conhecimento pessoal.

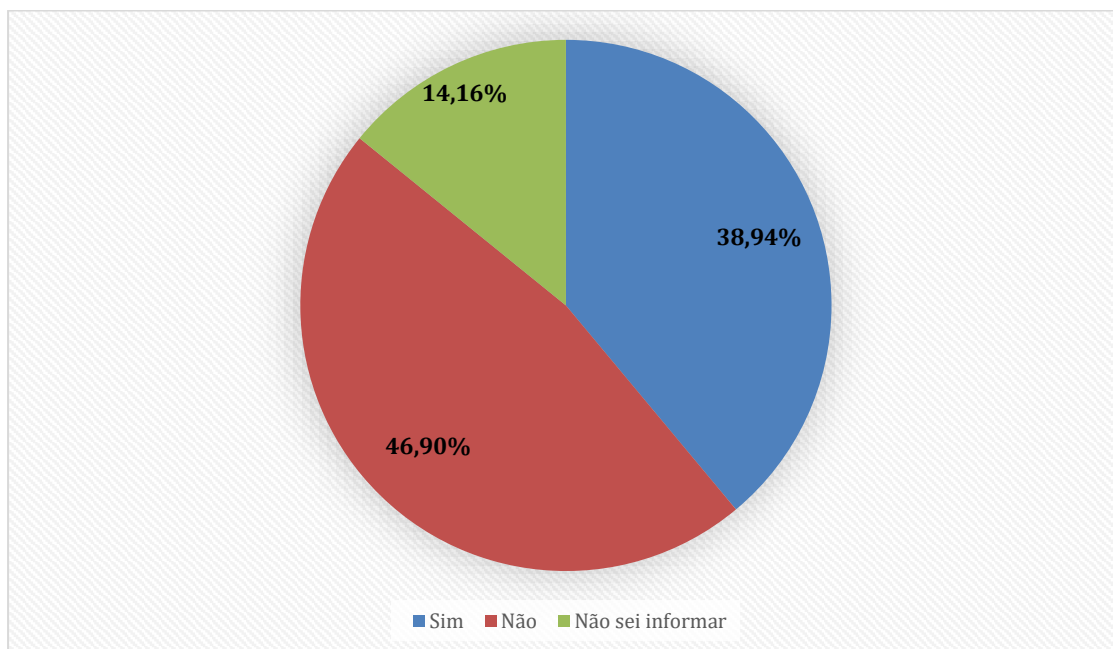
Com os dados apresentados no Gráfico 20, podemos concluir que nas “*Reuniões com a equipe de trabalho*” quando somadas suas frequências – “Sempre” (23,01%), e “Frequentemente” (57,52%) – seja este, o meio mais utilizado rotineiramente, para adquirir informações; seguido do

meio “*Canais de intranet*” – “Sempre” (17,70%) e “Frequentemente” (57,52%). Estes dados parecem denotar uma percepção positiva de intenção à GC. (Gráfico 20)

### 5.3.7 Fluxos informacionais

No que respeita aos fluxos formais de informação, foi perguntado aos inquiridos se em seu setor é realizado o mapeamento destes fluxos. A maior parte dos respondentes (53; 46,90%) declarou “Não” haver a realização de tal mapeamento em seu setor. Outros (44 respondentes; 38,94%) declararam “Sim” para a realização do mapeamento dos fluxos formais em seu setor. E ainda, assinalaram “Não sei informar” (16 respondentes; 14,16%) (Gráfico 21).

**Gráfico 21 - Mapeamento dos fluxos formais de informação**



Fonte: Dados da pesquisa.

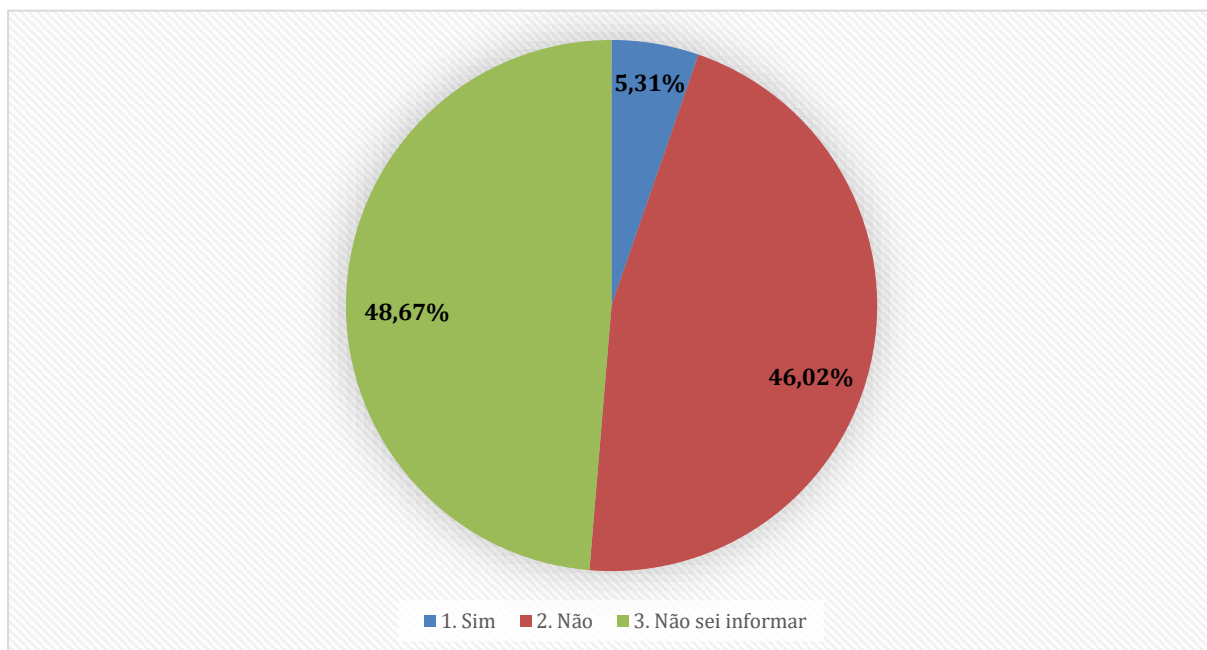
Posteriormente, nos interessou identificar se há, no IBGE como um todo, a realização do mapeamento dos fluxos informais de conhecimento (Gráfico 22).

Neste quesito, conforme apresenta-se no Gráfico 22, a maior parte dos respondentes (55; 48,67%) não soube informar.

Para as demais respostas, a maioria (52 respondentes; 46,02%), assinalou “Não”, e apenas uma pequena parcela, de seis respondentes (5,31%) afirmaram positivamente para a realização do mapeamento dos fluxos informais de conhecimento no IBGE.

Na análise dos dados dos Gráficos 21 e 22 quando somadas as percepções de falta de conhecimento sobre a ocorrência, ou não, do mapeamento dos fluxos informacionais no IBGE, parecem revelar uma percepção negativa de intenção à GC.

**Gráfico 22 - Mapeamento dos fluxos informais de conhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa.

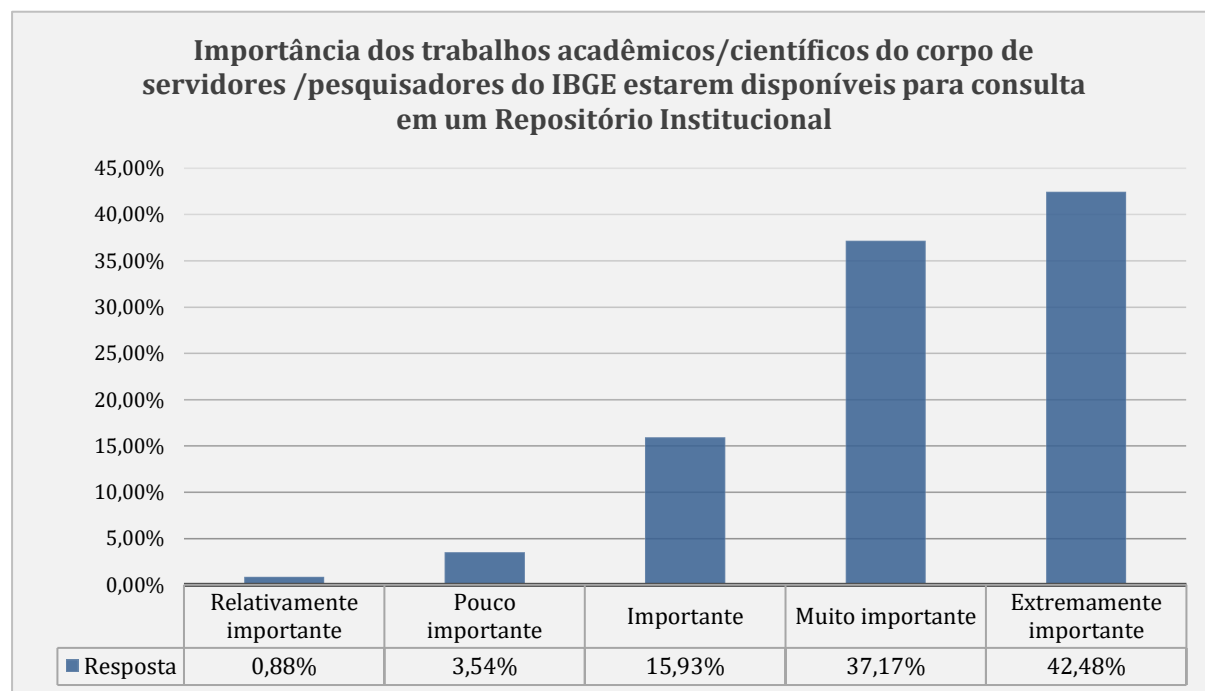
### 5.3.8 Utilização de uma ferramenta para gestão da informação e conhecimento

Por fim, para fechar esta categoria analítica relacionada à GI, tendo em conta o uso da informação e do conhecimento organizacional que foi de interesse da pesquisa, procurou-se saber a opinião dos respondentes sobre o grau de importância atribuída à captação dos trabalhos

acadêmicos/científicos do corpo de servidores/pesquisadores do IBGE, para um repositório institucional (Gráfico 23).

A análise dos dados coletados revelou que a maioria dos respondentes considera “Extremamente importante” (48; 42,48%), e “Muito importante” (42 respondentes; 37,17%), e “Importante” (18 respondentes; 15,93%) que os trabalhos acadêmicos/científicos dos servidores do IBGE estejam disponibilizados para a livre consulta em um repositório institucional.

**Gráfico 23 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso estratégico e compartilhamento da informação e do conhecimento organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda neste quesito, de acordo com o Gráfico 23, apenas uma pequena parcela dos respondentes atribuiu um grau de importância menor para este quesito, “Pouco importante” (3,54%) e “Relativamente importante” (0,88%), somando-se apenas cinco respondentes. Esta análise destes dados parece favorecer uma percepção positiva de intenção à GC.



## 5.4 CONTEXTO CAPACITANTE

Nesta categoria procurou-se averiguar no ambiente do IBGE, se existem e quais são as condições capacitadoras para que ocorra a GC organizacional, bem como as condições favoráveis ao contexto capacitante para a criação do conhecimento organizacional.

### 5.4.1 Capacitadores para o conhecimento

Assim, elaborou-se um conjunto com 13 questões relacionadas aos capacitadores e aos facilitadores a um ambiente propício para a GC. Todas as respostas são fechadas e acompanhadas de opções de respostas estruturadas pelos cinco níveis da escala Likert.

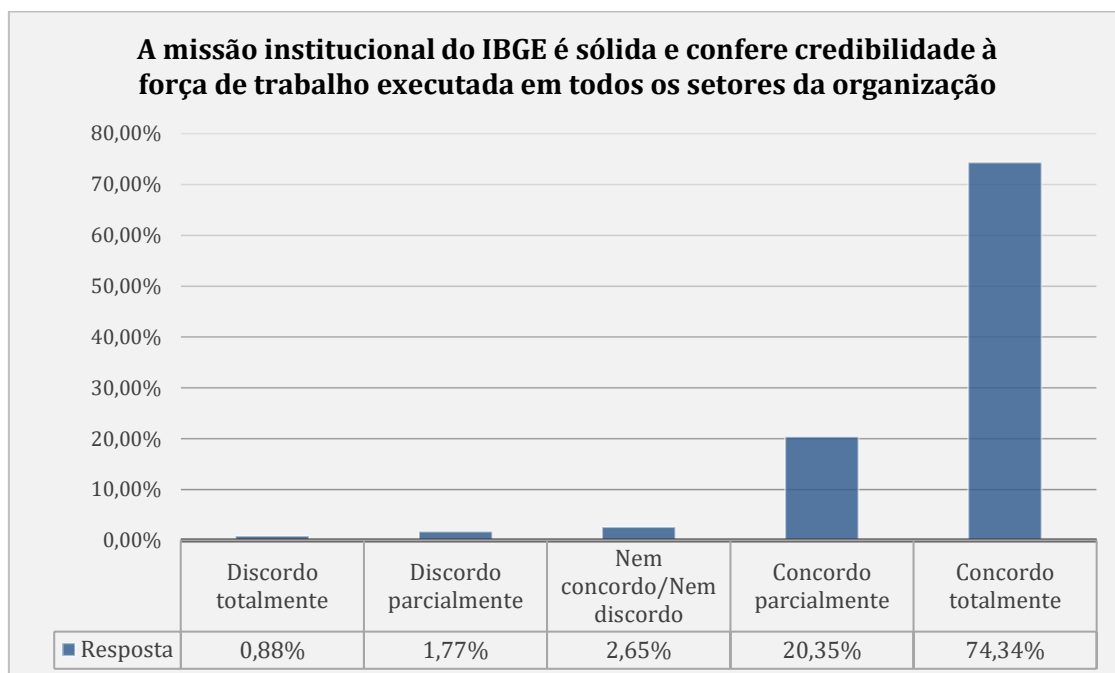
#### 5.4.1.1 Instilar a visão de conhecimento

Inicia-se por averiguar se o IBGE consegue comunicar com eficácia sua visão de conhecimento, ou seja, se os membros da organização têm consciência ou têm dificuldades em descobrir o conhecimento a ser buscado e desenvolvido na Instituição.

Dessa forma, conforme apresenta-se no Gráfico 24, o nível de concordância para a afirmativa de que *“A missão institucional do IBGE é sólida e confere credibilidade à força de trabalho executada em todos os setores da organização”*, teve o resultado como fator de intenção positiva à GC organizacional. Pois, 84 respondentes (74,34%) concordaram totalmente, e mais 23 respondentes (20,35%) concordaram parcialmente, que juntos representam quase a totalidade (107 respondentes; 94,69%) das respostas.

Há de se assinalar que apenas um respondente (0,88%) discordou totalmente com a afirmativa; dois respondentes (1,77%) discordaram parcialmente; e três respondentes (2,65%) nem concordaram e nem discordaram, com esta afirmativa.

**Gráfico 24 - Distribuição das respostas na questão relativa à instilar a visão de conhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5.4.1.2 Mobilizar ativista de conhecimento

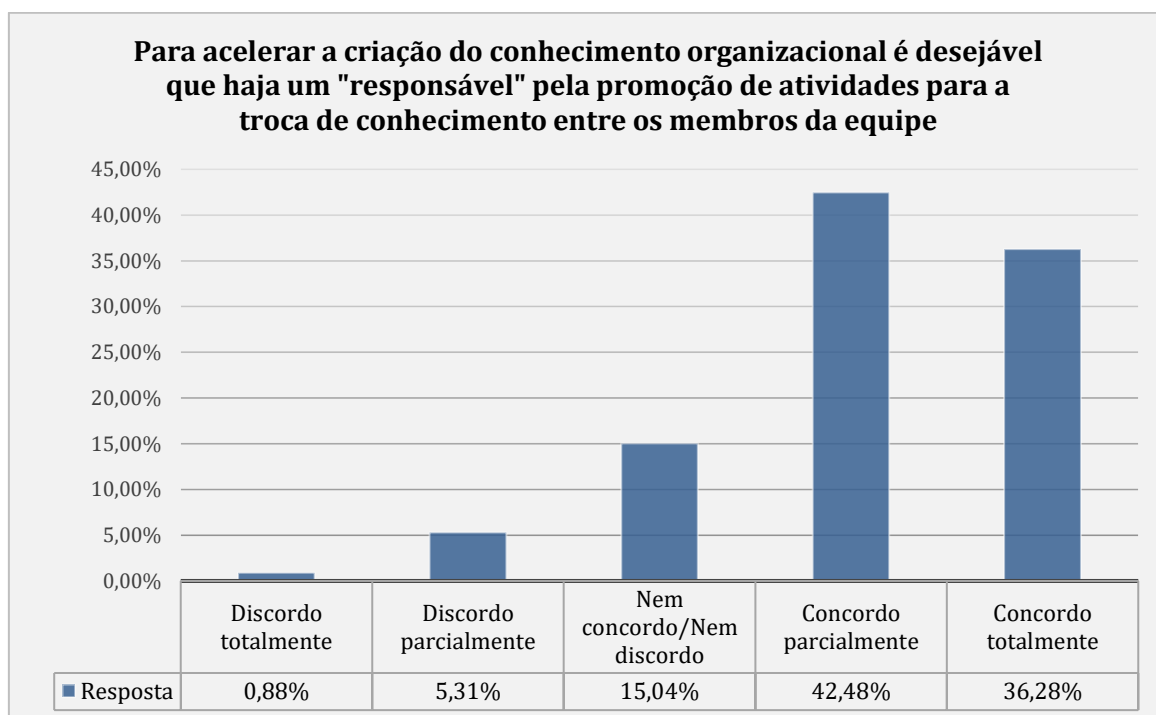
Em uma organização que leva em consideração a importância da GC prevê um esforço organizacional para estimular profissionais com perfil de “ativista de conhecimento” a desenvolverem e coordenarem iniciativas de criação de conhecimento.

A seguir, procurou-se conhecer o entendimento dos membros da organização, quanto ao papel do “ativista de conhecimento”, ou seja, se este é, na percepção dos respondentes, crucial ao empenho dos demais membros para a criação do conhecimento organizacional (Gráfico 25). Neste quesito, a maior parte dos respondentes (48; 42,48%) concordou parcialmente, seguido de (41 respondentes; 36,28%) que concordaram totalmente. Assim, no total, 89 respondentes (78,76%) concordaram de alguma forma, com a afirmativa de que *“Para acelerar a criação do conhecimento organizacional é desejável que haja um “responsável” pela promoção de atividades para a troca de conhecimento entre os membros da equipe.”*

Como resposta negativa, apenas um respondente (0,88%) discordou totalmente; seis (5,31%) discordaram parcialmente; e 17 (15,04%) nem concordaram e nem discordaram com esta afirmativa.

Com os dados apresentados na Gráfico 25, pode-se inferir que na visão dos membros do IBGE, é essencial que haja um responsável pela GC, e que este possa promover atividades que acelerem a criação do conhecimento organizacional. Estes dados parecem revelar uma percepção positiva de intenção à GC.

**Gráfico 25 - Distribuição das respostas na questão relativa à mobilizar ativistas de conhecimento**

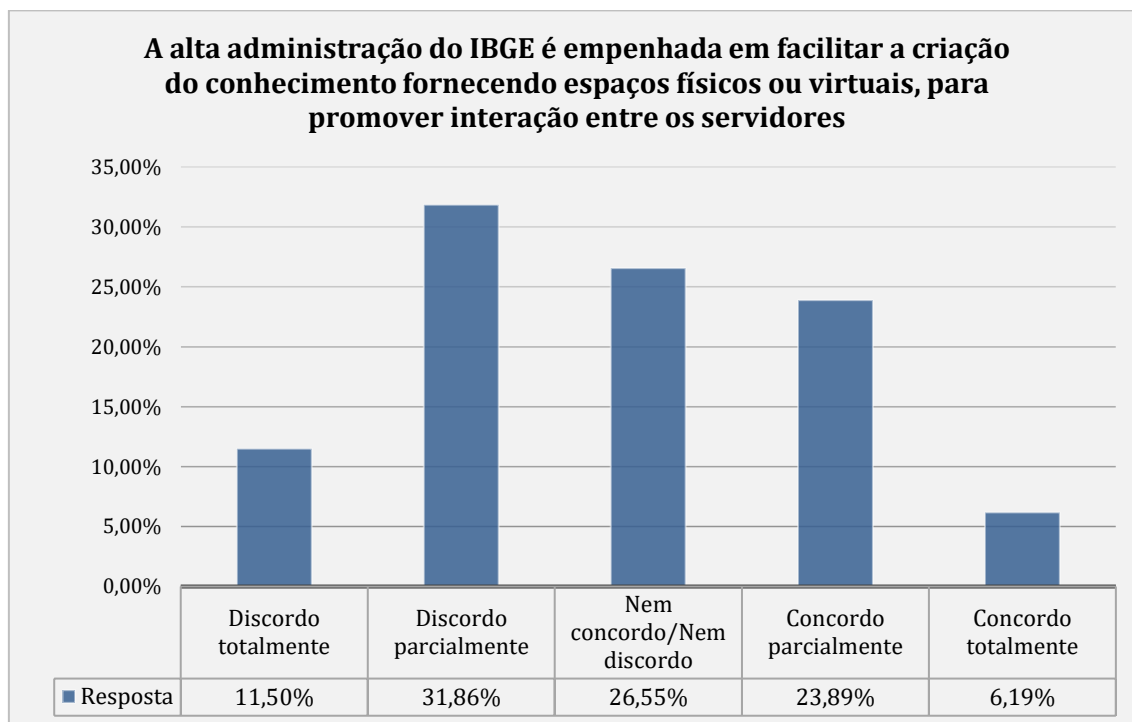


Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5.4.1.3 Criar contexto adequado

Nas duas questões seguintes procurou-se conhecer a percepção dos respondentes à respeito da atuação de seus superiores em relação à intenção positiva à GC organizacional. Primeiramente no âmbito da alta administração e depois não âmbito gerencial.

**Gráfico 26 - Distribuição das respostas na questão relativa a criar o contexto capacitante, no âmbito da alta administração**



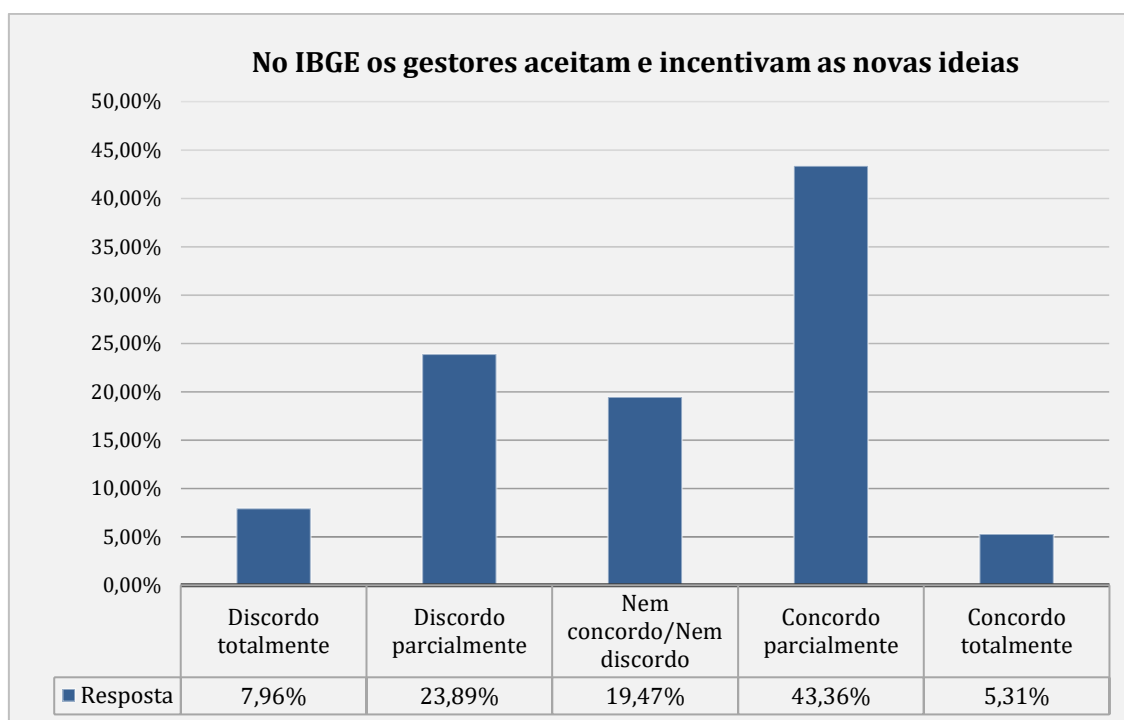
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados do Gráfico 26 revelam se na percepção dos respondentes “A alta administração do IBGE é empenhada em facilitar a criação do conhecimento fornecendo espaços físicos ou virtuais, para promover interação entre os servidores”.

Para este quesito, 36 respondentes (31,86%) discordaram parcialmente, e 13 respondentes (11,50%) discordaram totalmente com esta afirmativa. Ou seja, 49 respondentes (43,36%) não percebem que a alta administração esteja empenhada em fornecer espaços físicos ou virtuais com a intenção de facilitar a criação do conhecimento. E ainda, reconhece-se pelos dados apresentados, a neutralidade de 30 respondentes (26,55%) que assinalaram “nem concordo e nem discordo”. E ainda, apenas 27 respondentes (23,89%) tiveram uma concordância parcial. Estes dados quando atrelados ao baixo percentual de escolha, onde apenas sete respondentes (6,19%) concordaram totalmente com esta afirmativa, parecem revelar uma percepção da intenção negativa à GC. (Gráfico 26).

Em seguida, pretendeu-se identificar a intenção dos gestores em relação ao contexto adequado à criação de conhecimento. (Gráfico 27)

**Gráfico 27 - Distribuição das respostas na questão relativa a criar o contexto capacitante, no âmbito gerencial**



Fonte: Dados da pesquisa.

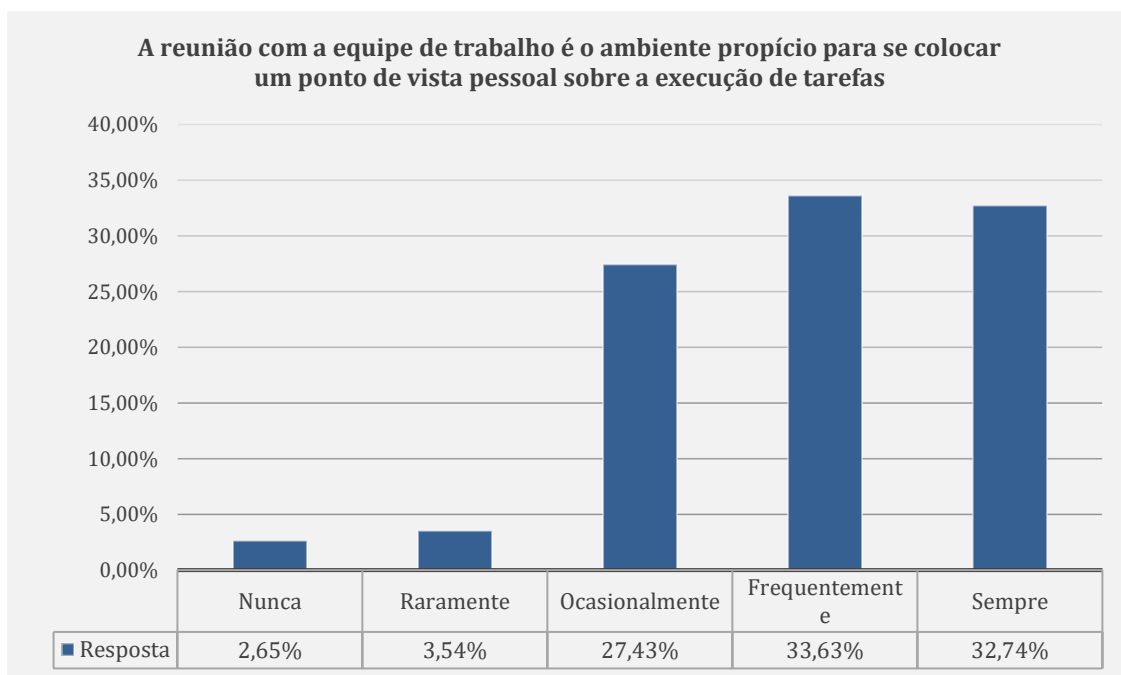
Assim, de acordo com os dados apresentados no Gráfico 27 - 49 respondentes (43,36%) concordaram parcialmente, e mais seis (5,31%) concordaram totalmente – perfazendo um total de quase a metade dos respondentes (48,67%) de concordância com a afirmativa de que “*No IBGE os gestores aceitam e incentivam as novas ideias*”. Entretanto, os demais dados se somados também perfazem um montante significativo - 27 respondentes (23,89%) discordaram parcialmente; e nove respondentes (7,96%) discordaram totalmente; e ainda, 22 respondentes (19,5%) nem concordaram e nem discordaram - com esta afirmativa. Mas, levando-se em conta a neutralidade dos 19,5% dos respondentes, pode-se analisar que na percepção da maior parte dos respondentes, os gestores aceitam e incentivam as novas ideias no IBGE. Assim, neste quesito a percepção dos respondentes parece revelar uma intenção positiva à GC.

#### 5.4.1.4 Gerenciar conversas

Posteriormente procurou-se averiguar, na percepção dos respondentes, se a sua gerência tem como prática propiciar um ambiente facilitador para a troca de ideias relacionadas a execução de tarefas (Gráfico 28).

Ao serem inquiridos sobre a frequência relativa à seguinte afirmativa: “A reunião com a equipe de trabalho é o ambiente propício para se colocar um ponto de vista pessoal sobre a execução de tarefas”, a menor parte respondeu “Nunca” (3 respondentes; 2,65%), e assinalaram “Raramente” (4 respondentes; 3,54%). Dessa forma, percebe-se que a maior parte das respostas reflete-se positivamente para a intenção de GC, com as escolhas de 38 respondentes (33,63%) “Frequentemente”; 37 respondentes (32,74%) “Sempre”; e ainda, 31 respondentes (27,43%) “Ocasionalmente”. (Gráfico 28)

**Gráfico 28 - Distribuição das respostas na questão relativa à gerenciar conversas**



Fonte: Dados da pesquisa.

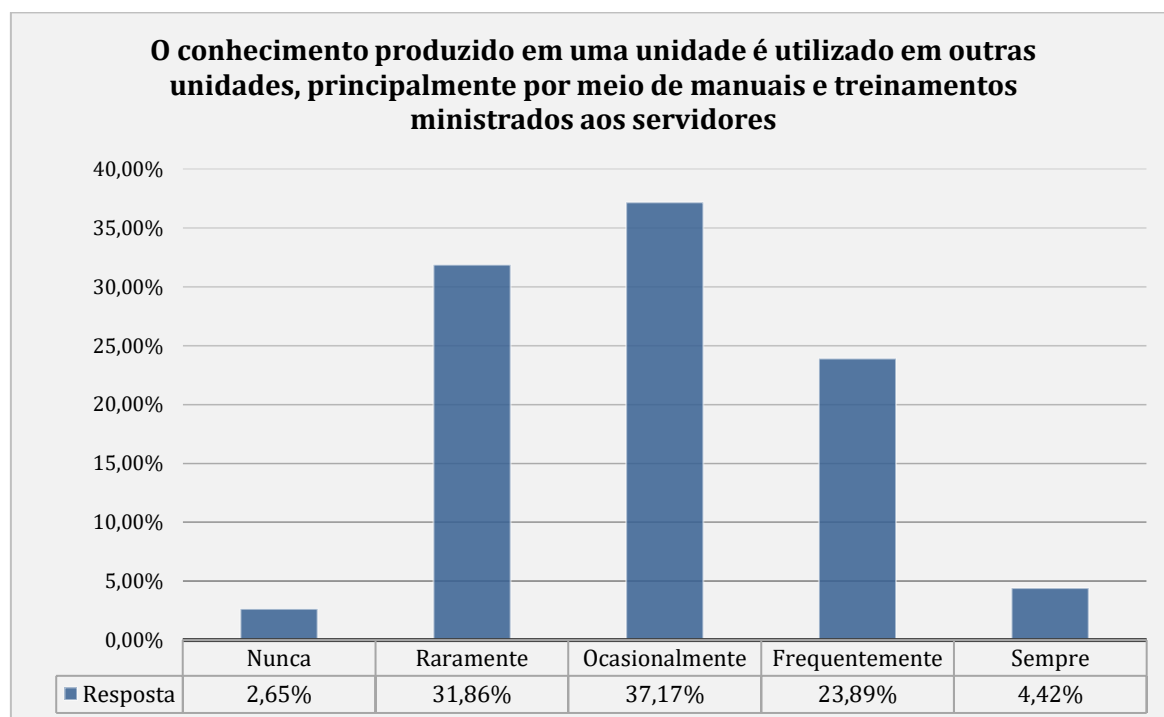
#### 5.4.1.5 Globalizar o conhecimento local

Finalizando a dimensão de análise relacionada aos capacitadores para a GC, interessou-nos averiguar a percepção dos respondentes no que tange à nivelção de conhecimento, ou seja, se ocorre de alguma forma a transferência de conhecimento, que

prevê o rompimento de certas barreiras físicas, culturais e gerenciais, que muitas vezes comprometem a transferência de conhecimentos e a sua potencial recriação.

Dessa forma, no Gráfico 29 apresentam-se os dados da frequência relativa à afirmativa de que “O conhecimento produzido em uma unidade é utilizado em outras unidades, principalmente por meio de manuais e treinamentos ministrados aos servidores.” Apurou-se que 42 respondentes (37,17%) assinalaram que esta nivelção de conhecimento ocorre “Ocasionalmente”; e 36 respondentes (31,86%) que ocorre “Raramente”.

**Gráfico 29 - Distribuição das respostas na questão relativa a globalizar o conhecimento local**



Fonte: Dados da pesquisa.

As frequências que poderiam ser mais positivas à intenção de GC, revelaram-se negativas, pois apenas cinco respondentes (4,42%), assinalaram “Sempre”; e 27 respondentes (23,89%) “Frequentemente”, totalizando menos de 30% para esta intenção (Gráfico 29).

#### 5.4.2 Condições favoráveis ao Ba

Ainda para a categoria analítica do Contexto Capacitante, nos interessou também conhecer neste ambiente organizacional, o grau de frequência de determinadas condições favoráveis ao Ba.

##### 5.4.2.1 Caos criativo

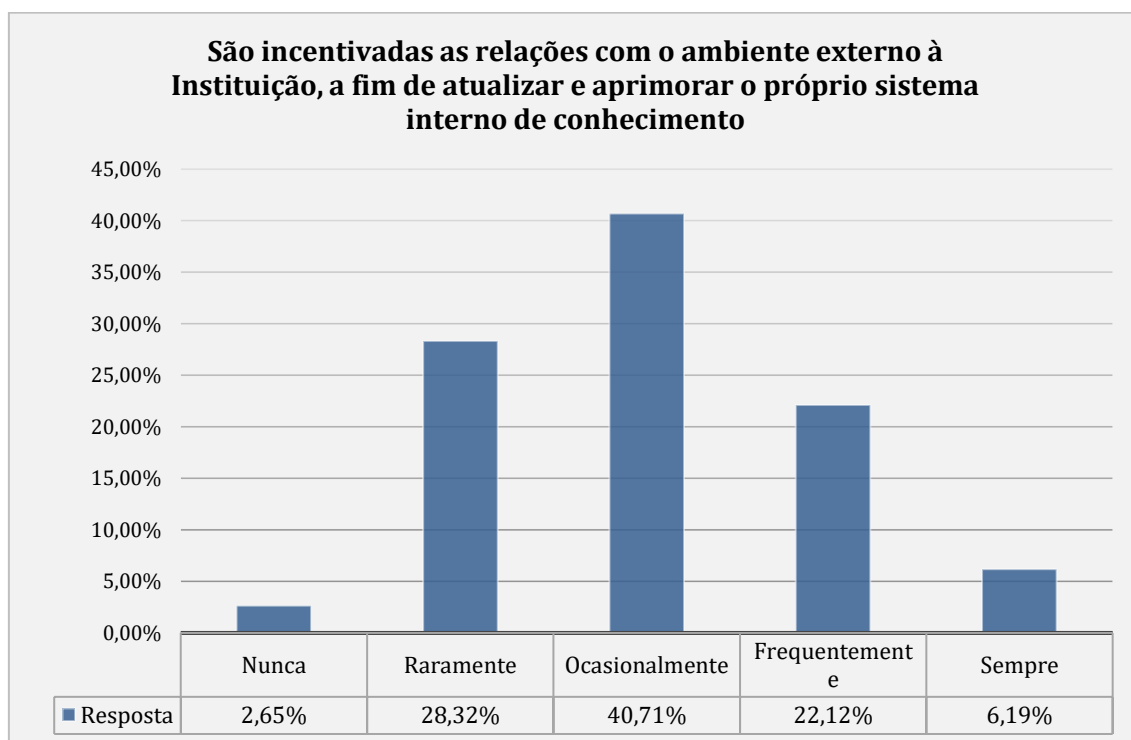
Primeiramente averiguou-se o quanto *“São incentivadas as relações com o ambiente externo à Instituição, a fim de atualizar e aprimorar o próprio sistema interno de conhecimento.”*

Nos dados apresentados no Gráfico 30, pode-se verificar que as frequências mais vezes selecionadas foram “Ocasionalmente” (46 respondentes; 40,71%); e “Raramente” (32 respondentes; 28,32%). Totalizando a maior parte (69,03%) dos respondentes para estas opções, que parece refletir-se negativamente à percepção da intenção de GC. (Gráfico 30)

Nesse contexto, apesar da frequência “Nunca” ter sido atribuída por apenas três respondentes (2,65%), pode-se analisar que o incentivo às relações com o ambiente externo a fim de aprimorar seu próprio sistema interno de conhecimento, de acordo com os inquiridos, não faz parte da cultura organizacional desta Instituição. Depois, em montantes bem menores - “Frequentemente” (25 respondentes; 22,12%); e “Sempre” (7 respondentes; 6,19%). (Gráfico 30)



**Gráfico 30 - Distribuição das respostas na questão relativa ao caos criativo**



Fonte: dados da pesquisa

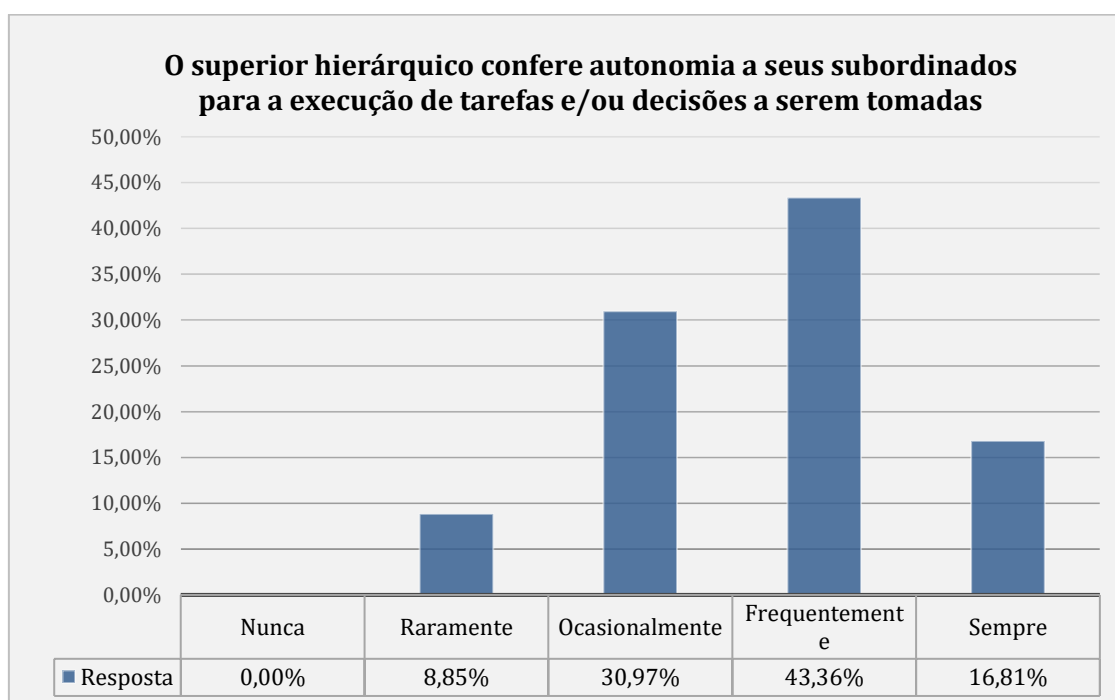
#### 5.4.2.2 Autonomia

A próxima condição favorável investigada está relacionada à autonomia. Para esta, procurou-se conhecer no âmbito setorial, em qual grau de frequência “*O superior hierárquico confere autonomia a seus subordinados para a execução de tarefas e/ou decisões a serem tomadas*”.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 31, aferiu-se que maior parte dos respondentes (49; 43,36%) percebe que “Frequentemente” é concedida a autonomia para a execução de tarefas e/ou tomadas de decisão em seu setor. Outros 35 respondentes (30, 97%) percebem esta autonomia é concedida, “Ocasionalmente”; e 19 respondentes (16,81%) a percebem “Sempre”. A frequência “Nunca” não foi selecionada por nenhum respondente, e apenas dez respondentes (8,85%) percebem essa autonomia “Raramente”.

Para este quesito, a análise de todos os graus de frequência, parecem revelar uma percepção positiva de intenção à GC, por parte dos inquiridos.

**Gráfico 31 - Distribuição das respostas na questão relativa à autonomia**



Fonte: Dados da pesquisa.

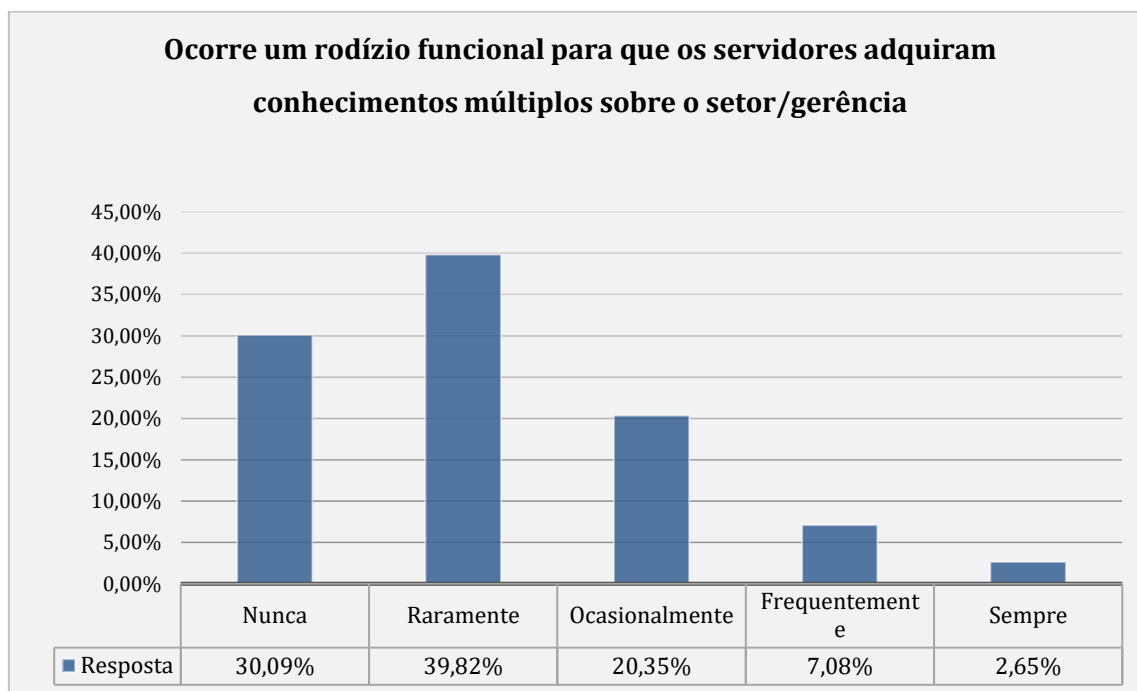
#### 5.4.2.3 Variedade de requisitos

O próximo quesito trata da percepção de frequência relativa ao rodízio funcional, aquele que é desejável em um ambiente propício à GC, pois possibilita que os servidores adquiram/agreguem conhecimentos múltiplos sobre o setor/gerência.

De acordo com os dados apresentados no gráfico a seguir, 34 respondentes (30,09%) afirmam que “Nunca”; e 45 respondentes (39,82%) afirmam “Raramente” para esta ocorrência do rodízio funcional, totalizando 69,91% para esta baixa ocorrência. Os demais dados, dividem-se num percentual de respondentes bem inferior - “Ocasionalmente” com 23 respondentes (20,35%); “Frequentemente” com oito respondentes (7,08%); e “Sempre” com apenas três respondentes (2,65%). (Gráfico 32)

Nesse contexto, a análise de todos os graus de frequência parece revelar uma percepção negativa de intenção à GC, por parte dos inquiridos.

**Gráfico 32 - Distribuição das respostas na questão relativa à variedade de requisitos**



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5.4.2.4 Aceitação do “erro honesto”

Por considerar que a transparência é um ponto importante para a confiança individual e criação de conhecimento, investigou-se um dos fatores atrelados à esta, que trata-se da aceitação do “erro honesto” como oportunidade de aprendizado.

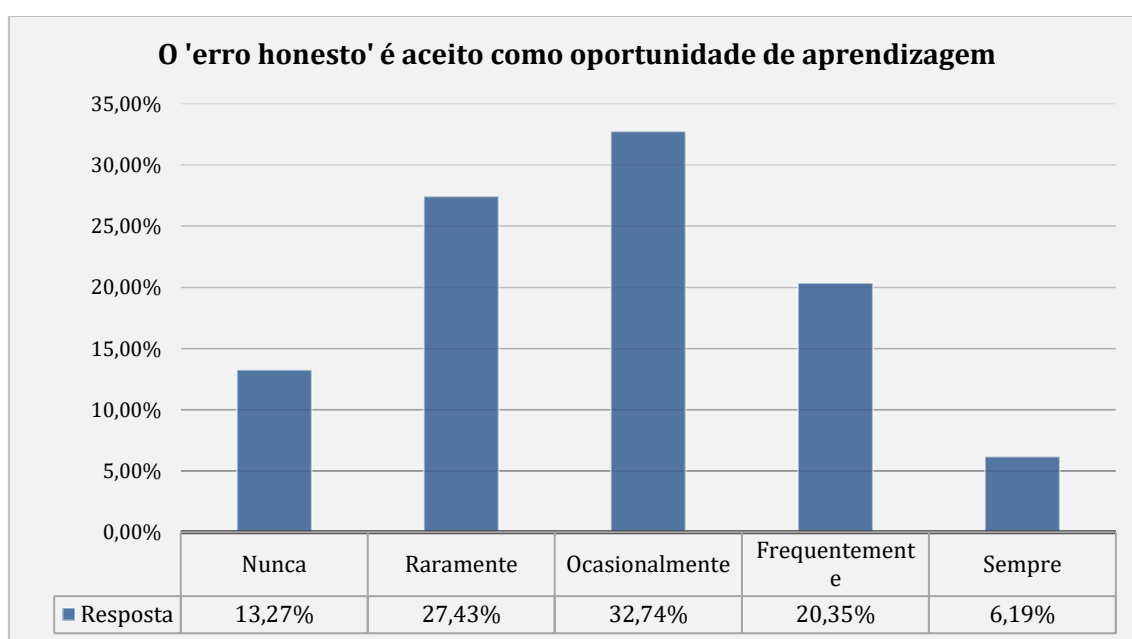
O ambiente em que o indivíduo se sente seguro para colocar também suas dúvidas e pontos fracos é o local que de fato vai ocorrer o aprendizado, e sua ocorrência poderá ser considerada como fator relativo à percepção de intenção positiva à GC.

Neste quesito, conforme apresenta-se no Gráfico 33, investigou-se a percepção dos respondentes quanto à frequência à seguinte afirmativa: “*O ‘erro honesto’ é aceito como oportunidade de aprendizagem (os gerentes encorajam o compartilhamento de informações sobre os erros e falhas cometidos)*”.

Nesta análise, a percepção da intenção positiva à GC que está vinculada às frequências “Sempre” (7 respondentes; 6,19%); e “Frequentemente” (23 respondentes; 20,35%), como demonstram os dados, foi baixa. Somando-se no total apenas (30; 26,54%) das respostas.

A maior parte dos respondentes (37; 32,74%) percebe que o “erro honesto” é aceito “Ocasionalmente”; e outros 31 respondentes (27,43%) perceberam que este é aceito “Raramente”, em seus setores. A percepção da intenção negativa à GC parece aumentar quando somada ao grau de frequência “Nunca” (15 respondentes; 13,27%) para a ocorrência de aceitação ao “erro honesto”. Dessa forma, a análise dos dados deste quesito parece revelar uma percepção de intenção negativa à GC. (Gráfico 33)

**Gráfico 33 - Distribuição das respostas na questão relativa à transparência**



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5.4.2.5 Confiança

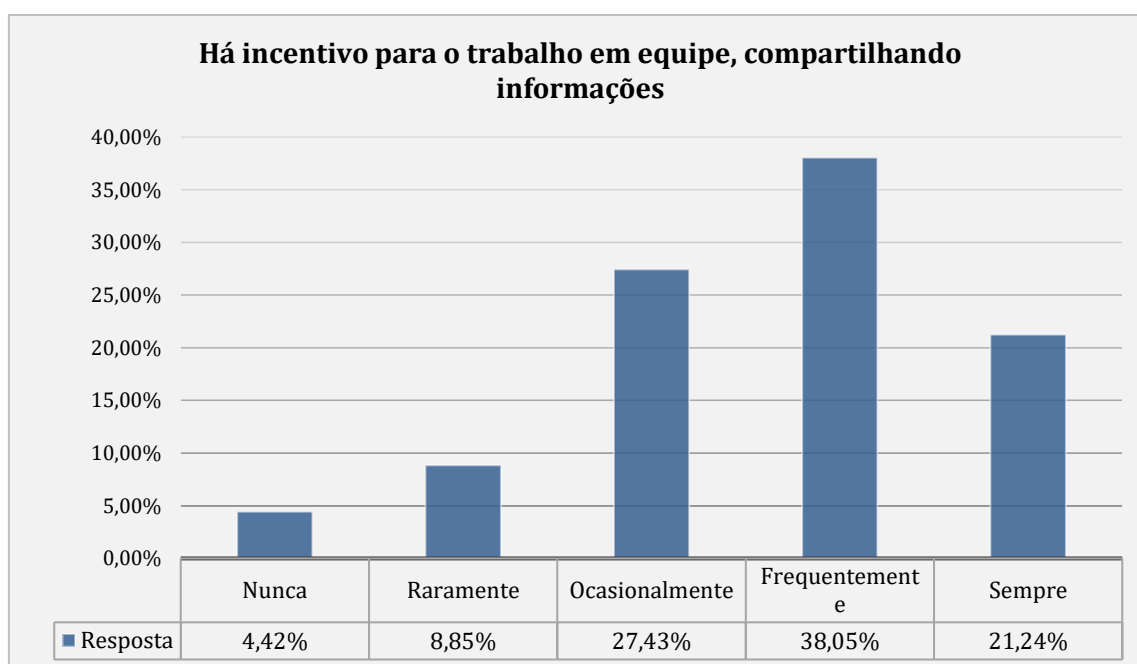
A confiança mútua é condição *sine qua non* para o compartilhamento de informações e conhecimentos no ambiente de trabalho. Neste quesito procurou-se conhecer o grau de frequência para o incentivo do trabalho em equipe, compartilhando informações.

De acordo com os dados do Gráfico 34, a maior parte dos respondentes assinalou “Frequentemente” (43 respondentes; 38,05%) e “Sempre” (24 respondentes; 21,24%), somando-se mais da metade (59,29%) das respostas.

A análise destes dados, juntamente com a ocorrência da frequência “Nunca” ter sido a menos assinalada, cinco respondentes (4,42%), parece revelar uma percepção positiva de intenção à GC.

Ainda pode-se aferir que 10 respondentes (8,85%) assinalaram “Raramente”, e 31 respondentes (27,43%) “Ocasionalmente”. (Gráfico 34)

**Gráfico 34 - Distribuição das respostas na questão relativa à confiança**

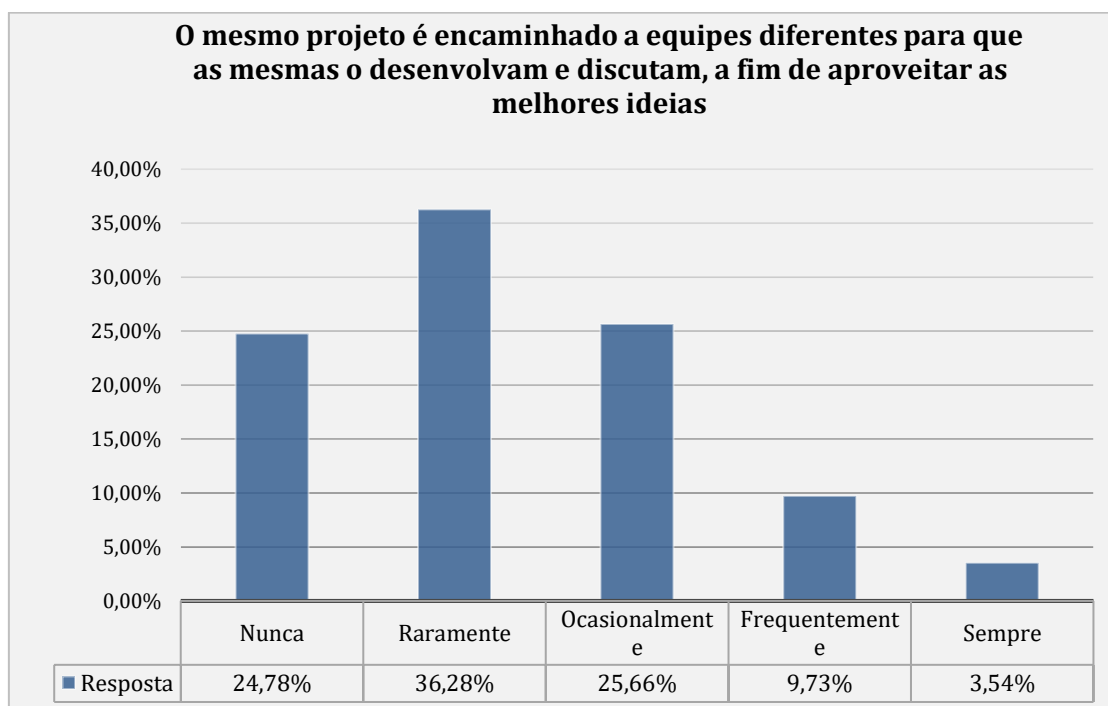


Fonte: Dados da pesquisa.

#### 5.4.2.6 Redundância

A adoção de diferentes perspectivas de um mesmo projeto a ser implementado, além de ajudar a criar mais possibilidade de entendimento entre as diferentes áreas de uma organização, também permite que os membros da organização diversifiquem suas fontes de informação e habilidades para realizar as tarefas imediatas. Por fim, ajudam a expandir a capacidade da criação de conhecimento organizacional. Assim, procurou-se conhecer a percepção desta ocorrência na Instituição por meio do grau de frequência em que um mesmo projeto é encaminhado a equipes diferentes, com objetivo de aproveitar as melhores ideias. (Gráfico 35)

**Gráfico 35 - Distribuição das respostas na questão relativa à redundância**



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste quesito, destaca-se a frequência “Raramente” com 41 respondentes (36,28%). Depois, com um volume pouco menor de respondentes, as frequências - “Ocasionalmente (29; 25,66%), e “Nunca” (28; 24,78%). Destaca-se também a baixa percepção para as frequências “Sempre” com quatro respondentes (3,54%), e “Frequentemente” com 11 respondentes (9,73%).

A análise dos dados apresentados no Gráfico 35 demonstram que esta não seja uma prática usual na Instituição na ótica dos inquiridos. Dessa forma, parece revelar uma percepção negativa de intenção à GC.

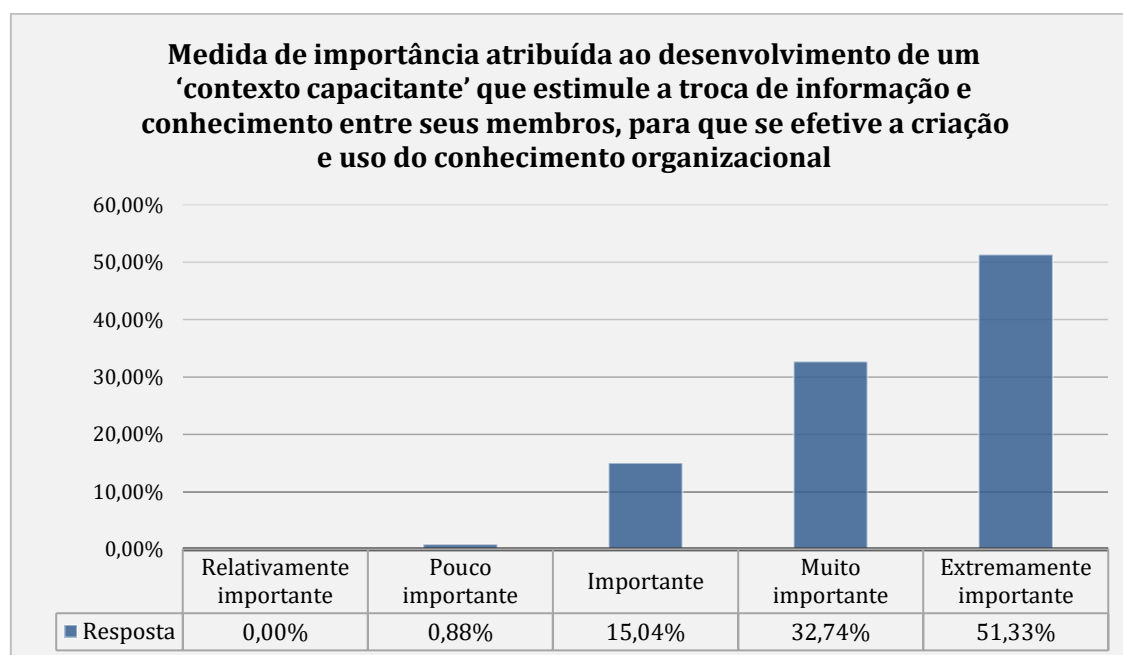
#### 5.4.2.7 Criação de um ambiente favorável

Finalizando esta categoria de análise, procurou-se saber, que medida de importância os membros da Instituição atribuem ao desenvolvimento de um ambiente que estimule a troca de informação e conhecimento tendo em vista a criação do conhecimento organizacional. (Gráfico 36)

As respostas apresentadas mostraram-se bastante positivas à intenção de GC organizacional para esta Instituição. A análise dos dados revela que apenas um

respondente (0,88%) considerou como “Pouco importante” e nenhum respondente considerou que seja “Relativamente importante” o desenvolvimento deste tipo de ambiente.

**Gráfico 36 - Distribuição das respostas na questão relativa a criar o contexto adequado**



Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos respondentes (58; 51,33%) considerou “Extremamente importante”; 37 respondentes (32,74%) consideraram “Muito importante”; e ainda 17 respondentes (15,04%) consideraram como “Importante” para a Instituição, “o desenvolvimento de um “contexto capacitante” que estimule a troca de informação e conhecimento entre seus membros, para que se efetive a criação e uso do conhecimento organizacional”. A análise destes dados parece revelar uma percepção positiva de intenção à GC. (Gráfico 36)

## 5.5 PRÁTICAS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

Após a análise descritiva das características da cultura organizacional, dos fluxos e processos informacionais e da percepção do ambiente do IBGE, quisemos apurar, quais

as ferramentas e práticas relacionadas à GC organizacional estão sendo utilizadas nos variados setores do IBGE.

Esta categoria analítica fundamenta-se nos três pilares estruturais da GC, ou seja, pessoas, processos e tecnologias.

### 5.5.1 Pessoas

Primeiramente procurou-se conhecer quais as práticas e/ou ferramentas tecnológicas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos são utilizadas no ambiente de trabalho (físico ou virtual) do respondente. Para isto, lhes foi solicitado que assinalassem todos os itens que revelassem essa utilização. A pergunta e as opções de respostas selecionadas estão destacadas na Tabela 4, e posteriormente no Gráfico 37 os percentuais atribuídos a cada resposta.

**Tabela 4 - Distribuição das respostas da questão relativa à gestão de pessoas**

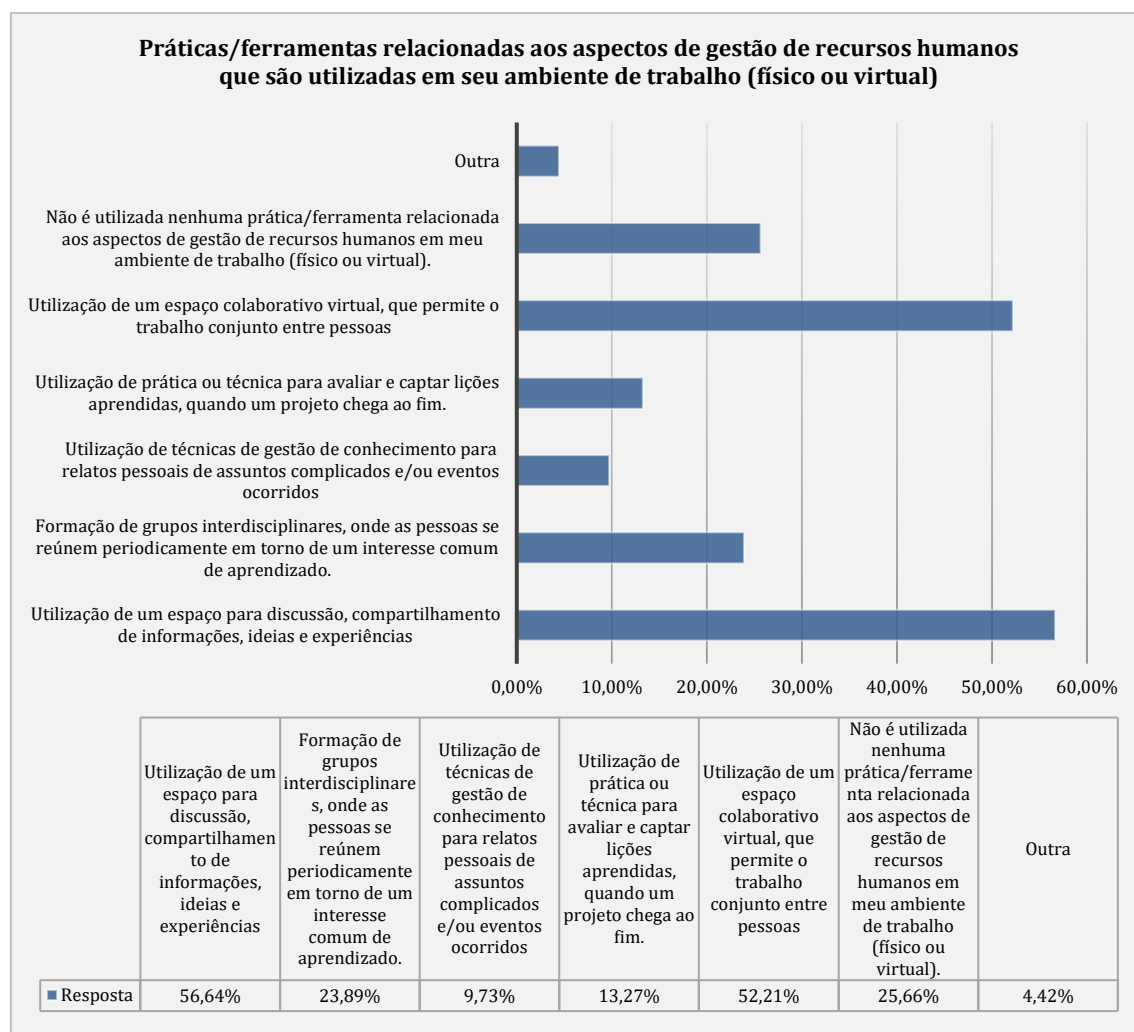
| <b>Práticas/ferramentas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos que são utilizadas em seu ambiente de trabalho (físico ou virtual)</b> | <b>N</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Utilização de um espaço para discussão, compartilhamento de informações, ideias e experiências.                                                     | 64       |
| 2. Formação de grupos interdisciplinares, onde as pessoas se reúnem periodicamente em torno de um interesse comum de aprendizado.                      | 27       |
| 3. Utilização de técnicas de gestão do conhecimento para relatos pessoais de assuntos complicados e/ou eventos ocorridos.                              | 11       |
| 4. Utilização de prática ou técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto termina.                                                | 15       |
| 5. Utilização de um espaço colaborativo virtual, que permite o trabalho conjunto entre pessoas.                                                        | 59       |
| 6. Não é utilizada nenhuma prática/ferramenta relacionada aos aspectos de gestão de recursos humanos em meu ambiente de trabalho (físico ou virtual).  | 29       |
| 7. Outro(s)                                                                                                                                            | 05       |

Fonte: Dados da pesquisa.



Os dados apresentados o Gráfico 37 revelam que a maioria das respostas, ou seja, 64 respondentes (56,64%) indicaram que utilizam um espaço para discussão, compartilhamento de informações, ideias e experiências; e que 59 respondentes (52,21%) disseram que utilizam um espaço colaborativo virtual, que permite o trabalho conjunto entre pessoas. Estas respostas parecem refletir uma percepção positiva de intenção à GC, pois identificam que a maior parte de respondentes usufrui da utilização do espaço colaborativo (físico ou virtual) de compartilhamento de informações, e um potencial compartilhamento de conhecimento.

**Gráfico 37 - Distribuição das respostas da questão relativa à gestão de pessoas**



Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo-se a análise dos dados do Gráfico 37, verifica-se que ao assinalarem a sentença *“Formação de grupos interdisciplinares, onde as pessoas se reúnem periodicamente em torno de um interesse comum de aprendizado”*, 27 respondentes (23,89%) informaram que já utilizaram de alguma forma as atividades de uma comunidade de prática (COPs).

Outros 15 respondentes (13,27%) informaram que já fizeram uso da prática ou técnica para avaliar e captar lições aprendidas; e 11 respondentes (9,73%) indicaram a utilização das técnicas de relatos pessoais.

Após o destaque para os dados supracitados que caracterizam algum fator de intenção positiva à GC; levantou-se outro, que mesmo em menor número, caracteriza-se como fator de intenção negativa à GC, quando 29 respondentes (25,66%) assinalam que não utilizam nenhuma prática/ferramenta relacionada aos aspectos de gestão de recursos humanos em seu ambiente de trabalho, seja físico ou virtual. E ainda, identificam-se cinco respondentes (4,42%) para o quesito “Outro(s)” (Gráfico 37). Tendo em conta estas respostas, procurou-se averiguar que tipos de práticas e/ou ferramentas de GC são utilizadas por estes respondentes.

A análise das respostas abertas, verificou-se que um respondente citou a ferramenta do *Teams* no teletrabalho, e outro a *Wiki*. Entretanto, constatou-se que a maioria identifica a utilização das práticas acima relatadas, porém não de forma planejada e institucionalizada. Conforme algumas citações, a seguir:

*-[...] Em geral, a execução dessas práticas depende das pessoas envolvidas nas atividades.*

*-Identifico aspectos das práticas acima relatadas, porém não de forma planejada e institucionalizada.*

*-Algumas das ferramentas citadas foram utilizadas ocasionalmente, mas sem continuidade.*

### 5.5.2 Processos

Neste quesito, procurou-se conhecer quais práticas ou ferramentas relacionadas aos processos organizacionais são utilizadas no ambiente de trabalho (físico ou virtual) do respondente. Para isto, lhes foi solicitado que assinalassem todos os itens que revelassem essa utilização. A pergunta e as opções de respostas selecionadas estão destacadas na Tabela 5, e posteriormente no Gráfico 38 os percentuais atribuídos a cada resposta.

**Tabela 5 - Distribuição das respostas na questão relativa à gestão de processos**

| <b>Práticas/ferramentas relacionadas aos processos organizacionais que são utilizadas em seu ambiente de trabalho (físico ou virtual)</b>                                                       | <b>N</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Utilização da estratégia de busca das melhores referências (internas/externas) para comparação aos processos, produtos e serviços da Instituição.                                            | 42       |
| 2. Utilização de forma sistemática dos relatos de experiências, registrando o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e a análise do que foi aprendido durante o processo.             | 21       |
| 3. O registro do conhecimento organizacional, como a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da Instituição como um todo. | 15       |
| 4. Não é utilizada nenhuma prática/ferramenta relacionada aos processos organizacionais em meu ambiente de trabalho (físico ou virtual).                                                        | 48       |
| 5. Outro(s)                                                                                                                                                                                     | 05       |

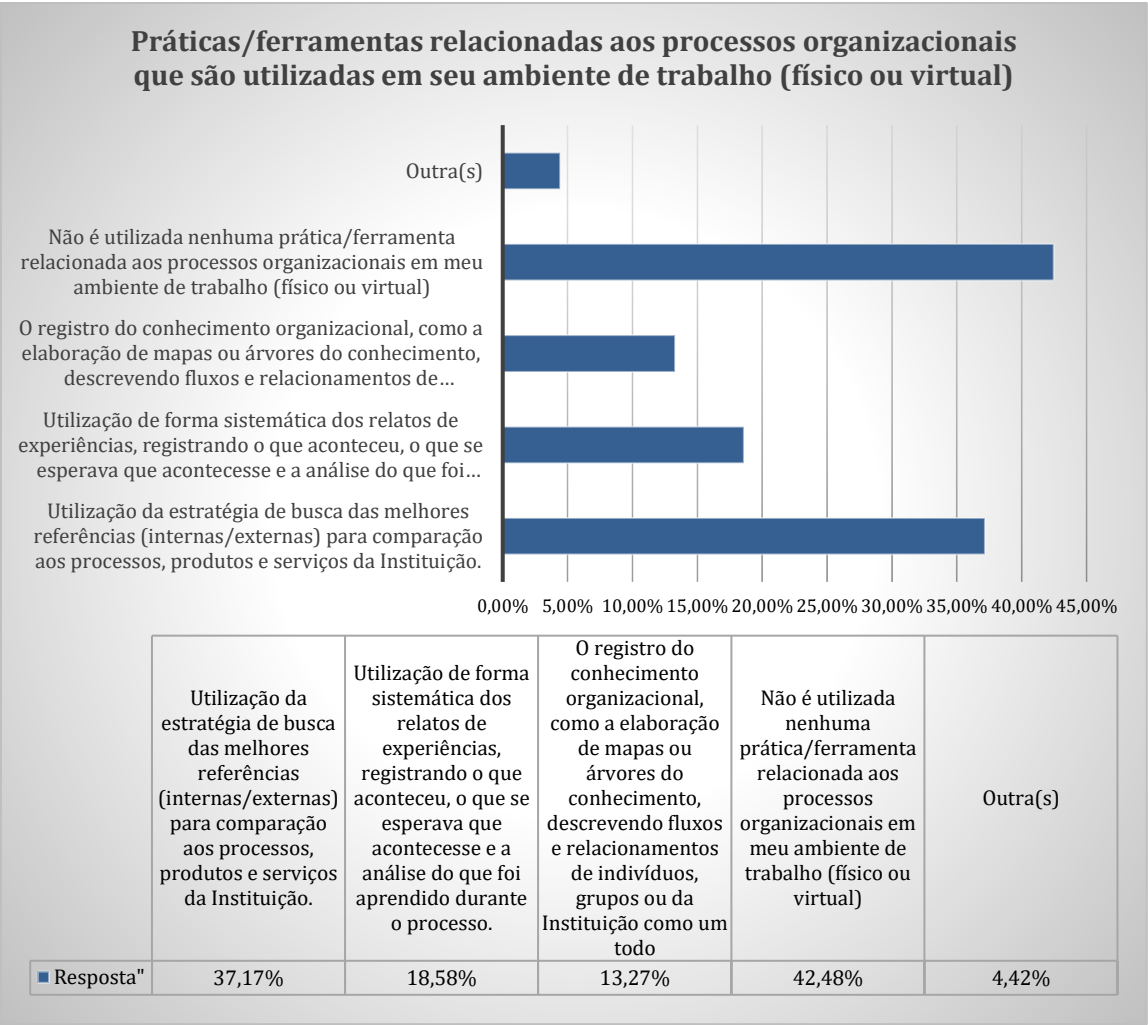
Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise dos dados do Gráfico 38 constatou-se que a maior parte das respostas foram consideradas antagônicas para a percepção de intenção à GC organizacional. Pois, 48 respondentes (42,48%) revelam que não utilizam nenhuma prática ou ferramenta relacionada aos processos organizacionais em seu ambiente de trabalho, seja físico ou virtual; e 42 respondentes (37,17%) revelaram que utilizam estratégias de busca das melhores referências (internas/externas) para comparação aos processos, produtos e serviços da Instituição. (Gráfico 38)

Mesmo que em números menores, parece identificar-se como percepção positiva de intenção à GC, quando 21 respondentes (18,58%) reconhecem que utilizam de forma

sistemática os relatos de experiências, registrando o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e a análise do que foi aprendido durante o processo. E ainda, quando 15 respondentes (13,27%) revelam o uso de registro do conhecimento organizacional, com a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da Instituição como um todo. (Gráfico 38)

**Gráfico 38 - Distribuição das respostas na questão relativa à gestão de processos**



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste quesito, ainda houve cinco respostas abertas para “Outro(s)”, onde destacam-se em duas respostas a utilização do *MS Teams* como repositório de arquivos e aplicações de compartilhamento de atividades. E ainda, as seguintes citações:

- *Registro por escrito das decisões metodológicas e operacionais dos processos de trabalho.*
- *Encontros de avaliação, com registros similares aos itens 2 e 3.*
- *Preservamos documentação de produtos e serviços desenvolvidos no setor (manuais, tutorias, roteiros).*

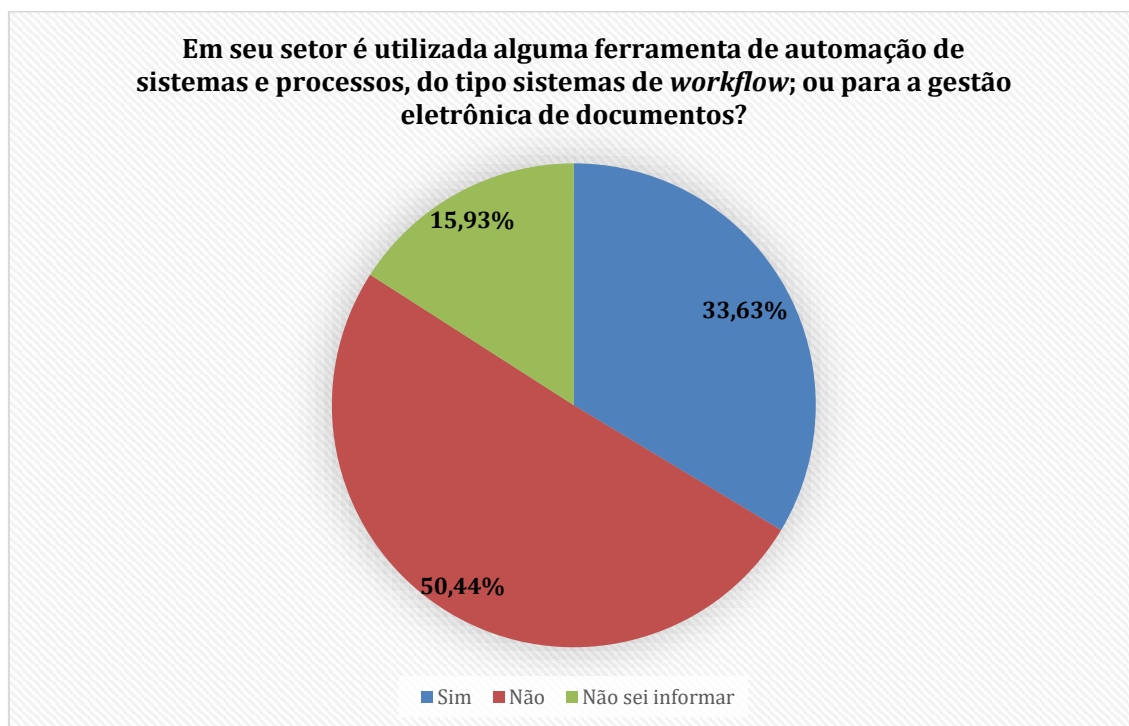
### 5.5.3 Tecnologia

No que tange ao quesito relacionado à tecnologia, procurou-se investigar se no setor do respondente faz-se uso de alguma ferramenta de automação de sistemas e processos, ou para a gestão eletrônica de documentos (GED). (Gráfico 39)

Neste quesito, 57 respondentes (50,44%) assinalaram “Não” para a utilização de algum tipo destas ferramentas. Outros 38 respondentes (33,63%) assinalaram “Sim” para a utilização de alguma ferramenta de automação de sistemas e processos em seu setor; e 18 respondentes (15,93%) disseram não saber informar.

Estes dados que revelam um baixo índice (que pouco mais de 30%) dos respondentes confirmaram tal utilização de algum tipo destas ferramentas tecnológicas, podendo tratar-se de uma percepção negativa de intenção à GC.

**Gráfico 39 - Distribuição das respostas na questão relativa à tecnologia utilizada na automação de sistemas e processos**

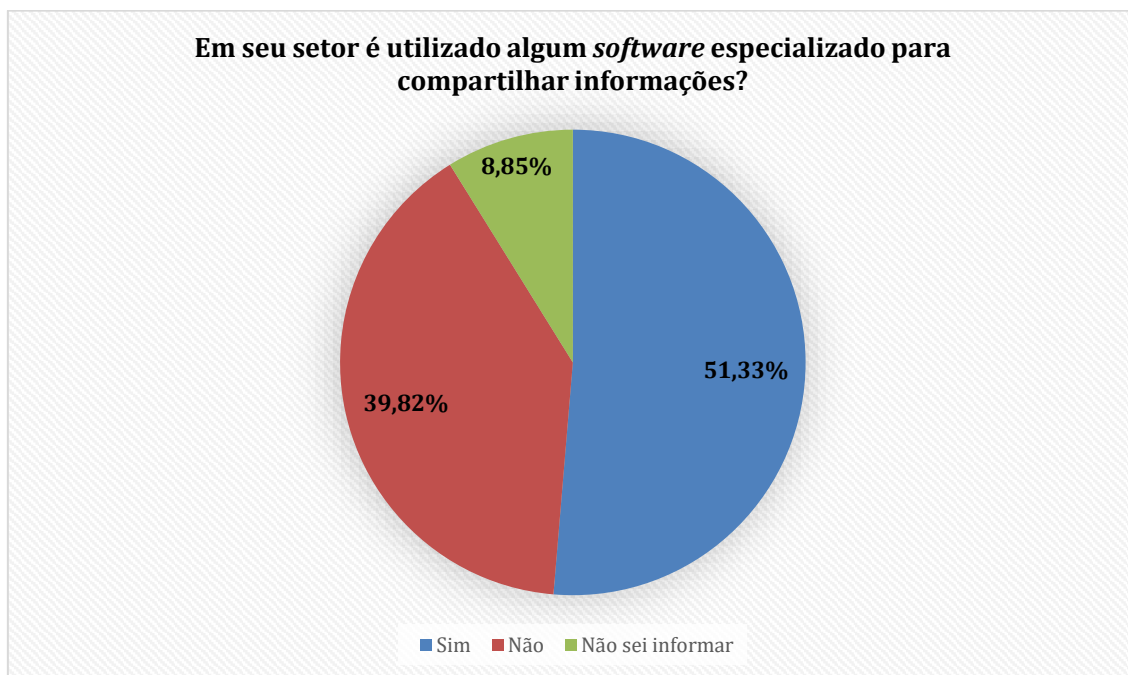


Fonte: Dados da pesquisa.

Também nos interessou averiguar se, nos variados setores do IBGE é utilizada alguma ferramenta tecnológica para o compartilhamento de informações.

Conforme os dados apresentados no Gráfico 40, confirmaram que “Sim” para esta utilização, 58 respondentes (51,33%); e disseram que “Não” utilizam, 45 respondentes (39,82%); e ainda 10 respondentes (8,85%) assinalaram “Não sei informar”.

**Gráfico 40 - Distribuição das respostas na questão relativa ao uso de *software* para compartilhar informação**



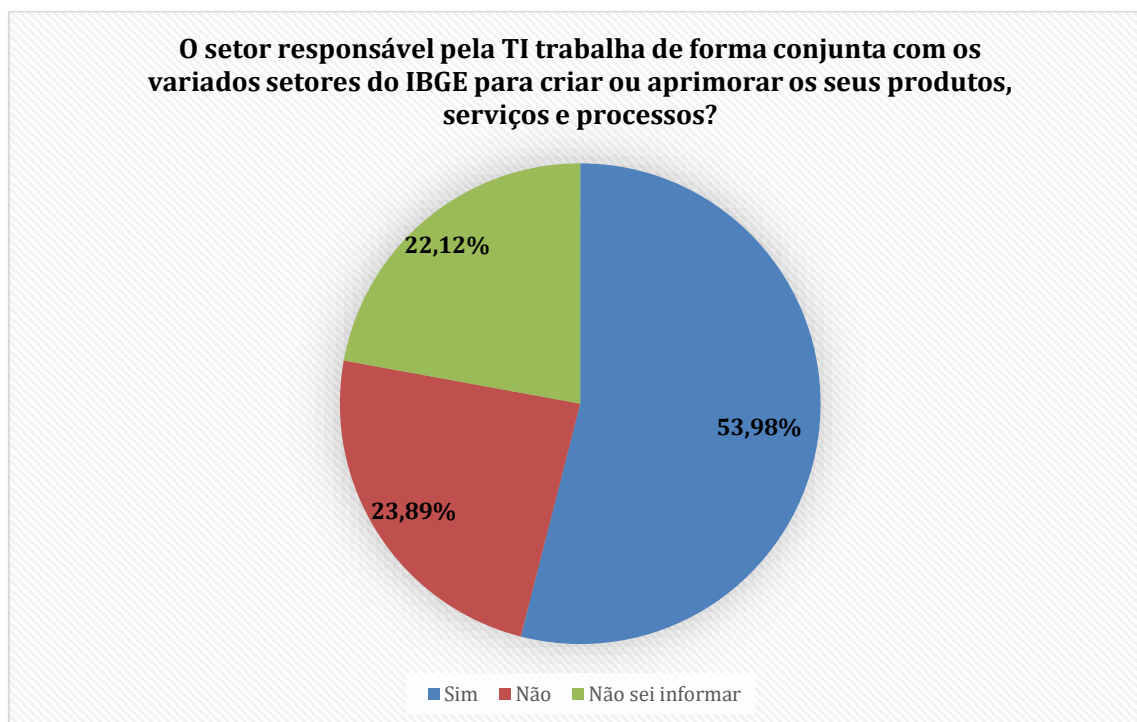
Fonte: Dados da pesquisa.

Aos 58 respondentes (51,33%) ao “Sim”, foi inquirido qual seria o *software* utilizado em seu setor. A maior parte respondeu que utilizam a *MS Teams*; citado por 46 respondentes. Em seguida, os mais citados, mesmo que em números bem menores, vieram - a intranet ou IBGE *drive*, por seis respondentes; a rede de *WhatsApp* por quatro respondentes; e algum tipo da plataforma *Wiki*, por três respondentes. alguns outros *softwares* foram citados, mas sem relevância para sua quantificação.

Os dados supracitados (Gráfico 40) parecem revelar uma percepção positiva de intenção à GC.

A seguir, nos interessou conhecer se o trabalho dos responsáveis pelas TI é executado de forma conjunta com os membros que compõem os variados setores do IBGE. Atividade esta que, quando trabalhada desta forma sistêmica, visando o conjunto, tem maior chance de execução eficaz. (Gráfico 41)

**Gráfico 41 - Distribuição das respostas na questão relativa ao trabalho integrado do setor de TI no IBGE**



Fonte: Dados da pesquisa.

A análise deste quesito parece apontar para a percepção positiva de intenção à GC organizacional. Pois, a maioria dos respondentes (61; 53,98%) disse “Sim” para afirmativa “O setor responsável pelas tecnologias de informação (TI) trabalha de forma conjunta com os variados setores do IBGE para criar ou aprimorar os seus produtos, serviços e processos”. (Gráfico 41)

O restante dos respondentes se dividiu em “Não” (27 respondentes; 23,89%), e “Não sei informar” (25 respondentes; 22,12%). (Gráfico 41)

Por fim, fechando esta categoria analítica, e também o questionário, procurou-se conhecer a opinião dos membros da Instituição à respeito da importância da implementação de uma ferramenta de GC, utilizada principalmente para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. (Gráfico 42)



**Gráfico 42 - Distribuição das respostas na questão relativa à importância da implementação de um repositório**



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o montante das respostas à esta questão, a análise parece indicar uma percepção positiva de intenção à GC. Pois, a grande maioria respondeu que é “Extremamente importante” (57 respondentes; 50,44%), e “Muito importante” (41 respondentes; 36,28%). Somando-se a grande maioria, com 98 respondentes (86,72%) de acordo e com alto grau de importância para a implementação desta ferramenta de GC.

Destaca-se ainda que, 14 respondentes (12,39%) consideram “Importante”; e apenas um respondente (0,88%) considera “Relativamente importante” a implementação de tal ferramenta para que se dê a efetiva GC organizacional. (Gráfico 42)



## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSTA DAS DIRETRIZES

A discussão dos resultados decorre por meio da análise de conteúdo de todos os dados coletados no desenvolvimento deste estudo de caso e intenciona, primeiramente, revelar a prontidão do IBGE para gerir seu conhecimento organizacional. Com a identificação das lacunas reconhecidas como pontos a serem melhorados, são elaboradas recomendações fundamentais para colmatá-las, que, a posteriori, serão utilizadas para a proposição de diretrizes visando à promoção de um contexto capacitante para o IBGE gerir seu conhecimento organizacional.

Para o entendimento deste estudo, a prontidão organizacional para a GC pode ser definida como um conjunto de pré-requisitos necessários para a execução bem-sucedida da GC (Holt et al., 2007).

Nesse contexto, a prontidão para a GC se apresenta como um conjunto de recursos que uma organização possui ou desenvolve – às vezes mesmo sem saber, ou seja, intuitivamente – para alcançar as infraestruturas necessárias para gerir o conhecimento organizacional e capacidades de utilizá-lo. A proposta de identificação da prontidão tem por fundamento apoiar as organizações a superarem as limitações atuais na implementação da GC, identificar os fatores de prontidão negativos, como também discernir os fatores de prontidão positivos já instaurados e absorvidos na cultura organizacional antes de sua implementação.

Com base na revisão da literatura, acredita-se que identificar previamente tais fatores de prontidão para a GC ajudará as organizações durante a implementação de várias estruturas, a fim de economizar recursos (humanos e/ou financeiros), destacando pontos fortes e frágeis, e os ambientes (setores/departamentos) que ainda deverão ser instaurados procedimentos para efetivar a GC.

Em nossa perspectiva de análise do ambiente informacional e organizacional do IBGE, concordamos com Wang et al. (2020) no sentido de que o primeiro passo para desenvolver a GC é determinar de forma sistemática a atual posição desta gestão ou, ainda, determinar as atividades e condições organizacionais da GC praticadas na organização.

Assim, como primeiro pressuposto, pode-se dizer que a identificação da “prontidão para o conhecimento” surge como uma tentativa de diminuir a distância entre os modelos e projetos de GC e os resultados efetivamente alcançados.

Para fundamentar a discussão e apoiar a análise de conteúdo, além das hipóteses básicas e secundárias já apresentadas na Seção 4.2.2, elaborou-se para cada categoria analítica um quadro com os fatores de prontidão estabelecidos pela pesquisa, com base nos constructos teóricos sob as lentes da GI e da GC. Estes fatores serão passíveis de serem categorizados em três níveis de prontidão na percepção de intenção à GC, a saber: fraco, moderado ou forte, conforme foi indicado no capítulo metodológico da pesquisa, na Seção 4.3.3. Dessa forma, optou-se pela seguinte estrutura para a análise e discussão dos resultados deste estudo de caso:

- no primeiro momento, apresenta-se a discussão dos resultados, com a análise sobre a percepção positiva ou negativa dos membros organizacionais inquiridos por este estudo para a intenção à GC. Esta discussão foi norteada pelas hipóteses secundárias e fatores que poderão revelar a prontidão organizacional para a GC; e, posteriormente,

- apresentam-se as lacunas identificadas pela percepção de intenção à GC, a serem colmatadas pelas recomendações aqui elaboradas, que subsidiaram a proposição de um conjunto de diretrizes para a implementação de um contexto capacitante à GC no IBGE.

## **6.1 CATEGORIA ANALÍTICA: A CULTURA ORGANIZACIONAL DO IBGE E A SUA PROPENSÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Nesta categoria analítica pretende-se responder ao primeiro objetivo da pesquisa: “Verificar a percepção de servidores e gestores em relação a cultura organizacional voltada à gestão do conhecimento”, ou seja, perceber como o IBGE compreende seu ambiente institucional e como define sua GC, sob a percepção de seus servidores/gestores, inquiridos por este estudo.

Os dados analisados nesta categoria apontam para aspectos relacionados ao que a cultura organizacional promove na instituição; para a existência ou inexistência de ações formais visando à implementação da GC; e para a transferência de conhecimento entre servidores em fase de desligamento da instituição. Por fim, via pesquisa documental,

obteve-se acesso aos documentos existentes para complementação da análise desta categoria.

Para nortear a discussão, levantou-se, para esta categoria analítica, a seguinte hipótese secundária: *H1a: A percepção de uma cultura organizacional que seja fortemente voltada à GC influenciará positivamente a intenção de GC.*

Por meio dos dados levantados no inquérito, constatou-se que não há consenso quanto à definição de GC praticada no ambiente organizacional do IBGE. Também em alguns relatos dos servidores/gestores há percepção da dificuldade em estabelecer distinção entre GI e GC, que aparece bem claramente quando afirmam,

*[...] tenho dificuldades em definir gestão do conhecimento, da informação etc.*

*Não domino o assunto “gestão da informação e conhecimento” e desconheço sua implementação, prática e acompanhamento no IBGE.*

No geral, verificou-se que falta um entendimento mais maduro sobre o que seja a gestão do conhecimento, e as respostas ainda mostraram, por vezes, a percepção de que o que se pratica nesta instituição seja puramente gestão da informação, que é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento (GC-1) (Alvarenga Neto, 2005).

Na percepção da maior parte dos inquiridos (51,33%), a GC no IBGE está apenas formalizada no planejamento estratégico, pois a sua execução por meio de atividades, práticas ou ferramentas é realizada de forma intuitiva ou isoladamente e não coordenada para gerir o conhecimento organizacional.

Nesse contexto, a análise dos dados possibilitou observar que a instituição busca o desenvolvimento de um ambiente propício e voltado à criação e gestão do conhecimento, mas tal direcionamento pode ainda não estar incorporado na sua cultura organizacional. Na percepção de um dos respondentes,

*embora seja perceptível a valorização do trabalho em equipe, [...] percebe-se que não há uma política de reconhecimento e/ou documentação do conhecimento tácito e explícito de servidores, e as ferramentas e práticas não são articuladas ou coordenadas*

*programaticamente de tal forma a promover uma cultura organizacional sólida.*

Corroborando esta análise, a pesquisa documental também possibilitou a verificação de que há no Plano Estratégico do IBGE (2017-2027) confirmações de intenção positiva à implementação de GC. No entanto, estas parecem que não vêm sendo satisfatórias, pois na revisão do Plano Estratégico do IBGE realizada em 2022<sup>30</sup> mencionaram-se fatores internos e externos que impactam o seu funcionamento e o alcance da sua missão institucional (IBGE, 2022).

Nesse contexto, a partir de um diagnóstico situacional, o IBGE elencou as forças e fraquezas do seu ambiente interno. Alguns dos pontos fortes e fracos revelados neste documento vem ao encontro do interesse desta pesquisa por estarem relacionados à GC organizacional, a saber:

- a) Quadro insuficiente e regressivo de servidores efetivos;
- b) Política de gestão de pessoas não integra satisfatoriamente dimensionamento adequado dos quadros, capacitação e desenvolvimento, inclusive gerencial, e gestão do conhecimento institucional;
- c) Necessidades e capacidades institucionais não refletidas na estrutura organizacional formal;
- d) Comunicação interna e externa deficitárias. (IBGE, 2022, p. 17)

Logo, percebe-se que o próprio IBGE reconhece dificuldades gerenciais e do quadro de pessoal para o desenvolvimento previsto da sua gestão do conhecimento.

A partir da análise desses documentos, observa-se que a instituição acredita que possui bom nível de consciência sobre quais são os seus pontos fortes e fracos em termos de habilidades e competências necessárias à execução de suas metas, conformando as observações de Choo e Alvarenga Neto (2010) enquanto necessidade da GC como ferramenta gerencial.

Entretanto, sabe-se que, para que haja eficácia no desenvolvimento de políticas de gestão, torna-se necessário seu alinhamento à cultura organizacional (Carneiro & Streit,

---

<sup>30</sup> Foi publicado o *Plano Estratégico (2022-2025): Revisão 2022*, quando esta discussão dos resultados da pesquisa já estava a decorrer.

2021; Orofino, 2011); inclusive, este alinhamento é previsto nos modelos de processos informacionais propostos por Valentim (2004) e Ponjuán Dante (2011), o que corrobora Santos et al. (2019, p. 63), quando asseveram ser “imprescindível que a cultura organizacional seja considerada um dos fatores críticos de sucesso que, por sua vez, podem influenciar a capacidade de a organização em implementar estratégias relacionadas a gestão do conhecimento”.

A este respeito, Choo (2003, p. 189) postula que uma organização possui, além do conhecimento que está contido na experiência de indivíduos e do conhecimento explícito, codificado nas regras, rotinas e procedimentos da organização, um terceiro tipo, que denomina de conhecimento cultural. Este tipo de conhecimento está expresso nas crenças, normas e regras usadas pelos membros da organização para atribuir valor e significado a novos conhecimentos e informações. “O conhecimento cultural é compartilhado por diversos membros da organização a fim de dar sentido e valor a informações, acontecimentos e ações. Assim como as regras e rotinas são manifestações e codificações da cultura organizacional, o conhecimento baseado em regras esconde-se no conhecimento cultural.” (Choo, 2003, p. 193)

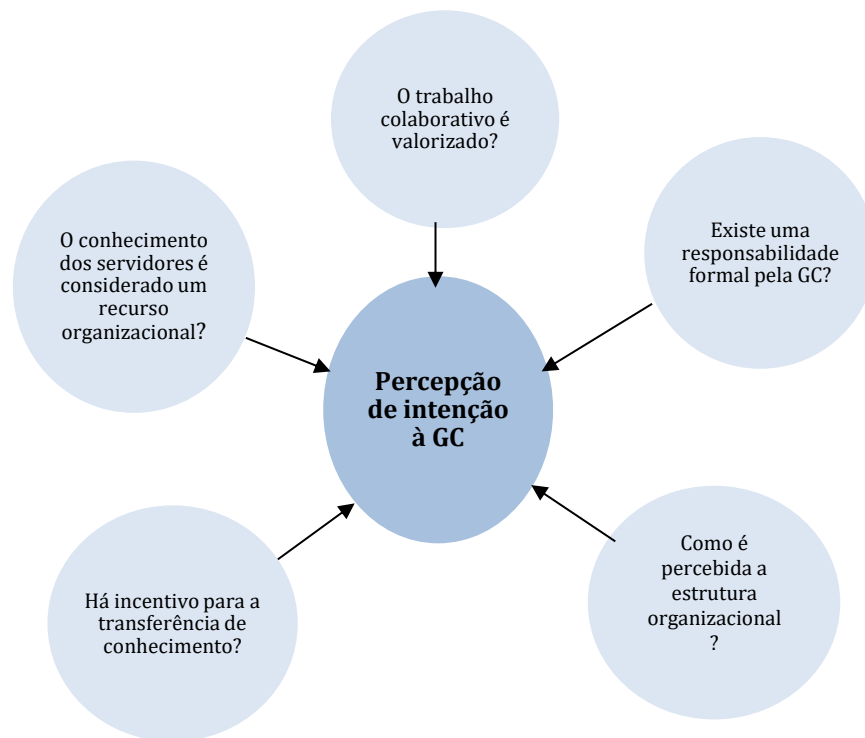
Nesse contexto, entende-se que a cultura organizacional voltada à GC pode ser percebida nas regras, rotinas, comportamento e valores sobre o trabalho, como por exemplo, a valorização do trabalho colaborativo.

No entanto, nos resultados da pesquisa de Alvarenga Neto (2005), revelou-se que os principais problemas e obstáculos enfrentados nas organizações ao implementarem a GC são concernentes a questões culturais e comportamentais. Este autor alerta que, em geral, na cultura organizacional estão incutidas ideias ou premissas – como “informação é poder” ou “conhecimento é poder” – que ainda hoje necessitam ser combatidas, objetivando-se a convergência para o entendimento coletivo de que “compartilhar é poder” (p. 238).

Nesse sentido, importa destacar que as organizações devem ter em consideração que implementar projetos e modelos de GC pressupõe uma filosofia de cultura para o compartilhamento de informação e conhecimento em organizações, que requer, quase sempre, mudanças organizacionais significativas (Davenport, 1998; Wiig, 1993).

Partindo dos pressupostos teóricos e da convicção de que a cultura organizacional está diretamente ligada e desempenha um papel determinante no sucesso da

implementação da GC nas organizações, pretende-se entender como se comporta o IBGE, nesse contexto. Para isso, aferiu-se a cultura organizacional do IBGE, por meio de cinco fatores de prontidão, que devem revelar a percepção positiva ou negativa à intenção da sua GC organizacional (Figura 19).



**Figura 19 - Esquema analítico com os cinco fatores de prontidão relacionados à cultura organizacional para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE**

Fonte: Elaboração própria.

Concorda-se com Alvarenga Neto (2005) quando observa que a colaboração e o compartilhamento de informação evitam que conhecimentos importantes escapem da organização ou se concentrem na mente de uma única pessoa. Assim, o trabalho colaborativo foi analisado por meio da percepção de valorização, ou não, de dois fatores: o trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimentos.

A análise de conteúdo dos resultados do inquérito possibilitou verificar a percepção positiva na valorização do trabalho em equipe, com o compartilhamento de conhecimento.

No entanto, detectou-se também que, embora ocorra a valorização do trabalho em equipe, ainda não há uma política articulada ou coordenada, com atividades e ferramentas



previstas para a promoção da cultura organizacional nesse sentido. Também foi possível perceber, pela fala dos respondentes que o IBGE mantém uma estrutura organizacional rígida e altamente hierarquizada, o que nem sempre favorece o compartilhamento de informações, e menos ainda a transferência de conhecimentos e a aprendizagem, sendo estes os fatores que revelam uma percepção negativa de intenção à GC.

No tocante à valorização do conhecimento pessoal, também houve um certo equilíbrio entre as percepções positiva e negativa dos respondentes para a intenção de GC.

Indica-se como uma percepção positiva a análise de que o IBGE tem o conhecimento do papel e da importância dos servidores como um recurso organizacional. Mas, de forma inversa, os dados revelaram que não é comum a ocorrência de participação dos servidores sem cargos de chefia nas tomadas de decisão. Assim, identificou-se, entre os inquiridos, uma baixa percepção da valorização do conhecimento dos servidores nas tomadas de decisão, corroborando os achados da pesquisa de Kim (2010), que sugere que a tomada de decisão participativa é importante para a aceitação de riscos e estimula tendências inovadoras nas organizações públicas. Esta percepção reflete-se negativamente quanto à valorização do conhecimento pessoal como recurso organizacional.

Quanto à transferência do conhecimento, no Capítulo 5 foram apresentados alguns relatos sobre atividades e o incentivo à transmissão de conhecimento no IBGE. Nesse contexto, a análise dos dados revelou a existência de ações que têm como objetivo a transferência de conhecimento entre servidores em fase de desligamento da instituição, porém na ótica dos inquiridos, estas são executadas em casos isolados e não de forma institucionalizada, dependendo sobremaneira da atividade e envolvimento de cada área.

No entanto, no *Relatório de Gestão 2020* a instituição se diz ciente da importância do desenvolvimento constante de seus servidores e de suas lideranças para o alcance dos objetivos e metas institucionais. Este Relatório aponta que, com o objetivo de fortalecer as competências do quadro de servidores, o IBGE vinha adotando uma série de ações e programas, que, a partir de 2020, devido aos constrangimentos causados pela “pandemia do coronavírus”, foram adaptados para a realidade do trabalho remoto. E destaca como principais ações: *Pílulas de Desenvolvimento, Ciclo de Desenvolvimento de Competências Profissionais, Palestras para Unidades Estaduais, Webinars da*

*Coordenação de Recursos Humanos* e o curso “Resolvendo problemas complexos com o uso da ferramenta PDIA (*Problem Driven Iterative Adaptation*)”.

Destaca-se também a execução do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, que está alinhado ao Plano Estratégico (2017-2027), que tem como objetivo estratégico nº 14, “Equilibrar a força de trabalho”, o que inclui a “identificação e formação de líderes, sucessores e gestores e a retenção de talentos para alocação em projetos adequados às suas competências” (IBGE, 2020, p. 108). Segundo este documento, o Programa segue com ações remotas para continuar promovendo conhecimento aos participantes.

A pesquisa documental proporcionou identificar a existência de um documento elaborado no sentido da transferência de conhecimento. O *Manual de Sucessão* (IBGE, 2017), que faz parte do Projeto de Transferência do Conhecimento do IBGE, está alinhado ao objetivo estratégico nº 10, “Implementar a política de gestão do conhecimento”, definido no Plano Estratégico (2017-2027). Este manual começou a ser aplicado em 2017, através de um projeto piloto realizado com o objetivo de transferir a toda a instituição o conhecimento crítico sobre o Censo Demográfico de servidores em fase de aposentação. Em seu conteúdo apresentam-se a contextualização da proposta, o papel das lideranças na implantação do processo, bem como a apresentação explicativa das ferramentas e práticas de GC que podem ser utilizadas nos processos de sucessão, nomeadamente: memória organizacional; narrativas; mentoria; documentação de procedimentos; repositório de conhecimento; e lições aprendidas. Este documento inclui dois anexos, denominados como ferramentas, relativas a planilhas a serem preenchidas, como um relatório para o acompanhamento da sucessão. No entanto, no decorrer desta investigação, este Manual não foi citado por nenhum inquirido.

Para o fator relativo a uma responsabilidade formal pela GC, leva-se em consideração que para as instituições que encaram o conhecimento organizacional como um recurso fundamental e estratégico, a função de um gestor de conhecimento organizacional deverá estar formalizada ou, ao menos, deverá haver um setor responsável atribuído. Nesse contexto, quanto à existência de algum diagnóstico sobre a GC, ou de uma responsabilidade formal pela GC no IBGE, a análise dos dados demonstrou uma percepção negativa de intenção à GC.

Diante dos dados coletados, infere-se que é bem possível que haja falha na comunicação formal da instituição, pois nas questões relativas a este fator houve significativos percentuais na escolha da opção “não sei informar” nas questões relativas a este fator.

A este respeito, vale destacar que, apesar de o supracitado Manual ter sido desenvolvido pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, da Coordenação de Recursos Humanos do IBGE, segundo os dados obtidos pelo inquérito, não há na instituição uma responsabilidade formal pela GC organizacional, sendo que apenas 15,93% dos inquiridos confirmaram essa existência; no entanto, entre esses inquiridos não houve concordância quanto a esta atribuição, sendo, por alguns, atribuída à Coordenação de Recursos Humanos ou ao setor de Biblioteca. Logo, este quesito revelou-se como uma possível falha de comunicação interna, caracterizando-se em uma percepção negativa de intenção à GC por parte dos inquiridos deste estudo.

Nesse sentido, Alvarenga Neto (2005) sugere que a GC deva constituir um departamento autônomo e independente, diretamente ligado à alta administração. Mas, como é bom de ver, e o estudo assim o mostra, pela percepção dos inquiridos, que não se pode deixar ficar pela gestão de topo, devendo ser um elo de ligação com as pessoas.

Destaca-se que a percepção é de que no IBGE não há uma cultura organizacional sólida e nem homogênea. É provável que isto aconteça exatamente porque, já que não há uma estratégia de GC institucionalizada, a intenção positiva para a GC não predomina, nem pode predominar, no IBGE de maneira uniforme. Algumas declarações que foram levantadas pelo inquérito corroboram esta análise:

*A estrutura organizacional do IBGE parece feudos independentes razoavelmente bem organizados [sic], com pouca interação entre gerências, coordenações e, menos ainda, entre diretorias. Em geral, as iniciativas nesse sentido têm [sic] origem individual e não institucional.*

*As respostas variam entre setores, gerências e coordenações. Também variam conforme o tempo, considerando-se as mudanças na formação das equipes de trabalho. [...]*

*Existem iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento, mas elas são difusas e estão ligadas [mais] a iniciativas pessoais do que [a] uma questão institucional.*

Nesse contexto, aos dados coletados propiciam ou tendem para a percepção de que no IBGE busca-se o desenvolvimento de um ambiente voltado à inovação, mas ainda de forma isolada por alguns setores, de modo que este direcionamento ainda não está incorporado na sua cultura organizacional.

Por fim, para a análise deste quesito, uma resposta ao questionário que demonstra que a instituição poderá estar, sim, preparada para uma virada em sua cultura e abraçar a valorização do conhecimento organizacional. Talvez o que falte seja mesmo um plano ou modelo a ser executado:

*[...] penso que informalmente há no IBGE um excelente ambiente multidisciplinar, com muita amizade, aprendizado e troca de informações. Considero isso uma joia da instituição. O problema é que não vejo uma movimentação institucional organizada nesse sentido, de modo que otimize esse potencial e fomenta eventos e projetos que multipliquem essa troca de informações.*

Partindo da análise e discussão destes resultados obtidos por meio do inquérito administrado e da pesquisa documental, pode-se inferir que o IBGE não tenha um planejamento de GC implementado de forma institucional, mas sim de forma parcelar, e não integral ou sistêmica. E ainda, que, apesar de os servidores/gestores reconhecerem a importância do conhecimento organizacional e sua gestão, a cultura organizacional do IBGE não parece ser voltada fortemente para a GC, fato este que é crucial para que a mudança seja profícua e aberta a novas formas de compartilhar informação e construir conhecimento, corroborando a opinião de autores como Alvarenga Neto (2005); Choo (2003); Davenport e Prussak (1998, 2003); dentre outros citados ao longo deste trabalho.

Dessa forma, estes indícios reunidos nos levam a confirmar a primeira parte refletida na primeira hipótese básica, de que “o IBGE não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à GC” no que respeita à percepção dos servidores/gestores inquiridos.

**H1: O IBGE não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à Gestão do Conhecimento**, mas possui iniciativas e processos organizacionais de Gestão da Informação já formalmente implementados.

Nesse contexto, a percepção de intenção à GC no IBGE, aqui destacada pelos fatores de prontidão, possibilitou a identificação de lacunas, que devem ser colmatadas por recomendações para o estabelecimento das melhores práticas de GC.

O Quadro 16 ilustra o nível de prontidão percebido para cada fator relacionado à cultura organizacional percebida.

**Quadro 16 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado à cultura organizacional na ótica dos inquiridos**

| Fatores de prontidão relacionados à cultura organizacional | Níveis de prontidão na percepção de intenção à GC |          |       |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|-------|
|                                                            | Forte                                             | Moderado | Fraco |
| Autoconhecimento organizacional                            |                                                   |          |       |
| Valorização do trabalho colaborativo                       |                                                   |          |       |
| Valorização do conhecimento pessoal                        |                                                   |          |       |
| Responsabilidade formal da GC                              |                                                   |          |       |
| Estrutura organizacional                                   |                                                   |          |       |
| Ações voltadas à transferência de conhecimento             |                                                   |          |       |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as lacunas identificadas para esta categoria de análise, passa-se a apresentar as diretrizes propostas para colmatá-las (Quadro 17):

**Quadro 17 - Recomendações relativas às lacunas percebidas, para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à GC**

| Recomendações com relação às lacunas a serem colmatadas na categoria analítica Cultura Organizacional do IBGE para a Gestão do Conhecimento                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Indicar uma responsabilidade formal pela GC do IBGE.                                                                                                                                       |
| b) Avaliar periodicamente a cultura organizacional, tendo em vista identificar padrões de comportamento que possam prejudicar ou favorecer o compartilhamento de informações e conhecimentos. |
| c) Promover institucionalmente ações para a retenção e proteção do conhecimento que contemplem formas de armazenamento, utilização, acesso e compartilhamento interno.                        |

|                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| d) Dar continuidade e incrementar institucionalmente o <i>Projeto de Transferência do Conhecimento no IBGE</i> .                                                                     |
| e) Promover ações de valorização do trabalho colaborativo.                                                                                                                           |
| f) Promover, de forma institucional e alinhada à cultura organizacional, ações para estimular o trabalho em equipe, tendo em vista a transferência de conhecimento e a aprendizagem. |
| g) Estimular a discussão participativa e a valorização do conhecimento dos servidores na resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos setoriais.                            |

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, passa-se para a análise baseada na segunda parte, refletida ainda na H1. Ou seja, de que “o IBGE possui iniciativas e processos organizacionais de GI já institucionalmente implementados”.

## 6.2 CATEGORIA ANALÍTICA: OS PROCESSOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO IBGE

Nesta categoria analítica pretende-se responder ao segundo objetivo da pesquisa, “Mapear ações e processos organizacionais relacionados à gestão da informação como subsídio à gestão do conhecimento”, que trata de questões relacionadas aos processos de GI. Buscou-se o levantamento de evidências que comprovassem a existência ou inexistência da formalização dos processos de gerenciamento informacional no ambiente institucional.

A análise dos dados apontou a percepção dos inquiridos em aspectos relacionados aos fluxos dos processos informacionais, com base em estudos no âmbito da CI, como os de Choo (2003) e Valentim (2004, 2008), dentre outros, que subsidiaram o conteúdo do inquérito por questionário e, por conseguinte, a análise dos dados.

Para nortear a discussão, levantaram-se ainda, para esta categoria analítica, as hipóteses secundárias de que:

*H1b: A percepção da formalização dos processos organizacionais de GI influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H1c: A percepção de que os processos informacionais objetivam o compartilhamento de informação influenciará positivamente a intenção de GC.*

Partindo dos pressupostos teóricos; da convicção de que o objetivo primário da GI em qualquer organização é o aproveitamento dos seus recursos e capacidades informacionais (Choo, 2003), e por fim, acompanhando Cianconi (2003), para quem a GI deverá permitir melhorias na produção, organização, disseminação e uso dos conteúdos informacionais, e assim desempenhar um papel determinante no compartilhamento de informação, procurou-se aferir como ocorrem no IBGE as iniciativas de processos organizacionais de GI com vistas à criação de conhecimento, por meio de seis fatores de prontidão, que devem revelar a percepção positiva ou negativa à intenção para a GC organizacional (Figura 20).



**Figura 20 - Esquema analítico com os seis fatores de prontidão relacionados aos processos informacionais para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE.**

Fonte: Elaboração própria.

Detlor (2010) assevera que gerenciar os processos de informação auxilia na obtenção das informações certas para as pessoas certas, sob as formas certas, nos momentos certos e a custos razoáveis.

Nesse sentido, Choo (2003) indica que o primeiro passo para criar uma estratégia de gestão da informação é avaliar as necessidades de informação dos membros da organização.

A análise dos dados da pesquisa revelou uma provável informalidade no processo de identificação das necessidades informacionais. A inexistência desta etapa do processo informacional foi percebida nas respostas de 40,7% dos inquiridos, que disseram que a instituição não identifica as necessidades de informação de sua força de trabalho.

Tendo-se em conta que “identificar as necessidades informacionais é o primeiro passo para criar estratégia, selecionar ferramentas e desenvolver os serviços informacionais que promovam a criatividade e a inovação organizacional” (Pires, 2015, p. 48), avalia-se que este fator parece revelar-se na percepção negativa de intenção à GC.

No entanto, em outro quesito semelhante, que tange ao uso estratégico da informação, a análise dos dados possibilitou verificar que 57,52% dos inquiridos concordam que, quando são identificadas as necessidades informacionais dos membros do IBGE, estas são utilizadas para a realização de programas de capacitação. Estes dados são confirmados pelos achados da pesquisa documental, pela qual identificou-se que em 2020 o IBGE levantou 742 necessidades de desenvolvimento para compor o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) de toda a instituição. Dessa forma, as ações realizadas para capacitação ficaram a cargo da parceria ENCE/CTA com a CRH, que, segundo dados do *Relatório de Gestão* (IBGE, 2020), atingiu o resultado de 40.074 membros, entre servidores e contratados, capacitados nas modalidades a distância e híbrida, ultrapassando a meta física anual estabelecida, de 40 mil concluintes.

Há ainda referências documentais sobre o Programa CAPACITA Censo 2021, que se diferencia por seu atributo relativo à GC (alinhando-se ao Objetivo Estratégico nº 10 - Implementar a política de gestão do conhecimento). Este programa é incrementado à medida que demandas são percebidas e atendidas, seja com novas ofertas ou com novos produtos adicionados às ofertas existentes. Por essa característica, suas ofertas são compostas de diferentes métodos e meios de capacitação, que envolvem cursos a distância, conjuntos de documentos e orientações para práticas.

Considera-se que a análise destes últimos dados expõe fortes indícios de intenção positiva à GC, e estabelece um ponto de equilíbrio em relação aos primeiros dados coletados pelo inquérito que teria sido negativo para percepção de intenção à GC.



Também em contraponto à análise de percepção negativa, a pesquisa documental revelou que o IBGE tem desenvolvido instrumentos que podem colmatar lacunas de informação e responder às necessidades identificadas pelas unidades produtoras de conteúdo da instituição, como por exemplo, a elaboração de documentos institucionais que estabelecem e divulgam os seus padrões de normalização textual e gráfica, auxiliando a força de trabalho da produção e divulgação das informações da instituição.

Esta análise tem respaldo em Dutra e Barbosa (2021, p. 124), quando concordam que “as necessidades de informação surgem de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências organizacionais específicas. A partir do reconhecimento desta deficiência, os usuários procuram informação a fim de compreender e, de posse das informações necessárias, solucionar a situação problema.” E ainda, Choo (2003) aponta que a identificação das necessidades de informação afeta diretamente as demais etapas do processo de GI.

Nesse contexto, com base nas ideias dos autores supracitados, e olhando para os dados da pesquisa, na qual detectou-se a baixa utilização dos acervos da Biblioteca do IBGE (apenas 9,73% dos inquiridos utilizam mais frequentemente este meio para adquirir informações necessárias ao desempenho de suas funções), pode-se inferir que haja falha na primeira etapa do processo, ou seja, na identificação das necessidades de informação. Esta possivelmente não tenha sido detectada para ser colocada à disposição da força de trabalho da instituição. Este fator, pois, caracteriza a percepção negativa de intenção à GC, de modo que torna-se a possível concluir que esta etapa do processo informacional deva ser fortalecida para otimizar o fluxo da GI do IBGE.

Para a etapa seguinte, que envolve a aquisição de informação, leva-se sempre em conta que a informação poderá ser proveniente de fonte externa ou interna, em qualquer mídia, geralmente nos formatos impresso e/ou digital (Beal, 2004).

Nesse contexto, a análise dos dados revelou que as formas de aquisição de informação preferidas pelos servidores/gestores do IBGE para o desempenho de suas funções são as adquiridas por meio das pessoas, podendo ser em reuniões com equipes de trabalho ou trocas de experiências com outros servidores. Além dessas, outra forma de aquisição de informação, frequentemente utilizada, são os canais da intranet do IBGE. Estes dados denotam em fator positivo à intenção de GC, pois mostram a alta frequência de utilização de meios para aquisição de informação fornecidos dentro da própria instituição.

No entanto, percebe-se aqui que tais conhecimentos e informações pessoais poderiam e deveriam ter sido registrados e retidos por ações de GC, para posteriormente receberem o tratamento adequado em algum tipo de plataforma digital, para seu uso e reúso na instituição. Esta análise corrobora a ideia de Choo (2003), na medida em que considera uma deficiência no processo não incluir no planejamento da aquisição de informação as fontes humanas, uma vez que estas fontes estão entre as mais valiosas, pois as pessoas, em todos os níveis da organização filtram e resumem informações, destacam os elementos mais importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória sobre uma determinada questão.

Quanto à etapa de organização/armazenagem, a análise dos dados identificou que os servidores/gestores reconhecem que o IBGE organiza e armazena as informações de forma harmônica, o que reflete como a instituição classifica e categoriza seu conhecimento nas variadas fontes de informação disponíveis (portal, intranet e acervos). Tais procedimentos com relação à informação vêm corroborar o pensamento de Choo (2003), quando este autor aponta que as informações adquiridas ou criadas têm que ser organizadas e armazenadas sistematicamente, ou seja, receber um tratamento adequado, que reflita como a organização representa seu ambiente, inclusive como denomina suas entidades, tendo em vista facilitar a sua recuperação e compartilhamento.

A análise documental identificou que no IBGE há uma gama de documentos que preveem a padronização e categorização predefinidas dos assuntos e temas institucionais. A elaboração de tais documentos objetiva estabelecer a comunicação e a disseminação das informações resultantes de seus estudos e pesquisas em consonância com as exigências do processo de circulação do conhecimento técnico-científico.

Nesse sentido, “o IBGE adota normas e especificações que visam não só facilitar o acesso e a transferência da informação como também fortalecer a manutenção de uma identidade institucional consistente e com qualidade” (IBGE, 2021).

Dentre os instrumentos utilizados para o alcance desses objetivos, podemos citar: *Manual de documentação e editoração do IBGE, Manual de identidade visual, Diretrizes básicas para apresentação de informações metodológicas*, dentre outros, todos disponibilizados na sua intranet.

Convém destacar que a publicação de tais documentos institucionais também vai ao encontro de suprir as necessidades de informação para a força de trabalho.

Diante de tais evidências da formalização desta etapa processual, constata-se fortes indícios de que a organização e a armazenagem das informações distribuídas pelos vários canais de divulgação da instituição tendem a ser um elemento facilitador ao acesso e compartilhamento da informação e, assim, um potencializador da agilidade na tomada de decisão. Logo, a análise deste fator confirma a supracitada hipótese secundária de que “os processos informacionais objetivam o compartilhamento de informação” e este influenciará positivamente a intenção de GC.

Quanto à etapa de criação de produtos e serviços, Monteiro e Duarte (2015) consideram ser esta a mais significativa do processo de GI em razão da sua função de estruturar a informação de maneira que seja disponibilizada para o público usuário. Esses autores estabeleceram em seu estudo um indicador de qualidade desenvolvido para esta etapa, de produtos e serviços de informação. O indicador construído teve o objetivo de avaliar a satisfação do usuário/cliente quanto aos produtos e serviços ofertados pela organização.

A esse respeito, Choo (2003) aponta que o desenvolvimento de produtos de informação tem como objetivo fornecer informação relevante para as áreas de interesse dos usuários. Para isso, tais produtos têm de acrescentar valor, realçando a qualidade da informação e melhorando a adequação entre a informação e as necessidades ou preferências dos usuários.

Nesse contexto, de satisfação do usuário com um produto de informação oferecido, buscou-se analisar esta etapa por meio da satisfação na utilização de um produto de informação e conhecimento organizacional concebido no âmbito da Memória Institucional do IBGE.

Verificou-se por meio da análise dos dados que alguns inquiridos (26,55%) parecem desconhecer este produto, mas a grande parte, 56,63% dos servidores/gestores, considera que este produto, denominado Projeto História Oral, representa um componente organizacional importante para o IBGE, por meio do qual tem-se como consultar *online*, pelo canal da intranet, as experiências profissionais vividas, reveladas em depoimentos de antigos servidores/gestores do IBGE. A este respeito, de acordo com Choo (2003, p. 415), “ricos canais de informações são desejáveis, mas podem ser difíceis de obter em uma organização cujos membros, experiências e recursos de informação estão dispersos”.

Assim, pode-se inferir que este fator revela-se em uma percepção positiva da intenção à GC organizacional.

A criação de produtos e serviços de informação está atrelada à sua distribuição, processo pelo qual a organização difunde e compartilha informações. Nesta etapa leva-se em consideração o princípio já amplamente conhecido: a informação certa para a pessoa certa, no momento, local e formato certo, o que sugere que a distribuição da informação deve integrar-se bem com os hábitos e preferências de informação do usuário.

O uso da informação é a etapa final do processo de gerenciamento informacional. Na visão de Choo (2003), a utilização da informação é um processo de indagação interativo, social e dinâmico, que pode ser empregado não somente no sentido de criar conhecimento, por meio de dados e fatos, mas também para fornecer significado e contexto para uma ação intencional, como dar origem a tomada de decisões (Starck et al., 2013).

Choo (2003) realça a importância da utilização da informação com vistas à criação e aplicação de conhecimento através de processos de interpretação e de decisão.

No que versa sobre o uso estratégico da informação no IBGE, a análise dos dados revelou que 53,98% dos servidores ou dos gestores utilizam documentos, como registros e atas de reunião, para se orientarem nas tomadas de decisão.

Outra forma apontada por Choo (2003) de uso estratégico da informação é utilizar o conhecimento das necessidades informacionais dos membros da organização para a realização de programas de capacitação. Nesse âmbito, verifica-se que este fator revela percepção positiva dos inquiridos à intenção de GC no IBGE, pois, além de comprovar a utilização de informações estratégicas para a tomada de decisão, como anteriormente citado, os dados mostram que 57,52% dos inquiridos estão de acordo em relação ao conhecimento das necessidades informacionais do corpo funcional desta instituição ser utilizado para a realização de programas de capacitação.

Entretanto, em contraponto a esta análise, pode-se citar um relato:

*A principal dificuldade no meu setor em relação à gestão de informação é relativa à falta de registro dos processos decisórios, metodológicos e operacionais, especialmente nas edições antigas*

*dos nossos produtos. Como buscamos que os produtos sejam comparáveis ao longo do tempo, para as novas edições frequentemente temos que fazer uma “arqueologia” do que foi feito e decidido, buscando indícios do que as equipes anteriores se basearam para suas decisões, o que torna o trabalho mais difícil e demorado.*

O resgate da literatura relacionada aos processos organizacionais da GI permitiu-nos algumas conclusões. A primeira delas foi a de que, para haver o efetivo gerenciamento de informações é necessário que ocorra um processo contínuo das citadas etapas até aqui postas como fatores de prontidão, ou seja, estruturadas, organizadas e sistematizadas, o que envolve, exatamente, o fluxo informacional, e a segunda é a de que o mapeamento é tarefa essencial ao uso estratégico de informação, tendo em vista, dentre outras coisas, subsidiar o processo de tomada de decisão.

Para Gardin (2011), o processamento da informação, incluindo o seu tratamento, inicia com a estruturação dos fluxos por onde percorre a informação dentro do ambiente organizacional. “Os fluxos formais de informação são aqueles em que as informações circulam na organização e estão registradas em algum tipo de suporte. Esses fluxos são contínuos e devem ser avaliados para que não comprometam as atividades seguintes do processo de gestão da informação” (Monteiro & Duarte, 2015, p. 15).

Vital et al. (2010, p. 86) apontam que uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisão; em seu estudo, concluem que a literatura científica é unânime em afirmar que “a gestão da informação baseada no fluxo de informação é um recurso estratégico fundamental para o processo de tomada de decisão”.

Os dados analisados pela presente pesquisa revelaram que 38,94% dos servidores e ou gestores percebem que há em seu setor o mapeamento dos fluxos formais, contra 46,90% dos servidores/gestores que declararam não haver em seu setor a realização do mapeamento dos fluxos formais de informação, que, somados aos 14,16% que não souberam informar, produzem uma percepção maioritariamente negativa à intenção da GC organizacional, para este fator.

Outro fator que comprovou essa percepção negativa de intenção à GC foram os dados verificados no que tange ao mapeamento dos fluxos informais de conhecimento, em que apenas 5,31% dos inquiridos confirmaram a realização deste tipo de mapeamento no IBGE.

Com a análise destes dados, pode-se concluir que o mapeamento de fluxos informacionais se caracteriza como um ponto negativo da gestão da informação e do conhecimento nesta instituição.

Alguns relatos levantados no inquérito também nos serviram de fonte para esta confirmação:

*Sobre mapeamento de fluxos de processos, participamos de algumas iniciativas, mas nem todos os produtos/áreas foram mapeados.*

*Existe a intenção de compartilhamento do conhecimento, porém, sem fluxos predefinidos e qualquer tipo de controle, o formato acaba sendo muito informal e de acordo com o interesse de cada área. É necessário oficializar a atividade para que seja mais eficiente.*

Para Monteiro e Duarte (2015, p. 5), pensar a gestão da informação de maneira processual é “imaginar um processo abrangente, que contempla fases e estratégias empenhadas no aperfeiçoamento dos fluxos de informação, em que se atua como um fator influente para a criação do conhecimento e que, processo, requer avaliação e o aprimoramento constante.” Estes autores apontam para a preocupação com uma possível etapa, que não é comum entre os modelos de GI: a avaliação dos processos informacionais, que segundo esses autores, não devem estar de fora de um plano ou política organizacional.

Para esta etapa da discussão e validação de hipótese, também foram utilizados alguns dados capturados na pesquisa documental.

Na revisão do Plano Estratégico (IBGE, 2022), prevê-se que até o final do ano de 2025 a taxa de preservação digital alcance 100%. Este dado representa que o IBGE objetiva a conversão dos documentos para o formato digital, para proteção e

disponibilização do conhecimento produzido, possivelmente em um único canal, como a Biblioteca, por exemplo. Este projeto de digitalização de documentos deverá colaborar imenso para agilizar as atividades de rotina no IBGE. A pesquisa também revelou que o documento digital é o tipo de suporte mais consultado, com o atual Programa de Gestão, no qual se prevê que a maior parte dos servidores atuem de forma remota, torna-se essencial que se tenha a poucos cliques algum documento necessário.

Entretanto, no atual contexto socioeconômico e tecnológico, que nos impõe mudanças contínuas, em que as organizações implementam suas estratégias para a transformação digital, emerge uma questão muito mais sociotécnica do que somente tecnológica. Necessita-se da atuação em conjunto para alcançar os resultados esperados. Isto pressupõe a interação entre pessoas, tecnologia e ambiente. O que, a nosso ver, reflete-se no clima organizacional propício à GC. Neste sentido, a instituição deve ter em mente que “transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI” (Carneiro & Streit, 2021, p. 80).

Este mesmo documento (IBGE, 2022) ainda apresenta um quadro com a Cadeia de Valor do IBGE, que é um modelo representativo que permite uma visão sistêmica e integrada do conjunto de macroprocessos e processos que são realizados para o cumprimento da missão institucional e para a entrega de valor público à sociedade (IBGE, 2022, p. 12). Este quadro apresenta 26 macroprocessos da instituição, com destaque para o 9 - *Gerir conhecimento e informação*, no qual inserem-se, na classificação de “concluídos e estruturados”, os seguintes processos relacionados à GI no IBGE: “9.1 - Registrar a memória institucional; 9.2 - Gerir sistema de dados e metadados; e 9.3 - Gerir documentos, registros e arquivos”. E ainda, classificado como “processo estruturado em parte”, tem-se o “9.4 - Gerir o conhecimento”.

Observa-se que o IBGE trata em sua Cadeia de Valor organizacional os conceitos de informação e conhecimento de forma integrada. Como que de fato os processos de informação sejam parte fundamental para a gestão do conhecimento organizacional.

Para Valentim (2008, p. 4), a gestão do conhecimento diz respeito a um

conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/

socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Com base nesta citação, pode-se inferir que o IBGE estará propício a ser uma organização de conhecimento a partir da institucionalização da gestão integrada da GI e da GC.

A análise destes fatores confirma a supracitada hipótese secundária, de que “há formalização dos processos organizacionais de GI” e esta influenciará positivamente a intenção de GC.

Dessa forma, estes indícios reunidos nos levam também a confirmar a segunda parte da primeira hipótese básica, de que o IBGE “possui iniciativas e processos organizacionais de GI já formalmente implementados”.

Logo, os dados obtidos nas duas primeiras categorias analíticas parecem confirmar a primeira hipótese básica levantada para esta análise:

**H1: O IBGE não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à Gestão do Conhecimento, mas possui iniciativas e processos organizacionais de Gestão da Informação já formalmente implementados.**

Nesse contexto, a intenção percebida à GC no IBGE, ora destacada pelos fatores de prontidão, possibilitou a identificação de lacunas, que serão postas em forma de recomendações para o estabelecimento das melhores práticas de GC.

O Quadro 18 ilustra a indicação de prontidão para cada fator relacionado aos processos organizacionais de GI, que foram percebidos como já formalmente implementados.



**Quadro 18 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado aos processos organizacionais de GI**

| Fatores de prontidão relacionados aos processos informacionais                | Níveis de prontidão na percepção de intenção à GC |          |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|-------|
|                                                                               | Forte                                             | Moderado | Fraco |
| Necessidades informacionais                                                   |                                                   |          |       |
| Meios utilizados para aquisição da informação necessária na força de trabalho |                                                   |          |       |
| Organização e armazenagem da informação                                       |                                                   |          |       |
| Utilização de produtos de informação e conhecimento organizacional            |                                                   |          |       |
| Uso estratégico da informação                                                 |                                                   |          |       |
| Mapeamento dos fluxos informacionais                                          |                                                   |          |       |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as lacunas identificadas pela análise desta categoria, passa-se a apresentar as diretrizes propostas para colmatá-las (Quadro 19):

**Quadro 19 - Recomendações relativas às lacunas percebidas nos processos organizacionais de GI, para a intenção positiva à GC**

| Recomendações com relação às lacunas a serem colmatadas na categoria analítica Processos de Gerenciamento Informacional no IBGE                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Identificar e avaliar as necessidades de informação na força de trabalho, por meio dos instrumentos, quais sejam: questionários, entrevistas e técnicas de autoconhecimento, como o <i>sensemaking</i> .                                            |
| b) Dar continuidade à elaboração de instrumentos documentais, tendo em vista a padronização e categorização dos assuntos e temas institucionais, bem como o fortalecimento e a manutenção de uma identidade institucional consistente e com qualidade. |
| c) Promover ações de forma setorial para a retenção de informações e conhecimentos dos servidores, para sua posterior identificação e utilização na instituição.                                                                                       |
| d) Incentivar ações para formalizar os fluxos para o registro dos processos decisórios, metodológicos e operacionais, tendo em vista a comparabilidade de produtos a serem desenvolvidos e futuros caminhos para a tomada de decisão.                  |
| e) Incentivar institucionalmente ações que visem ampliar o Projeto de História Oral do IBGE.                                                                                                                                                           |

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, passa-se para a categoria analítica relativa ao contexto capacitante para a GC.

### **6.3 CATEGORIA ANALÍTICA: AS CONDIÇÕES CAPACITADORAS E AMBIENTE FAVORÁVEL À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO IBGE**

Nesta categoria analítica pretende-se responder ao terceiro objetivo da pesquisa, “verificar a existência ou inexistência de ações e processos capacitadores à criação do conhecimento” que trata de questões relacionadas ao contexto capacitante para a GC. Buscou-se analisar os dados coletados na pesquisa, para o levantamento de evidências que comprovassem a existência ou inexistência de características, propostas ou abordagens gerenciais relacionadas à criação de um contexto capacitante ou Ba, sob a percepção dos servidores e gestores do IBGE.

Concordando com Von Krogh et al. (2001), considera-se que não se gerencia o conhecimento, mas capacita-se para o conhecimento. Dessa forma, acredita-se que no ambiente organizacional os gestores não devem ter a expectativa de controlar a criação do conhecimento, mas sim de promovê-la. Nesse sentido, estes autores referem-se à promoção para o conhecimento como o “conjunto geral de atividades organizadas que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento” e identificam para a ocorrência desta promoção, um conjunto de capacitadores de conhecimento.

Os dados analisados nesta categoria apontaram para a percepção dos inquiridos quanto a aspectos relacionados aos capacitadores de conhecimento e ao ambiente favorável à sua criação, com base em estudos no âmbito da Ciência da Informação que subsidiaram o conteúdo do inquérito por questionário e, por conseguinte, a análise dos dados. Ampliando, assim, Baniski e Cieslak (2018), quando apontam que organizações que pretendam gerenciar o contexto capacitador para o conhecimento encontram nos elementos atribuídos e relacionadas às condições capacitadoras e favoráveis à gestão do conhecimento organizacional, orientação para ações e estratégias.

Para nortear a discussão, levantou-se, para esta categoria analítica, como primeira hipótese secundária:

*H2a: A percepção de que no ambiente organizacional do IBGE ocorrem atividades organizadas, tendo em vista a transferência e a criação do conhecimento, influenciará positivamente a intenção de GC.*

Parte-se dos pressupostos teóricos e da convicção de que o contexto capacitante pode ser entendido como o conjunto de condições favoráveis que devem ser proporcionadas pela organização com o objetivo de permitir o compartilhamento, a aprendizagem e a criação de ideias e conhecimento, resultando em inovações. Este contexto deve estar em constante evolução, propiciando profundidade e qualidade nos relacionamentos emergentes, podendo ainda ser fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se, geralmente, por uma rede de interações (Alvarenga Neto, 2008; Von Krogh et al., 2001).

Para esta categoria analítica, colocam-se 11 fatores de prontidão, em duas fases paralelas de análise do conteúdo dos dados levantados. A primeira fase de análise envolve os cinco capacitadores previstos no modelo de Von Krogh et al. (2001) (Figura 21). E a segunda baseia-se em seis condições favoráveis ao Ba (Alvarenga Neto & Choo, 2010, 2011; Takeuchi & Nonaka, 2008) (Figura 22).



**Figura 21 - Esquema analítico com os cinco fatores de prontidão relacionados aos capacitadores para o conhecimento para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE**

Fonte: Elaboração própria.

Cabe inicialmente apontar que, no que tange à instilação da visão do conhecimento no IBGE, a análise dos dados parece revelar-se positiva à intenção à GC, pois confirma-se que a instituição consegue comunicar com eficácia sua visão do conhecimento. Corroborando, assim, os achados de Pereira e Silva (2018), quando certificam a visão do conhecimento por meio da compreensão dos membros à pretensão e aos objetivos da organização.

Permeada pela cultura organizacional, identificou-se que o IBGE tem capacidade de instilar a visão do conhecimento – explicitada e vinculada ao planejamento estratégico –, por meio da comunicação de sua missão, valores e crenças compartilhadas, confirmando alguns critérios sugeridos por Von Krogh et al. (2001) para aferir a qualidade da visão do conhecimento, como o “comprometimento com uma trajetória” e a “especificação do estilo da declaração de visão do conhecimento”. Estes critérios estão em conformidade com a declaração da missão institucional do IBGE, que, segundo a análise dos dados do inquérito, é sólida e confere crédito ao trabalho executado nos variados setores da instituição, ou seja, identificou-se que todos os servidores/gestores se reconhecem em termos laborais e setoriais inseridos na missão da instituição.

Quase a totalidade (94,69%) dos servidores/gestores inquiridos considera que o IBGE consegue comunicar com eficácia sua visão do conhecimento, ou seja, os membros da instituição consideram-se inseridos de forma atuante na busca por concretizar a missão institucional e têm consciência da missão institucional e do conhecimento a ser buscado e desenvolvido, o que poderá facilitar a sua transferência. Corroborando, deste modo, Alvarenga Neto (2005), quando este autor acentua a importância da “visão do conhecimento que é bem-vindo” e que poderá ser nutrido pela organização como um aspecto relevante para a criação do contexto capacitante à GC organizacional.

Instilar a visão do conhecimento constitui um ponto crítico no processo de criação do conhecimento, pois é importante em pelo menos quatro das cinco fases da criação de conhecimento, de acordo com o modelo de Von Krogh et al. (2001). Esses autores observam que a visão de conhecimento estimula a sua melhor utilização e ajuda a legitimar o processo de transferência de conhecimento em si.

Nesse âmbito, os achados da pesquisa documental também parecem apontar para a intenção positiva à GC em relação a instilar a visão do conhecimento no IBGE do ponto

de vista da sua formalização, ou da sua “existência explicitada”. Ao estabelecer o seu Mapa Estratégico, o IBGE (2022) fornece uma representação visual clara da estratégia institucional, sendo esta uma das principais maneiras de comunicar e divulgar de forma sintética e gráfica a sua visão, missão e a estratégia em um conjunto abrangente de objetivos estratégicos que direcionam as ações e o desempenho organizacional, bem como os seus principais desafios institucionais. Corroborando, portanto, Alvarenga Neto (2005, p. 342), quando vincula ao planejamento estratégico a possibilidade da explicitação de uma “visão de GC”, para clarificar a necessidade de criar e desenvolver um contexto capacitante.

O segundo capacitador do modelo de Von Krogh et al. (2001, p. 156) é o processo de gerenciar conversas. Estes autores apontam para dois objetivos distintos das “conversas” – confirmação do conhecimento e criação do conhecimento – e afirmam que os gerentes devem focar no trabalho para desenvolver o segundo objetivo. Assim, definem princípios norteadores para o desenvolvimento de conversas que possibilitem a criação de conhecimento; e assinalam como o mais importante o encorajamento à participação.

Para Von Krogh et al. (2001), as conversas/reuniões nas organizações constituem “um dos melhores meios para o compartilhamento e criação de conhecimento”, ou seja, a troca de crenças, ideias e opiniões propiciada pelas conversas constitui o primeiro passo da criação de conhecimento, que é o seu compartilhamento.

Para Pereira (2014), as conversas caracterizam-se como base do conhecimento social das organizações e também como forma de converter o conhecimento pessoal em temas disponíveis para outras pessoas.

A análise das respostas obtidas pelo questionário permite constatar a percepção de que as conversas desenvolvidas em reuniões setoriais no IBGE são propícias à geração de ideias e conhecimentos novos para seus membros e para a organização, corroborando Pereira (2014) e reforçando os achados do modelo de Von Krogh et al. (2001), no qual é clara a importância do poder das conversas e, por consequência, da importância da tarefa de gerenciá-las em benefício de seus elementos e da organização. Os autores ainda alertam para o fato de que o gerenciamento das conversas não afeta somente o compartilhamento do conhecimento pessoal, pois exerce forte influência sobre todas as cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional.

A percepção da frequência com que ocorrem as conversas, e a colocação de pontos de vista pessoais entre os servidores/gestores em reuniões setoriais no IBGE, foram analisadas e revelaram um ponto forte para a criação e compartilhamento de informações e conhecimentos, que poderá refletir-se em intenção positiva à GC.

Nesta fase da capacitação para o conhecimento, o ponto analisado foi a participação ativa dos membros da instituição nas conversas/reuniões. Nesse sentido, Von Krogh et al. (2001) alertam que somente a partir desse ponto inicial ocorrerá o desenvolvimento e coordenação proveitosa das ideias, partes que contarão com técnicas utilizadas e, também, com o bom senso e aptidão próprios do gestor.

Importa aqui destacar que os “gerentes de conversas” devem ser muito hábeis na adaptação às cinco fases da criação do conhecimento. Na realidade, eles são muitas vezes gerentes articulados que se transformam em “ativistas do conhecimento” (Von Krogh et al. 2001, p. 180), que será o próximo capacitador a ser analisado.

Mobilizar os ativistas do conhecimento traduz-se em um esforço organizacional para estimular profissionais com perfil para o desenvolvimento e coordenação de iniciativas de criação de conhecimento.

A análise dos dados revelou que no IBGE não há uma mobilização direta para elencar ativistas do conhecimento, tampouco há uma responsabilidade formal pela GC. Mas analisou-se a percepção dos servidores e gestores, inquiridos quanto à importância do papel deste indivíduo ou setor, em relação ao empenho dos demais membros da instituição para a criação do conhecimento organizacional.

A partir dos dados coletados no questionário, pode-se inferir que, na percepção dos membros do IBGE inquiridos por esta pesquisa, o papel do “ativista do conhecimento” é crucial ao empenho para a criação do conhecimento organizacional. Suportam e confirmam tal inferência a concordância de 78,76% dos servidores/gestores inquiridos acerca desta importância e alguns relatos capturados pela pesquisa:

*Seria interessante que houvesse um grupo de trabalho na instituição para promover a troca de informações sobre a gestão do conhecimento, envolvendo outros atores além do RH.*

*Observo uma preocupação geral com o tema, mas sem uma liderança clara e ações específicas para endereçar as questões relevantes para implementação efetiva de uma gestão do conhecimento.*

A análise deste fator parece revelar uma percepção positiva de intenção à GC. Esta percepção é apoiada por conclusões do estudo de Alvarenga Neto (2005, p. 368) no sentido de que, apesar de o aval e de o comprometimento da alta administração serem condições *sine qua non* para a implementação e avaliação contínua dos diversos elementos do contexto capacitante, as ações e atividades para esta implementação são “eminentemente tática[s] e responsabilidade de gerentes, coordenadores e supervisores no dia a dia das organizações. A comprovação da existência dos “ativistas do conhecimento” confirma a posição do contexto capacitante no nível tático das organizações”.

Von Krogh et al. (2001) ressaltam que o capacitador relacionado à mobilização dos ativistas do conhecimento tem forte influência na última etapa de seu modelo para a criação do conhecimento: a do nivelamento do conhecimento, pois “são as pessoas responsáveis pela energização e integração dos esforços de criação de conhecimento em toda a empresa” que ajudam a promover o contexto capacitante adequado. Assim, o ativismo do conhecimento pode concentrar-se num departamento específico ou em uma determinada pessoa. Geralmente, os gerentes (no nível tático) atuam como ativistas do conhecimento na organização (Von Krogh, 2001, p. 182).

No entanto, entende-se que o investimento em um gerente como ativista do conhecimento não deve ser feito de forma simulada para colmatar as deficiências na criação de conhecimento, pois, se não houver substância por trás das palavras, a iniciativa não será eficaz. “Sem o comprometimento duradouro com a criação de conhecimento em toda a [instituição], o ativista do conhecimento não passará de mais um investimento sem retorno” (Von Krogh et al., 2001, p. 196).

A percepção, por parte dos membros da instituição, da necessidade de haver ativistas do conhecimento pode revelar que os servidores/gestores estão preparados para novas tarefas que visem alavancar a criação do conhecimento, sendo, assim, uma percepção positiva de intenção à GC no IBGE.

O principal objetivo do capacitador – globalizar o conhecimento local –, destacado no modelo de Von Krogh et al. (2001), é a difusão do conhecimento em toda a organização. A relação deste capacitador com o processo de criação de conhecimento atua diretamente na nivelação de conhecimento (Tabela1).

A análise deste fator revela que, na percepção dos servidores/gestores do IBGE, em seu ambiente organizacional ocorre, de alguma forma, a transferência de conhecimento e que esta prevê o rompimento de certas barreiras físicas, culturais e gerenciais, que muitas vezes a comprometem.

Apesar de se tratar de um conhecimento documentado em detalhes de forma explícita, com sua remissão passará por uma potencial recriação. Este processo, inclusive, pode ser muito atraente para ser utilizado nas unidades estaduais do IBGE. Entretanto, há que perceber que um conhecimento transferido necessita de experimentação e de compatibilizar-se tanto com as inovações locais quanto com as exigências próprias de cada unidade organizacional. De acordo com os dados revelados pelo estudo de Braga et al. (2013), este capacitador sofre interferência direta da presença ou ausência de atividades relacionadas ao registro de conhecimentos gerados a partir da interação das equipes.

Conforme apontado, a análise dos dados comprovou que ocorre de alguma forma a transferência de conhecimento na instituição, mas este processo parece acontecer de maneira rara ou ocasional. Há relatos de que o conhecimento produzido em uma determinada unidade do IBGE é utilizado por outras, seja por meio de manuais ou treinamentos ministrados aos servidores, entretanto estas transferências de conhecimento não parecem ser de modo institucionalizado, mas subutilizadas, em casos isolados ou quando há algum interesse específico, ou boa vontade individual. Portanto, a análise deste capacitador parece ser inconclusiva em relação à percepção de intenção à GC de forma organizacional.

Quanto ao capacitador do modelo de Von Krogh et al. (2001, p. 19) que trata da criação de um contexto adequado, ou Ba, acentua-se, que este é fundamental para qualquer iniciativa de criação de conhecimento. Diz respeito a ações da organização visando à criação de um ambiente de trabalho propício para o surgimento de solicitude, relacionamentos sólidos e colaboração eficaz, que reforcem a interação entre os membros



da organização, com o objetivo de impulsionar a criação de conhecimentos e o aprendizado mútuo.

No ambiente organizacional, os contextos capacitantes podem surgir por geração espontânea, e os relacionamentos solícitos proporcionam as bases de confiança, apoio e comprometimento, que são imprescindíveis à promoção dessas ocorrências não planejadas (Von Krogh et al., 2001). Entretanto, este ambiente também pode ser construído com o apoio da alta administração, seja tornando clara a estratégia organizacional para todos os membros da organização (Batista, 2008), ou também quando ela é capaz de fornecer ambientes favoráveis e adequados, de forma a facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos, como: ambientes para a promoção de reuniões e encontros presenciais, ou conexões com redes de computadores, tendo em vista a promoção da interação entre os membros da organização, com a troca de ideias e criação de novos conhecimentos. Sempre, porém, com a essencial valorização das pessoas e da experiência adquirida na instituição.

Nesse âmbito, ao desenvolver sua proposta para o modelo de GC, Batista (2012) prevê em sua visão estratégica o papel da alta administração como fator essencial para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas.

Para este autor, a alta administração deve estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC e a alocação de recursos para viabilizá-las (Batista, 2012, p. 57).

Na análise sobre a atuação da alta administração do IBGE, no que tange à disponibilizar um contexto capacitante, a percepção dos respondentes parece revelar-se negativa à intenção de GC, pois apenas 6,19% dos servidores/gestores inquiridos concordam plenamente em que a alta administração do IBGE é empenhada em facilitar a criação do conhecimento fornecendo espaços físicos ou virtuais para promover interação entre os servidores; e 43,36% dos inquiridos não têm essa percepção do empenho por parte da alta administração, em fornecer espaços adequados como uma proposta direta à transferência de conhecimentos. Esta análise encontra respaldo na pesquisa de Alvarenga Neto (2005), para quem a GC requer alinhamento estratégico, comprometimento e aval das lideranças.

No entanto, os achados da pesquisa documental podem equilibrar esta situação, trazendo um ponto a ser considerado como intenção positiva à GC. Trata-se do projeto

desenvolvido no âmbito da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (Gedes-CRH), que prevê o diagnóstico do “Clima Organizacional do IBGE”<sup>31</sup>, sendo este aqui considerado como um primeiro passo à construção de um ambiente favorável, pois, de acordo com os achados de Lima (2008), foi possível observar uma proximidade significativa entre o clima organizacional e o contexto capacitante. Este autor conclui que ambos possuem em comum o foco no estabelecimento de um ambiente no qual as pessoas se sintam estimuladas a interagirem livremente umas com as outras.

E ainda, para este mesmo fator, que trata do contexto capacitante, a análise sobre a atuação dos gestores (nível tático) parece revelar-se em uma percepção positiva de intenção à GC. De acordo com os dados revelados pelo inquérito, pode-se inferir que, na percepção da maior parte dos respondentes, os gestores aceitam e incentivam as novas ideias no IBGE. Corroborando o proposto por Takeuchi e Nonaka (2008) e Von Krogh et al. (2001) em relação ao contexto adequado à criação de conhecimento.

Em relação à promoção da GC, destaca-se um relato encontrado na pesquisa documental, que revela a consciência da instituição no desenvolvimento do denominado “contexto capacitante”, ou ambiente favorável à GC, sendo parte indispensável de uma proposta de agenda para a GC, também no IBGE. Estes princípios organizacionais corroboram as prescrições da literatura de GC, quando incluem termos como aprendizagem, compartilhamento e geração de conhecimento, ambiente favorável.

No documento, a GC se insere como um objetivo a ser alcançado e está destacada dentro da perspectiva de “Aprendizagem e Crescimento/Capital Organizacional”, em que está descrito o objetivo estratégico nº16, que cita “criar ambiente institucional favorável para a busca e a geração de conhecimentos, por meio do uso de rede de pessoas e organizações” (IBGE, 2022, p. 23).

No entanto, de acordo com Alvarenga Neto e Choo (2011); Takeuchi e Nonaka (2008); e também Von Krogh et al. (2001), para o desenvolvimento e manutenção de um

---

<sup>31</sup> O *Relatório de gestão 2018*, aponta que o IBGE realizou, em 2018, sua 1ª Pesquisa de Clima. [...] A pesquisa investigou os seguintes aspectos relacionados ao trabalho: (1) realização profissional; (2) treinamento e desenvolvimento; (3) comunicação interna e integração entre áreas; (4) imagem do IBGE; (5) relacionamento interpessoal; (6) infraestrutura, segurança do trabalho e saúde; (7) salários e benefícios; (8) estrutura organizacional e processo decisório; e (9) características demográficas (IBGE, 2018). A instituição ressalta que o resultado da citada pesquisa poderá nortear ações futuras de melhorias, no entanto a mesma não é mais citada no relatório seguinte, em 2020. (IBGE, 2018, p. 110)

contexto capacitante, ou Ba, é necessário que se incorpore uma cultura adequada e flexibilidade a mudanças, para assim energizá-lo, ou seja, que os gestores forneçam algumas condições favoráveis ao seu desenvolvimento. Logo, ainda para a categoria analítica do Contexto Capacitante, analisa-se também a percepção dos servidores/gestores do IBGE quanto ao grau de frequência em que ocorrem as determinadas condições favoráveis ao Ba, conforme a Figura 22.

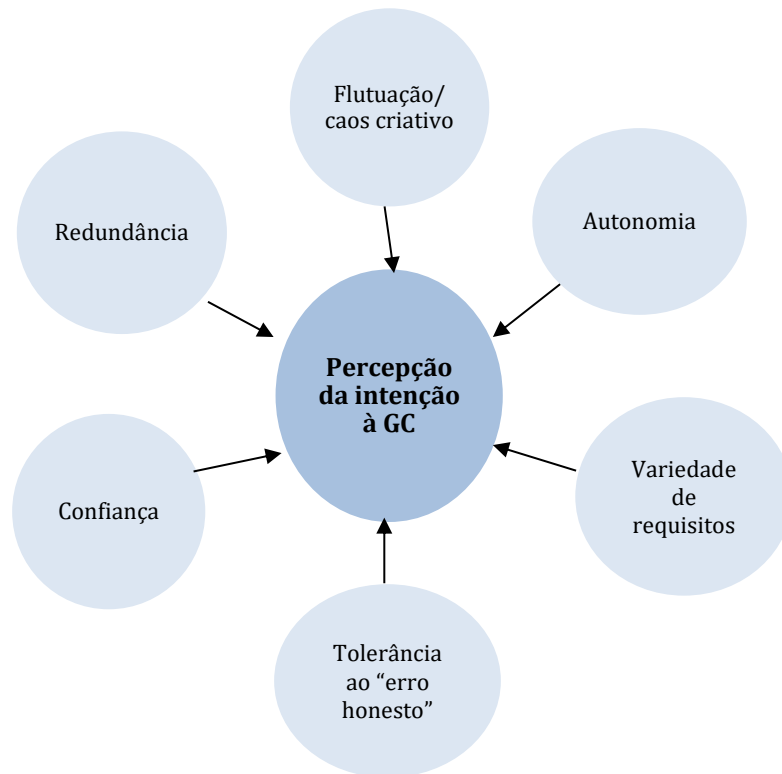
Pode-se sintetizar que Ba é formado por autonomia, caos criativo, redundância, variedade de requisitos, amor, cuidado, confiança e compromisso. “Proporcionando essas condições, os líderes podem construir um bom Ba” (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 109). Assim, colocam-se ainda, como fatores de prontidão da GC, a existência ou inexistência de tais condições favoráveis a Ba, no ambiente organizacional do IBGE.

Alvarenga Neto e Choo (2011) apontam que uma quantidade significativa de pesquisas foi realizada com relação às condições favoráveis ao Ba, mas identificaram uma lacuna para um melhor entendimento de como as condições sociais e comportamentais afetam o compartilhamento e uso do conhecimento, dentre as quais destacam-se a confiança mútua e a tolerância a “erros honestos”.

Assim, para nortear a análise e discussão, levantaram-se ainda, para esta categoria analítica, mais duas hipóteses secundárias:

*H2b: A percepção de que há possibilidade de observação das tendências do ambiente externo, visando explorar ambiguidades, redundância e variedades de requisitos, a fim de aprimorar seu próprio conhecimento, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H2c: A percepção da existência de uma gestão descentralizada, que confira autonomia, transparência e confiança entre todas as pessoas envolvidas, influenciará positivamente a intenção de GC.*



**Figura 22 - Esquema analítico com os seis fatores de prontidão relacionados às condições favoráveis ao Ba, para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE.**  
 Fonte: Elaboração própria.

A autonomia foi analisada na ótica do incentivo dado a uma auto-organização por parte dos servidores, que objetiva aumentar a flexibilidade em adquirir, interpretar e relacionar informações, gerar novas ideias, tornando-as organizacionais.

Examinou-se a possível concessão de autonomia aos servidores no âmbito setorial. A análise dos dados da pesquisa, corroborando os preceitos de Takeuchi e Nonaka (2008), revelou unanimidade na percepção de que os gerentes no IBGE concedem, de “alguma forma” e com “certa frequência”, autonomia aos servidores para a execução de tarefas e/ou tomadas de decisão. Este fator parece revelar-se em percepção positiva de intenção à GC.

O caos criativo trata-se de um processo de observação de sinais e tendências do ambiente externo para aprimorar o próprio ambiente interno. Esta condição favorável foi analisada por meio da percepção do estímulo intencional à interação entre a organização e o meio ambiente externo. Ao definir metas ambíguas e desafiadoras, os gerentes fazem com que os servidores trabalhem não apenas na definição de soluções, mas também na

própria formulação dos problemas, ampliando as possibilidades de geração e transferência de conhecimento.

A análise da percepção dos servidores/gestores no que tange ao incentivo intencional à interação entre a organização e o meio ambiente externo parece revelar-se em percepção negativa de intenção à GC, pois identificou-se que este incentivo a fim de aprimorar seu próprio sistema interno de conhecimento não faz parte da cultura organizacional do IBGE.

Com base nas informações coletadas, não foi possível afirmar se há possibilidade de atuação com o ambiente externo, e a pesquisa documental também não foi indicativa de tal prática.

A variedade de requisitos relaciona a diversidade interna da organização à complexidade do ambiente externo, ou seja, visa garantir o acesso a uma gama de informações, para que seja possível enfrentar de modo mais eficiente desafios em situações advindas de seu ambiente. Este princípio objetiva que a informação perpassasse os níveis operacional, tático e estratégico de modo a criar sinergia.

Esta condição capacitadora foi analisada pela frequência de ocorrência de rodízio funcional no IBGE, o que é desejável em um ambiente propício à GC, pois possibilita que os servidores adquiram/agreguem conhecimentos múltiplos sobre os setores e gerências.

A análise dos dados para este fator parece revelar uma percepção negativa de intenção à GC, pois os graus de frequência (30,09% para “Nunca”; e 39,82% para “Raramente”) totalizaram 69,91% dos inquiridos para a baixa ocorrência de rodízio em setores ou gerências, a fim de promover os conhecimentos múltiplos da instituição. Esses dados mostraram-se muito baixos, apontando para a inexistência desta condição favorável para o Ba na instituição.

A redundância diz respeito a uma superposição de informações, a fim de gerar pontos de vista e perspectivas adicionais sobre um mesmo tema.

A análise deste fator também parece revelar-se em uma percepção negativa de intenção à GC. Pois, esta condição capacitadora foi analisada por meio da verificação do grau de frequência com que um mesmo projeto é encaminhado a equipes diferentes, com

objetivo de aproveitar as melhores ideias, e ajudar a criar maior possibilidade de entendimento entre as diferentes áreas da instituição. Saliente-se que esta prática significa melhoria no processo decisório, além de expandir a capacidade da criação de conhecimento organizacional. A análise dos dados coletados destacou que as maiores frequências para a ocorrência deste tipo de redundância foram “raramente” e “ocasionalmente”, o que caracterizou que esta não seja uma prática usual na instituição.

A tolerância ao “erro honesto” e a confiança mútua foram analisadas como condições favoráveis à criação de Ba, corroborando as conclusões de Alvarenga Neto e Choo (2011), quando sugerem que o cuidado, a confiança mútua, a tolerância a “erros honestos”, dentre outros, são fatores que devem ser levados em consideração em uma organização, além de servirem como diretrizes para avaliações.

O ambiente em que o indivíduo se sente seguro e confiante para colocar também suas dúvidas e pontos fracos é o local em que de fato vai ocorrer o aprendizado, e a ocorrência da percepção da existência deste tipo de ambiente é fator positivo para a intenção de GC organizacional. No entanto, essa condição parece ter se revelado em um fator negativo à intenção de GC, no IBGE.

A análise dos dados mostrou que, para a maior parte dos servidores/gestores inquiridos, a aceitação do “erro honesto” como oportunidade de aprendizagem ocorre de forma rara ou ocasional, e provavelmente não está incorporada institucionalmente.

Assim, corroborando as premissas de Davenport e Prusak (1998, p. 118), para quem a intolerância aos erros ou necessidade de ajuda são fatores inibidores do conhecimento, considera-se que este foi um fator negativo à intenção de GC.

No que tange à condição de confiança mútua, a análise da percepção dos respondentes indicou um alto grau na frequência de incentivo ao trabalho em equipe, compartilhando informações e conhecimentos no IBGE. A análise revelou esta condição como um fator positivo para a intenção de GC, corroborando Davenport e Prusak (2003), quando citam os princípios para a GC, e também Paim (2003, p.10), quanto este conclui que “sem o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança entre a organização e seus funcionários, não se consegue desenvolver o processo de gestão do conhecimento”.

Quanto à formalização de um contexto capacitante para a GC, de acordo com os capacitadores e as condições favoráveis encontrados no ambiente organizacional do IBGE, os resultados obtidos apontam a existência (de alguma forma) de quatro dentre os cinco capacitadores propostos por Von Krogh et al. (2001) no contexto do IBGE: “instilar a visão do conhecimento”, “gerenciar as conversas”, “criar o contexto adequado” e “globalizar o conhecimento local”. Quanto ao capacitador “mobilizar os ativistas do conhecimento”, considera-se que, apesar de não ser detectada a existência de um ativista do conhecimento, ele foi considerado pelos servidores/gestores do IBGE como essencial para a promoção das atividades de GC.

Nesse âmbito, pode-se citar que, quanto ao capacitador instilar a visão do conhecimento (tornar nítida a visão organizacional para melhor aproveitamento do conhecimento), quase a totalidade dos servidores/gestores soube interpretar e se reconheceu na pretensão da missão institucional. Porém, identificou-se que, apesar de todos os inquiridos compreenderem os objetivos do IBGE, é nítida uma lacuna de como melhorar o compartilhamento de conhecimentos a partir do seu nivelamento, executado pelo capacitador globalizar o conhecimento local.

Os resultados também apontaram para a percepção da existência de duas condições favoráveis ao Ba, dentre as que foram investigadas: “autonomia” e “confiança mútua”, e para a inexistência das outras quatro, a saber: “flutuação/caos criativo”, “variedade de requisitos”, “redundância” e “tolerância ao “erro honesto”.

No que tange ao fator relacionado à autonomia, a percepção dos servidores/gestores refere-se ao âmbito setorial e revelou uma gestão descentralizada e positiva à intenção de GC. Porém, esta parece estar em desarmonia em relação à análise da cultura organizacional, segundo a qual a percepção do fator relacionado à participação dos servidores sem cargo de chefia nas tomadas de decisão foi destacada como intenção negativa à GC, que, ao ver desta análise, são fatores que se relacionam e aqui refletiria uma gestão centralizadora. Logo, o fator “autonomia” poderá ser considerado como inconclusivo para a percepção de intenção à GC.

Importa destacar que a percepção dos servidores/gestores quanto à existência dos fatores investigados nesta categoria analítica acontece ao nível dos indivíduos da

instituição pesquisada, por meio de práticas de conversão do conhecimento isoladas, e não como condições institucionalmente formalizadas para a criação do conhecimento em nível organizacional.

Nesse sentido, as lacunas identificadas nesta análise poderão servir de base para estruturar uma proposta de implementação das melhores práticas da gestão do conhecimento organizacional, o que corrobora Pereira e Silva (2018), quando destacam que considerações encontradas em sua pesquisa poderão nortear a estruturação e implementação de práticas de conversão do conhecimento em nível organizacional.

A análise dos dados obtidos nesta categoria analítica confirma a segunda hipótese básica levantada neste estudo de caso:

**H2: O IBGE possui iniciativas e ações organizacionais de Gestão do Conhecimento que podem promover o contexto capacitante para a criação de conhecimento, porém ainda de forma isolada e não formalmente instituídas.**

Nesse contexto, a intenção percebida à GC no IBGE, ora destacada pelos fatores de prontidão para um contexto capacitante, possibilitou identificar lacunas, que serão postas em forma de recomendações para o estabelecimento das melhores práticas de GC.

O Quadro 20 ilustra a percepção do nível de prontidão para cada fator relacionado ao contexto capacitante.

**Quadro 20 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado ao contexto capacitante**

| Fatores de prontidão relacionados ao contexto capacitante | Níveis de prontidão na percepção de intenção à GC |          |       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|-------|
|                                                           | Forte                                             | Moderado | Fraco |
| Instilar a visão do conhecimento                          |                                                   |          |       |
| Gerenciamento de conversas                                |                                                   |          |       |
| Mobilizar ativistas do conhecimento                       |                                                   |          |       |
| Criar o contexto adequado                                 |                                                   |          |       |
| Globalizar o conhecimento local                           |                                                   |          |       |
| Autonomia                                                 |                                                   |          |       |
| Flutuação/caos criativo                                   |                                                   |          |       |
| Redundância                                               |                                                   |          |       |



|                              |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|
| Variedade de requisitos      |  |  |  |
| Tolerância ao “erro honesto” |  |  |  |
| Confiança mútua              |  |  |  |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as lacunas identificadas para esta categoria de análise, passa-se a apresentar as recomendações propostas para colmatá-las (Quadro 21):

**Quadro 21 - Recomendações relativas às lacunas percebidas, para o desenvolvimento de um contexto capacitante “Ba” organizacional**

| <b>Recomendações com relação às lacunas a serem colmatadas na categoria analítica<br/>Condições Capacitadoras e Ambiente Favorável à Criação do Conhecimento no IBGE</b> |                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| f)                                                                                                                                                                       | Mapear os servidores com perfil de ativistas do conhecimento para alavancar as iniciativas de criação de conhecimento em toda a organização.                                                                            |
| g)                                                                                                                                                                       | Incentivar as melhores práticas de GC, no sentido de buscar um ambiente de confiança e solicitude entre os servidores, de modo que se sintam confiantes e livres para perseguir as ações e iniciativas organizacionais. |
| h)                                                                                                                                                                       | Explorar o rodízio estratégico dos servidores, em funções e atividades do setor, a fim de agregarem conhecimentos múltiplos.                                                                                            |
| i)                                                                                                                                                                       | Formalizar procedimentos para o registro e transferência de informações das atividades executadas.                                                                                                                      |
| j)                                                                                                                                                                       | Formalizar procedimentos para o registro de etapas e resultados de projetos finalizados, para contribuir com a execução de atividades em outros setores ou unidades da instituição.                                     |
| k)                                                                                                                                                                       | Estimular a participação de servidores em cursos e eventos de interesse organizacional, para contribuir com a transmissão de conhecimentos.                                                                             |
| l)                                                                                                                                                                       | Formalizar procedimentos para que ocorra a aprendizagem a partir também do “erro”.                                                                                                                                      |

Fonte: Elaboração própria.

É eminente a importância de criação de um contexto capacitante, ou ambientes favoráveis à criação de conhecimento também por meios virtuais, e mais ainda com o apoio das tecnologias de informação, para que esse meio possa propiciar e estimular os

fluxos de informação, de modo a permitir a gestão do conhecimento organizacional. No entanto, o Ba só se concretiza quando os elementos tecnológicos estão em consonância com os sociais. Assim, passa-se agora para a análise da categoria relativa às práticas e ferramentas tecnológicas, pela percepção dos servidores/gestores do IBGE.

#### **6.4 CATEGORIA ANALÍTICA: CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS UTILIZADAS NO IBGE**

Nesta seção pretende-se responder ao quarto objetivo específico da pesquisa, “mapear usos de ferramentas tecnológicas inter-relacionados à gestão do conhecimento”, que trata de questões relacionadas ao uso das ferramentas tecnológicas e das melhores práticas de GC. Buscou-se identificar e caracterizar, à luz dos fundamentos da GC, a utilização destas, na percepção dos servidores/gestores inquiridos por este estudo. Ou seja, esta categoria analítica fundamenta-se nos três pilares estruturais da GC: pessoas, processos e tecnologias.

Dessa forma, analisam-se os dados coletados na pesquisa, para o levantamento de evidências que comprovem quais as ferramentas e práticas relacionadas aos fundamentos da GC organizacional utilizadas nos variados setores do IBGE.

Para nortear a análise e discussão, levantaram-se, para esta categoria analítica, as seguintes hipóteses secundárias:

*H3a: A percepção de que há utilização de determinadas práticas/ferramentas tecnológicas, relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos, influenciará positivamente a intenção de GC.*

*H3b: A percepção de que há utilização de determinadas práticas/ferramentas tecnológicas, relacionadas aos processos organizacionais, influenciará positivamente a intenção de GC.*

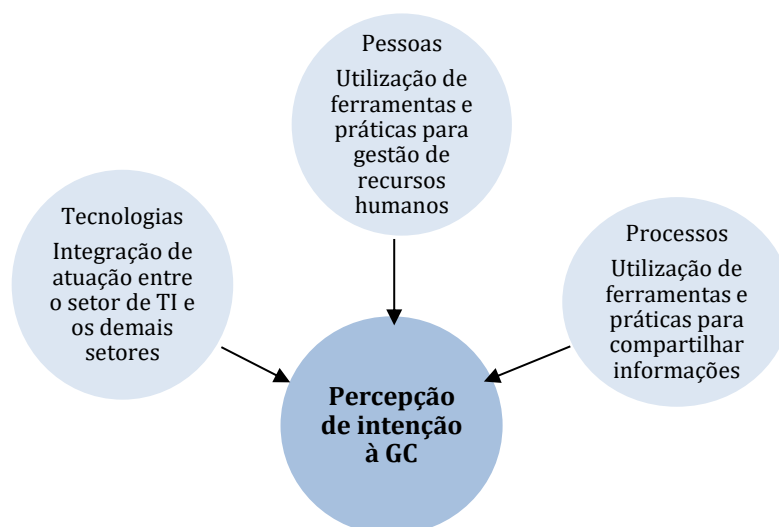
*H3c: A percepção de que há uma integração entre o setor de TI e os demais setores da instituição, tendo em vista aprimorar seus produtos, serviços e processos, influenciará positivamente a intenção de GC.*

E ainda, importa aqui destacar que estar aberto às mudanças e ser adaptável são fatores essenciais para obter o sucesso organizacional. Ainda hoje, concorda-se com Gonçalves (2006, p. 30) no sentido de que as organizações do setor público precisam realizar “o movimento de se adequar ao desenvolvimento tecnológico para fazer a gestão estratégica do seu conhecimento”. No entanto, neste estudo acredita-se que esta parece ser uma questão muito mais sociotécnica do que somente tecnológica. Neste sentido, “transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI” (Rogers, 2017, citado em Carneiro e Streit, 2021, p. 80).

O sistema sociotécnico propõe uma inter-relação entre os elementos sociais e técnicos da organização. Necessita que haja uma atuação conjunta para alcançar os resultados esperados. Logo, este sistema pressupõe a interação entre as pessoas e a tecnologia nos locais de trabalho. O que, no entendimento desta pesquisa, reflete-se no contexto capacitante ou ambiente propício à GC.

A esse respeito, concorda-se com pesquisadores e profissionais em que investir em tecnologias não é a única forma de motivar a participação dos servidores em sanar os desafios organizacionais, mas é o primeiro passo crucial no desenvolvimento da capacidade de GC (Pee & Kankanhalli, 2015).

Partindo dos pressupostos teóricos, procurou-se aferir se ocorrem no IBGE a utilização de determinadas ferramentas tecnológicas e iniciativas de melhores práticas de GC, com vistas a uma proposta sociotécnica de gestão, por meio de três fatores de prontidão, que devem revelar a percepção positiva ou negativa à intenção da sua GC organizacional (Figura 23).



**Figura 23 - Esquema analítico com três fatores de prontidão relacionados à utilização das melhores práticas e ferramentas tecnológicas, para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE.**

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que, mesmo sem saber ao certo quais são as melhores práticas de GC por suas denominações, muitas organizações as utilizam. Nesse contexto, autores como (Batista, 2012; Kraemer et al., 2017; Santos, 2016; Santos & Bastos, 2019) concordam com a ideia de que o primeiro passo para o aprimoramento das técnicas utilizadas é o diagnóstico para identificar seu nível de utilização, o qual, nesta análise, foi acrescido de sua caracterização.

Dessa forma, juntamente à análise dos dados coletados sobre a percepção de existência ou inexistência de utilização de determinadas práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da GC, procurou-se estabelecer as características destas práticas usuais nos variados setores do IBGE, com base nas práticas e ferramentas encontradas na literatura.

Assim, inicia-se por caracterizar as práticas que são utilizadas no âmbito da gestão de pessoas.

Na percepção dos servidores/gestores do IBGE, as práticas mais utilizadas neste âmbito foram as caracterizadas respectivamente como: os *Fóruns (presenciais/virtuais)* ou *Listas de discussão*, com 64 ocorrências (56,64%); a utilização de *Espaços*

*colaborativos virtuais*, com 59 ocorrências (52,21%); as *Comunidades de prática*, com 27 ocorrências (23,89%); a *Revisão pós-ação* (*after action review* – AAR) computou 15 ocorrências (13,27%); e as *Narrativas* ou *Lições aprendidas* marcaram 11 ocorrências (9,73%). Observa-se que estas duas últimas são muito semelhantes, mas guardam características próprias. Sinteticamente, pode-se dizer que a AAR é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas quando um projeto termina, e as *Narrativas* são relatos pessoais de eventos ocorridos (Batista & Quandt, 2015).

A análise deste fator parece revelar uma percepção positiva de intenção à GC, pois verificaram-se apenas 29 ocorrências (25,66%) para a não utilização de nenhuma prática ou ferramenta relacionada aos aspectos de gestão de pessoas no IBGE.

Entretanto, também pôde-se verificar, com base nos relatos dos servidores/gestores, que tais práticas ocorrem de forma isolada ou não institucionalizada. Nesses relatos destacam-se os termos “utilizadas ocasionalmente”, “não de forma planejada e institucionalizada”, “sem continuidade”, “depende das pessoas envolvidas”. Nesse aspecto encontra-se uma de percepção negativa de intenção à GC. Esta análise encontra respaldo em Kuniyoshi (2008), quando assevera que adotar informalmente pressupõe que as práticas de GC são utilizadas, no entanto o compromisso com a melhoria contínua dos processos de GC provavelmente ainda não é uma prioridade da organização.

A esse respeito, Batista (2012) considera em seu modelo de GC, concebido para a administração pública brasileira, que o fator “Pessoas” é elemento de grande importância. Assinala que, para contribuir no alcance dos objetivos e melhorar o desempenho institucional, a organização pública deve investir nas habilidades dos servidores e gestores em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento, e assevera a importância em “disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores, para que eles possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC” (Batista, 2012, p. 58).

No que tange às características das práticas que são utilizadas no âmbito dos processos organizacionais, importa apontar que estas se traduzem em um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam os recursos (Batista, 2012).

Os dados coletados no âmbito do fator “Processos”, permitiram-nos caracterizar a percepção dos servidores/gestores do IBGE, para as práticas mais utilizadas, a saber: o *Benchmarking interno e externo*, com 42 ocorrências (37,17%); a *Memória organizacional/Banco de conhecimentos*, com 21 ocorrências (18,58%); e o *Mapeamento ou Auditoria de conhecimento*, com 15 ocorrências (13,27%).

A análise inicial deste fator parece revelar-se em percepção positiva de intenção à GC. No entanto, como ponto negativo à percepção de intenção à GC, destaca-se que o maior número de ocorrências, 48 (42,48%), refere-se à percepção da não utilização de nenhuma prática ou ferramenta relacionada à gestão de processos organizacionais, em seus setores, no IBGE.

Estes dados corroboram os achados de Batista e Quandt (2015), que constataram que as práticas ligadas a processos tendem a apresentar um nível mais baixo de implantação em instituições públicas. Porém, em seu estudo os autores não abordam o porquê de tais práticas estarem sendo, ou não, implementadas.

A análise dos dados identificou também relatos que indicaram outras práticas/ferramentas que são utilizadas no âmbito dos processos organizacionais, como: a utilização do *MS Teams* como repositório de arquivos setoriais, e ainda outros registros por escrito, mantidos e utilizados de forma setorial, como: decisões metodológicas e operacionais dos processos de trabalho; e documentação de produtos e serviços desenvolvidos (manuais e tutoriais), revelando-se, mais uma vez, a existência de procedimentos isolados e de maneira não formalizada institucionalmente. Dessa forma, a análise deste fator foi inconclusiva em relação à percepção de intenção à GC de forma organizacional.

O fator “Tecnologias” engloba algumas práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, sendo tipicamente de apoio à gestão por meio de informações estruturadas e codificadas em bases de dados, para facilitar a recuperação e disseminação de informações, servindo de suporte à GC. Nesse âmbito, Batista (2012) assevera que a “Tecnologia” utilizada deve estar alinhada às estratégias de GC da organização, uma vez que é por meio dela que será possível viabilizar e acelerar os processos de GC.

Para este fator, a análise dos dados coletados pela pesquisa parece revelar uma percepção negativa de intenção à GC, pois, apenas 33,63% dos servidores/gestores responderam que ocorre a utilização, em seus setores, de alguma ferramenta de

automação de sistemas e processos, seja do tipo *Workflow* e/ou para a gestão eletrônica de documentos (GED). Ou seja, a análise dos dados revelou que a maior parte dos servidores/gestores (50,44%) não utiliza algum tipo destas ferramentas; ou não souberam informar (15,93%), possivelmente pelo desconhecimento sobre do que se tratam, ou mesmo por nunca as terem utilizado.

Outro item sobre tecnologia aqui relacionado para esta análise foi o relativo à percepção dos servidores/gestores quanto à utilização de algum *software* especializado para compartilhar informações em seu setor de trabalho.

Este parece revelar-se em um fator positivo de intenção à GC. A análise dos dados encontrou que, na percepção de mais da metade dos servidores/gestores (51,33%), há utilização de algum tipo de ferramenta tecnológica para o compartilhamento de informações em seu setor de trabalho, e ainda, apenas 8,85% dos servidores/gestores não souberam identificar haver esta utilização.

Os achados das respostas abertas também revelaram que , na percepção dos servidores/gestores, o *MS Teams* é o *software* mais utilizado para o compartilhamento de informações em seus setores. Depois, em percentuais de respostas bem menores, também são utilizados: a Intranet, IBGE *Drive*, a rede de *WhatsApp* e a plataforma *Wiki*. De acordo com Câmara e Ferreira (2017), as ferramentas de *software* vêm sendo aprimoradas para tratar grandes conjuntos de dados e, assim, serem integradas a outras como: mineração de dados, *business intelligence* e gestão estratégica da informação.

Em uma visão mais sociotécnica, preconiza-se que o trabalho dos setores de TI deve sempre ser realizado de forma conjunta com os membros que compõem os variados setores das organizações, pois esta atividade, quando trabalhada de forma sistêmica, com a visão do conjunto, tem muito mais chances de ser bem-sucedida no alcance dos objetivos organizacionais.

A análise dos dados revelou que, na percepção de mais da metade (53,98%) dos servidores/gestores do IBGE, o setor responsável pela TI trabalha de forma conjunta com os variados setores da instituição, a fim de criar ou aprimorar seus produtos, serviços e processos. Considerando-se esta percepção predominante, este fator parece revelar-se positivo à intenção de GC.

Nesse contexto, a análise dos dados coletados identificou que as práticas mais adotadas no IBGE são as voltadas para o compartilhamento de informações e

conhecimentos, relacionadas principalmente à gestão de pessoas, nomeadamente caracterizadas como: *Fóruns (presenciais/virtuais)*, *Listas de discussão*, *Espaços colaborativos virtuais* e *Comunidades de prática*. Nesse âmbito, a análise dos dados também identificou que há implicação de ferramentas tecnológicas baseadas em internet, para conexão dos servidores/gestores por meio de plataformas que permitem a comunicação e a troca de documentos a distância.

As práticas relacionadas à tecnologia mais utilizadas são: *portais/intranets*, sistema de *Workflow*, *GED* e as voltadas a processos organizacionais, principalmente a utilização de *Benchmarking interno e externo*.

Entre as práticas menos adotadas, encontram-se duas relacionadas a processos, nomeadamente caracterizadas como: *Auditoria de conhecimento* e *Memória organizacional*, e duas relacionadas a gestão de pessoas: *Lições aprendidas* ou *Narrativas* e a *Revisão pós-ação*.

Importa destacar que a análise dos dados obtidos nesta categoria analítica revelou que, apesar da utilização por boa parte dos servidores/gestores de algumas práticas caracterizadas pela literatura de GC, estas não são utilizadas de forma institucionalizada, mas sim de forma setORIZADA ou em casos isolados. Corroborando, portanto, os achados de Fresneda et al. (2008, p. 9), quando afirmam que na realidade da época, mas aqui observa-se que ainda hoje, na maioria das organizações públicas federais os “projetos e práticas de GC são dispersos, fragmentados e, em geral, não alinhados à estratégia ou objetivos maiores das organizações.”

No que diz respeito à utilização das tecnologias no apoio à implementação da GC organizacional, encontrou-se na pesquisa documental uma intenção positiva para a GC. Esta foi proposta no âmbito do Projeto Estratégico 2022-2025 (IBGE, 2022, p. 59), com o objetivo “9.1 Criar um processo de avaliação e discussão das iniciativas de TIC do IBGE, permitindo uma maior integração e transparência entre as diretorias e coordenações do IBGE”. Pode-se perceber que este já seja um movimento para a institucionalização de uso de ferramentas tecnológicas tendo em vista a proposta estratégica de GC.



A análise dos dados obtidos nesta categoria analítica parece confirmar a terceira hipótese básica levantada neste estudo de caso:

**H3: O IBGE utiliza algumas práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da Gestão do Conhecimento, com a proposta de compartilhamento de informação e conhecimento, mas ainda de forma parcial ou isolada, não estando alinhada em uma política institucional de Gestão do Conhecimento.**

Nesse contexto, a intenção percebida à GC no IBGE, ora destacada pelos fatores de prontidão relativos à utilização de práticas e ferramentas tecnológicas, possibilitou identificar lacunas, que serão postas em forma de recomendações, tendo em vista a proposição de diretrizes para o estabelecimento das melhores práticas de GC.

O Quadro 22 ilustra a percepção do nível de prontidão para cada fator relacionado à utilização de práticas e ferramentas de GC.

**Quadro 22 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado à utilização de práticas e ferramentas de GC**

| Fatores de prontidão relacionados às práticas e ferramentas de GC | Níveis de prontidão na percepção de intenção à GC |          |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|-------|
|                                                                   | Forte                                             | Moderado | Fraco |
| Pessoas                                                           |                                                   |          |       |
| Processos                                                         |                                                   |          |       |
| Tecnologias                                                       |                                                   |          |       |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as lacunas identificadas para esta categoria de análise, passa-se a apresentar as recomendações propostas para colmatá-las (Quadro 23):

**Quadro 23 - Recomendações relativas às lacunas percebidas, quanto à utilização das melhores práticas e ferramentas no âmbito da GC**

| <b>Recomendações com relação às lacunas a serem colmatadas na categoria analítica</b><br><b>Caracterização das Práticas e Ferramentas Tecnológicas Utilizadas no IBGE</b>                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Dar continuidade e incrementar institucionalmente ações de GC na gestão de pessoas, como as práticas ligadas ao desempenho institucional e as voltadas para o desenvolvimento das habilidades dos servidores e gestores em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento, como Fóruns virtuais/Espaços colaborativos virtuais/Listas de discussão/Narrativas, dentre outras.    |
| b) Disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios das práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento, para que os servidores possam aderir ao esforço de formalizar institucionalmente a GC.                                                                                                                               |
| c) Dar continuidade e incrementar institucionalmente ações de GC na gestão de processos, como as práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadoras de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, como a Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos, dentre outras. |
| d) Criar e prever meios e recursos para gerir, de forma sustentável, ao longo do tempo, um repositório único para os documentos de relevo institucional, para compartilhar e facilitar o acesso ao conhecimento explícito.                                                                                                                                                                |
| e) Incentivar a relação harmoniosa no trabalho conjunto entre o setor de TI e os demais setores da instituição.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| f) Contribuir com a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, entre pessoas que estão distantes geograficamente                                                                                                                                                                                                                                         |
| g) Disponibilizar os trabalhos autorais dos membros do IBGE em um repositório institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos dados desta categoria levou-nos a questionar outros três dados que estavam dispostos em categorias distintas. Estes dizem respeito diretamente ao contexto capacitante e à implementação de uma ferramenta tecnológica no âmbito da GC. Assim, optou-se pela inclusão de mais uma categoria de análise, descrita a seguir.

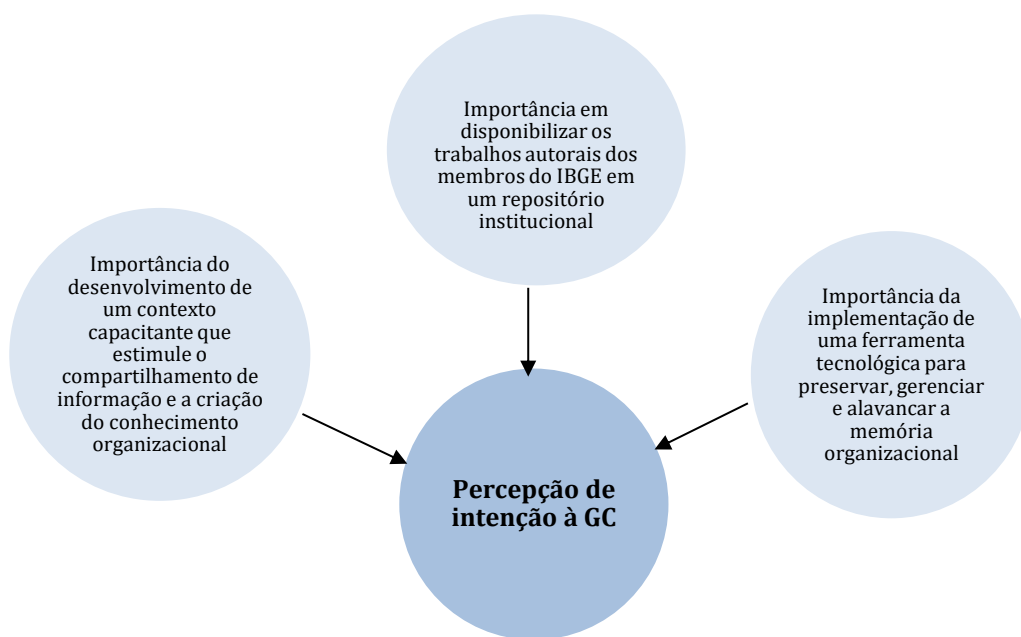
## **6.5 CATEGORIA ANALÍTICA: IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CONTEXTO CAPACITANTE, COM APOIO DE FERRAMENTA TECNOLÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IBGE**

Nas demais categorias analíticas, constatou-se a existência de práticas e processos organizacionais – formais, informais, estruturados e não estruturados – no objetivo informacional do IBGE.

A análise efetuada com base nos dados coletados, e com referências à confrontações com a literatura científica levantada, possibilitou-nos verificar que a tecnologia ajuda na gestão do conhecimento mediante várias práticas e ferramentas, facilitando a colaboração presencial e virtual, melhorando a comunicação e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Nesta seção, a análise da percepção dos servidores/gestores baseou-se em dados coletados de três categorias analíticas distintas – “contexto capacitante”, “fluxos e processos informacionais” e “práticas e ferramentas tecnológicas”, pois, estes revelaram-se bastante convergentes à proposta aqui objetivada, de responder ao quinto objetivo específico da presente pesquisa (Figura 24).

Dessa forma, nesta categoria analítica buscou-se “verificar a percepção dos servidores e gestores do IBGE, sobre a importância do estabelecimento de um contexto capacitante, com apoio de uma ferramenta tecnológica voltada ao uso da informação para a geração de conhecimento organizacional”, na perspectiva da GC, para fomentar o compartilhamento e o uso de informações e do conhecimento organizacional.



**Figura 24 - Esquema analítico com três fatores de prontidão relacionados à implementação de uma ferramenta tecnológica que vise ao uso da informação e do conhecimento organizacional, para aferir a percepção de intenção à GC organizacional no IBGE.**

Fonte: Elaboração própria.

Para nortear a discussão, levantaram-se, para esta categoria analítica, as seguintes hipóteses secundárias:

*H4a: A percepção da importância do desenvolvimento de um contexto capacitante que estimule a troca de ideias e conhecimentos, tendo em vista efetivar a criação e o uso do conhecimento organizacional, influenciará positivamente a intenção à GC.*

*H4b: A percepção da importância da implementação de uma ferramenta tecnológica que vise ao compartilhamento e ao uso da informação e do conhecimento organizacional influenciará positivamente a intenção à GC.*

*H4c: A percepção da importância da implementação de uma ferramenta tecnológica que vise preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional influenciará positivamente a intenção à GC.*

Retomando a temática contexto capacitante, já abordada em categoria analítica anterior, tem-se como pressuposto que uma organização não cria conhecimento por si só; a criação de um contexto adequado é o caminho para concretizar uma gestão

organizacional do conhecimento, ou seja, o conhecimento precisa de um contexto para ser criado (Nonaka et al., 2000).

Importa destacar para esta análise que o conceito de contexto capacitante combina aspectos do espaço físico, do espaço virtual e do mental (experiências, ideias e emoções compartilhadas), relaciona a cultura organizacional e o ambiente de trabalho, constituindo-se na rede de interações determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes (Von Krogh et al., 2001).

Neste capítulo, o contexto capacitante já foi identificado como um fator negativo de intenção à GC no IBGE, quando constatou-se que, na percepção dos servidores e gestores inquiridos por este estudo, a alta administração da instituição não se empenha em facilitar a criação do conhecimento fornecendo espaços físicos ou virtuais para promover interação entre os membros da instituição; mas também foi identificado como um fator positivo de intenção à GC, quando verificou-se a percepção dos inquiridos com relação às práticas gerenciais de aceitação e incentivo a novas ideias, efetivando-se assim um primeiro movimento para a construção de um ambiente favorável, ou um contexto capacitante à gestão do conhecimento organizacional.

Na presente categoria, objetiva-se analisar o contexto capacitante dentro da perspectiva da sua importância institucional, uma vez que este é um tema de interesse central da pesquisa, ou seja, da necessidade de ser produzido um contexto capacitante para a GC, no qual tenha-se em consideração o essencial apoio da alta direção da instituição para a implementação das práticas e ferramentas de GC, com base em políticas institucionais voltadas ao compartilhamento de informação e conhecimento.

Quanto ao desenvolvimento de um ambiente favorável ou contexto capacitante ao compartilhamento de informações e conhecimentos, a análise dos dados revelou para este fator uma percepção positiva de intenção à GC. De forma quase unânime (99,11%), os inquiridos concordaram em alto grau de importância em instaurar este ambiente de estímulo à troca de informação e conhecimento, para que se propicie, efetive e agilize a criação e o uso do conhecimento organizacional. A maior parte dos inquiridos (51,33%) considerou “Extremamente importante”; outra parte (32,74%) considerou “Muito importante”; e, ainda uma terceira parte (15,04%) considerou “Importante” para a instituição a criação deste contexto capacitante ou Ba.

Para a análise deste fator, foram capturados ainda alguns relatos que poderão confirmar esta percepção positiva de intenção à GC:

*Há muito conhecimento nos corredores da instituição, uma verdadeira mina de ouro.*

*[...] Na minha visão, a transmissão do conhecimento institucional/organizacional pode ocorrer por meio dos mecanismos informa[is] (conversas não agendadas, notes etc.) e forma[is] (reuniões agendadas – Teams, Skype etc.). É importante a criação de locais e situações para que os colaboradores possam interagir informalmente, como: passeios promovidos para criar oportunidades de intercâmbio entre funcionários que nunca tiveram oportunidades de se encontrar e de [sic] eventos/feiras/encontros do conhecimento.*

*[...] Poderia ocorrer um evento ou um esforço coletivo uma vez por ano, por exemplo, para cada setor reunir, pelo menos para ele mesmo, os projetos que ocorreram no ano, lições aprendidas, quem está com quais funções, mapear processos, registrar como são feitas as coisas, literalmente. Seria um período de reflexão importante para cada equipe.*

Nesse âmbito do conhecimento organizacional, o próximo fator a ser discutido e analisado é a questão da disponibilização da produção técnica e científica, dos membros do IBGE.

O corpo de pesquisadores do IBGE produz institucionalmente informações e conhecimentos técnicos que servem para subsidiar ações governamentais e conhecimento científico em diversas áreas (Economia, Geografia, Cartografia, Recursos Naturais, dentre outras). Porém, estes servidores/pesquisadores também participam de eventos acadêmicos e científicos e têm seus trabalhos autorais publicados em revistas científicas, os quais ainda não se encontram armazenados na Biblioteca do IBGE, obedecendo a uma política de disseminação, contrariando as orientações de Batista e Costa (2013).

A análise dos dados referentes à percepção dos servidores e gestores inquiridos sobre a importância atribuída à recolha, tratamento e disponibilização para consulta, em

um repositório institucional, dos trabalhos acadêmicos/científicos do corpo de servidores/pesquisadores do IBGE, revelou uma percepção positiva de intenção à GC.

Esta análise indicou que a maioria expressiva dos inquiridos (79,65%) reconhece a importância de os trabalhos acadêmicos/científicos dos servidores do IBGE estarem disponibilizados para a livre consulta em um repositório institucional. À exceção de apenas 4,42% dos inquiridos que consideraram este tipo de iniciativa como de menor importância.

Realça-se também um relato que confirma esta percepção:

*Eu acho que há no IBGE um potencial enorme represado que precisa ser registrado, organizado e disseminado.*

Para contemplar o contexto capacitante no âmbito virtual, bem como estas características de conhecimento (técnico e científico), pode-se citar que a implementação de uma ferramenta tecnológica a partir de “características tanto de repositório do conhecimento (descrito na literatura de GC) quanto de repositório institucional (citado na literatura sobre comunicação científica)” deverá maximizar e acelerar o impacto das pesquisas e, conseqüentemente, sua produtividade, progresso e recompensas na instituição, conforme previsto por Batista e Costa (2013, p. 67).

A seguir, um relato que ilustra esta carência para a instituição:

*Considero que ainda não está institucionalizada a questão da gestão do conhecimento no IBGE. A obtenção de informações e diretrizes, muitas vezes vitais para a execução de uma tarefa, ainda se dá individualizando a fonte. Coisas do tipo “pergunte ao Fulano” e não “consulte a base de dados/informações”.*

Neste âmbito, e para complementar a análise dos dois fatores anteriores desta categoria, procurou-se identificar e analisar a percepção dos servidores e gestores do IBGE a respeito da importância da implementação de uma ferramenta de GC, utilizada principalmente para preservar, gerenciar e alavancar a sua memória organizacional.

De acordo com a análise dos dados coletados, conclui-se que este fator revela-se em percepção positiva de intenção à GC, pois, coincidentemente, apresentou um

percentual de respostas idêntico ao observado para o primeiro fator aqui analisado (desenvolvimento de contexto capacitante), ou seja, a percepção quase unânime (99,11%) dos inquiridos, que consideram a implementação deste tipo de ferramenta como de alto grau de importância, sendo que 50,44% consideram de “Extrema importância”; 36,28% consideram “Muito importante”; e 12,39% consideram “Importante”.

A análise dos três fatores desta categoria analítica aponta com clareza para o reconhecimento da importância da implementação da GC no IBGE, pela percepção dos membros organizacionais que fizeram parte deste estudo.

A coleta dos dados também capturou alguns relatos que corroboram esta análise:

*Uma medida importante para compartilhamento do conhecimento seria elaboração própria de manuais por todos os servidores, sobre os trabalhos que desempenham, o uso de sistemas, como responder a alguma demanda, o que sabem... E uma possível padronização desses manuais e depois compartilhamento num repositório dividido por setores. Seria útil para apresentar a funcionários novos (efetivos, temporários ou estagiários).*

*Algumas ferramentas e sistemas são de uso um tanto empírico, bem como os fluxos de trabalho gerados a partir delas. Grande parte do esforço que temos feito na equipe imediata de trabalho é registrar as etapas e enquadrá-las no planejamento, sobretudo pelo excesso de projetos em andamento. [...] Sinto falta especialmente do registro da memória dos projetos encerrados, tanto porque já tivemos experiência de não conseguir reconstituir partes do processo de execução de projetos anteriores, quanto por não haver espaço para registrar experiências e informações valiosas sobre projetos que encerraram. Presenciei também grandes perdas de informação e conhecimento institucional por aposentadorias.*

*[...] A demanda por um repositório de conhecimento da DGC já é antiga, e vem se amplificando rapidamente em função dos novos arranjos produtivos exigidos pelo teletrabalho e trabalho híbrido. A princípio, a principal demanda é para um espaço compartilhado para compartilhar ferramentas [...], documentos (metodologias, tutoriais,*



*dicas, artigos, apresentações) e material instrucional, produzido pelos servidores. Além da definição da plataforma tecnológica [...] a elaboração do modelo conceitual do conhecimento (quais as categorias de conhecimento usar, como categorizar metadados e tags para consulta posterior, procedimentos para inclusão e exclusão de artefatos de conhecimento etc.).*

*O IBGE ao longo de décadas coletou, compilou e armazenou milhões de informações [acerca] da população brasileira de seu território. Mas toda vez que precisamos buscar essas informações, os caminhos para se chegar a elas é repleto [sic] de obstáculos e dificuldades.*

A análise dos dados obtidos nesta categoria analítica parece confirmar a quarta hipótese básica levantada neste estudo de caso:

**H4: A promoção de um contexto capacitante à GC poderá ser obtido com o apoio da implementação das melhores práticas e ferramentas tecnológicas que visem ao compartilhamento da informação e à criação do conhecimento organizacional.**

A análise dos dados levantados possibilitou a confirmação das hipóteses secundárias da pesquisa. Assim, conclui-se que, para estabelecer um contexto capacitante, ou Ba, de interação entre os membros organizacionais, tendo em vista o compartilhamento, criação e uso do conhecimento, é necessário instituir uma política de GC que traga em seu bojo o fortalecimento da cultura organizacional, transmitindo aos membros da organização o sentimento de pertencimento, conjugada à implementação das melhores práticas de GC, e posteriormente, dentro de uma concepção sociotécnica, buscar-se o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas no âmbito da GC, como a implementação de uma plataforma, podendo ser ou não em formato de um repositório, mas que à qual seja agregado o conhecimento organizacional, conforme proposto por Batista (2012).

Alguns relatos de servidores/gestores vão ao encontro desta perspectiva de análise:

É importante sondar sempre a opinião dos servidores sobre questões-chaves no funcionamento da instituição.

*Fazer a pesquisa foi um passo importante. Em geral, no IBGE, trata-se questões de administração e coordenação de tarefas de forma intuitiva, sem nenhuma técnica. O Teams traz algumas funções, porém sua utilização precisa ser instrumentalizada, ou seja, alguém pensar um formato de acompanhamento para a adaptação dos gerentes nas áreas.*

*Creio que para se transformar o conhecimento em ativo organizacional com valor, o conhecimento, a experiência e a avaliação/análise devem ser formalizados, distribuídos e aplicados, pois os colaboradores além de absorverem o conhecimento externo e/ou partilhado criam conhecimentos na organização.*

O Quadro 24 ilustra a percepção do nível de prontidão para cada fator relacionado à importância da implementação de um contexto capacitante com base em uma ferramenta tecnológica no âmbito da GC.

**Quadro 24 - Nível de prontidão percebido para cada fator relacionado à implementação de um contexto capacitante com base em uma ferramenta tecnológica no âmbito da GC**

| Fatores de prontidão relacionados ao grau de importância                                                                          | Níveis de prontidão na percepção de intenção à GC |          |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|-------|
|                                                                                                                                   | Forte                                             | Moderado | Fraco |
| Desenvolvimento de um contexto capacitante que estimule o compartilhamento de informação e criação do conhecimento organizacional |                                                   |          |       |
| Disponibilização dos trabalhos autorais dos membros do IBGE em um repositório institucional                                       |                                                   |          |       |
| Implementação de uma ferramenta tecnológica para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional                        |                                                   |          |       |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a análise desta categoria, verifica-se que os fatores de prontidão caracterizam uma percepção positiva de intenção à GC, no entanto estes são fatores que revelam a importância de intenção, pois, de acordo com os dados da pesquisa, verificou-se que ainda não existe o ambiente característico aqui proposto de forma institucionalizada, tampouco a implementação de uma ferramenta no âmbito da GC com características de uma plataforma ou repositório institucional de conhecimento, conforme já proposto por Batista (2012) e Batista e Costa (2013)<sup>32</sup>. Entretanto, nos achados da pesquisa documental, encontram-se indícios que corroboram esta percepção positiva de intenção à GC.

Na revisão do Plano Estratégico do IBGE (2022-2025), a GC ainda se insere como um objetivo “a ser alcançado” e está destacada dentro da perspectiva de “Aprendizagem e Crescimento/Capital Organizacional” como o objetivo estratégico nº 16:

Ampliar e fortalecer a gestão do conhecimento. Criar ambiente institucional favorável para a busca e a geração de conhecimentos, por meio do uso de rede de pessoas e organizações, bem como com ações para retenção e proteção do conhecimento, incluindo formas de armazenamento e ações para utilização, acesso, compartilhamento e difusão interna (IBGE, 2022, p. 23, grifo nosso).

A pesquisa documental revelou que o IBGE prevê uma atuação prática, em que estabelece que este objetivo estratégico deverá passar a ter uma proposta de mensuração periódica. Nesse sentido, afirma-se que “um dos pilares da gestão da estratégia é a capacidade de mensuração e avaliação dos resultados gerados e esforços realizados. É preciso avaliar se as iniciativas empreendidas estão impactando, satisfatoriamente, as metas organizacionais” (IBGE, 2022, p. 25).

Para este feito, apresenta-se, no mesmo documento, um painel de indicadores e metas que possibilitarão medir e monitorar o alcance dos objetivos estratégicos e aferir o desempenho da estratégia, que, no âmbito da GC, traz como finalidades:

- ✓ Mensurar o avanço da disponibilização de itens em formato digital num único canal para proteção do conhecimento produzido;

---

<sup>32</sup> Trata-se da proposta de implementação de um repositório, no qual “parte do conhecimento tácito pode ser explicitado e, juntamente com os demais conhecimentos já explícitos da instituição, pode hoje ser representado, organizado e armazenado de forma estruturada”, e ainda com base em padrões internacionais de interoperabilidade, promovendo um amplo acesso dos públicos interno e externo à produção técnica e científica da organização (Batista & Costa, 2013, p. 72).

- ✓ Mensurar a existência de espaços propícios à troca de conhecimento institucional; e
- ✓ Mensurar a quantidade de unidades setoriais que possuem ações voltadas para a gestão do conhecimento (IBGE, 2022, p. 41, grifo nosso).

E um portfólio de projetos estratégicos, que foi estruturado com uma proposta clara de alinhamento das ações aos objetivos previstos, traduzindo a estratégia em ações concretas. Está prevista para até 2025 a execução dos seguintes projetos:

- ✓ Criação de repositório digital para armazenar todo o material produzido pelo IBGE;
- ✓ Desenvolvimento de canal web resgatando a história da ENCE; e
- ✓ Elaboração de cartilha com recomendações para a Gestão do Conhecimento (IBGE, 2022, p. 69, grifo nosso).

Considera-se que o estabelecimento de uma política institucional de GC seja condição *sine qua non* para a manutenção da implementação de propostas para a administração pública, corroborando Batista (2012), quando este autor aponta que a alta rotatividade de gestores na direção de órgãos públicos pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC, pois “uma nova liderança” muitas vezes não dará continuidade aos projetos bem-sucedidos de GC implementados pela liderança anterior.

Nesse âmbito, Fresneda et al. (2008) afirmam que o estabelecimento de uma política institucional deverá ser um norteador do plano de GC das organizações públicas. No entanto, estes autores alertam que resultados positivos só serão possíveis se os processos que compõem a GC forem objeto de um diagnóstico organizacional de necessidades relacionadas aos processos de conhecimento, e de um plano de melhorias cujas ações estejam coerentemente alinhadas ao planejamento estratégico da organização.

A presente pesquisa tem como objetivo final a proposição de diretrizes fundamentais que apoiem a implementação da GC no IBGE; assim, acredita-se que neste momento venha contribuir para aproximar a Academia da gestão de organizações públicas.

Ao analisar a percepção dos servidores/gestores do IBGE que fizeram parte desse estudo, obtida pelas respostas ao inquérito por questionário e compará-las aos achados levantados pelas pesquisas bibliográfica e documental, aliadas à técnica de Análise de

Conteúdo preconizada por Bardin (2018), foi possível fazer as inferências que levaram à geração de recomendações propostas para cada categoria analítica até aqui discutida, e à proposição de diretrizes, que serão apresentadas a seguir.

Contudo, antes disso, ainda importa salientar que, apesar de não ter sido considerado objeto de uma categoria analítica desta discussão, cabe aqui tecer algumas considerações sobre o perfil dos respondentes ao inquérito por questionário. Os 113 servidores/gestores inquiridos apresentam o seguinte perfil: a maior parte (67,26%) detém algum cargo de chefia; quase 75% completaram 11 anos ou mais de serviço no IBGE, sendo que, desses, 15% trabalham há mais de 20 anos na instituição. Quase a totalidade (98%) dos inquiridos possui nível superior completo e 84,96% são detentores de alguma pós-graduação. A maior parte dos servidores/gestores inquiridos (73,45%) atua em alguma diretoria do IBGE, todas sediadas no Rio de Janeiro, e 26,55% deles estão sediados em unidades estaduais, distribuídas pelo Brasil. Quanto à faixa etária, verificou-se um perfil de “maduro” e possivelmente experiente, pois mais da metade dos inquiridos (56%) possui 45 anos ou mais. No que tange a um possível enviesamento de respondentes e respostas, identificou-se uma percepção mais do que neutra, diria mesmo positiva em relação aos ganhos no processo de pesquisa. Ao realizar esta análise de conteúdo, percebeu-se claramente que os 113 servidores/gestores que se prontificaram a participar da pesquisa representaram uma amostra genuína, com características daquilo que eles realmente pensam, isto é, notou-se a honestidade nas respostas. Esta percepção pode ser justificada pelo próprio ambiente laboral em que atuam valorizar de fato este tipo de instrumento, pois trata-se de um instituto de pesquisa, que entende esta prática como algo verdadeiramente relevante para a evolução de um estudo, qualquer que seja a área ou nicho de atuação.

## **6.6 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM CONTEXTO CAPACITANTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO NO IBGE**

Para fins desta pesquisa, entende-se por diretrizes um conjunto de recomendações fundamentais ou orientações que se estabelecem com o propósito de alcançar um objetivo.

No estabelecimento das diretrizes, utilizou-se a análise de conteúdo dos dados coletados, amparada pelas inferências com base na literatura e nos documentos oficiais da instituição, bem como na experiência dessa pesquisadora.

Inicialmente, porém, por meio da análise dos dados coletados, identificou-se a prontidão do IBGE para a GC; assim, considerou-se necessária a elaboração de 26 recomendações para colmatar as lacunas identificadas no que tange à percepção da prontidão do IBGE para a GC organizacional.

Posteriormente, tendo por base a melhor aplicação de tais recomendações, acrescidas da comprovação das hipóteses, e levando-se em consideração: a cultura organizacional da instituição; os processos e fluxos informacionais; a identificação de capacitadores para GC e das condições favoráveis ao Ba; bem como as melhores práticas e ferramentas de GC levantadas na literatura, um conjunto de 18 diretrizes foi proposto e relacionado com as recomendações previamente estabelecidas, conforme apresentado no Quadro 25 a seguir.

#### **Quadro 25 - Recomendações fundamentais para a proposição de diretrizes**

| Eixos Temáticos        | RECOMENDAÇÕES PARA AS MELHORES PRÁTICAS                                                                                                                                                       | Prontidão<br>Já é feito atualmente? | DIRETRIZES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | a) Indicar uma responsabilidade formal pela GC do IBGE.                                                                                                                                       | Não                                 | <p><b>1. Instituir um setor ou cargo responsável pela Gestão do Conhecimento.</b> <i>(Relaciona-se com todas as recomendações estabelecidas.)</i></p> <p><b>2. Mensurar periodicamente os objetivos estratégicos de GC, tendo em vista identificar na cultura organizacional padrões de comportamento que prejudiquem ou favoreçam as ações de GC.</b> <i>(Relaciona-se com todas as recomendações estabelecidas.)</i></p> <p><b>3. Instituir política de GC alinhada à cultura organizacional, articulada/coordenada para a promoção das melhores práticas que visem à retenção e proteção do conhecimento organizacional.</b> <i>(Relaciona-se principalmente com as recomendações (c) (d) (l).)</i></p> <p><b>4. Instituir política de GC alinhada à cultura organizacional, articulada/coordenada para a promoção das melhores práticas que visem a uma cultura colaborativa entre as unidades organizacionais do IBGE.</b> <i>(Relaciona-se principalmente com as recomendações (e) (f).)</i></p> <p><b>5. Instituir política de GC alinhada à cultura organizacional, articulada/coordenada para a promoção das melhores práticas que visem envolver os liderados nos processos de tomada de decisão.</b> <i>(Relaciona-se com a recomendação (g).)</i></p> |
|                        | b) Avaliar periodicamente a cultura organizacional, tendo em vista identificar padrões de comportamento que possam prejudicar ou favorecer o compartilhamento de informações e conhecimentos. | Não                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        | c) Promover institucionalmente ações para a retenção e proteção do conhecimento que contemplem formas de armazenamento, utilização, acesso e compartilhamento interno.                        | Parcialmente                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        | d) Dar continuidade e incrementar institucionalmente o <i>Projeto de Transferência do Conhecimento do IBGE</i> .                                                                              | Sim                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        | e) Promover ações de valorização do trabalho colaborativo.                                                                                                                                    | Parcialmente                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        | f) Promover, de forma institucional e alinhada à cultura organizacional, ações para estimular o trabalho em equipe, tendo em vista a transferência de conhecimento e a aprendizagem.          | Parcialmente                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                        | g) Estimular a discussão participativa e a valorização do conhecimento dos servidores na resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos setoriais.                                     | Não                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                        |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GI | h) Identificar e avaliar as necessidades de informação na força de trabalho, por meio dos instrumentos, quais sejam: <i>questionários, entrevistas e técnicas de autoconhecimento</i> , como o <i>sensemaking</i> .                                    | Parcialmente | <p><b>6. Formalizar institucionalmente ações para a identificação das necessidades informacionais na força de trabalho.</b> <i>(Relaciona-se com a recomendação (h).)</i></p> <p><b>7. Incrementar e ampliar institucionalmente a adoção de normas e especificações próprias, que visem facilitar a comunicação (interna e externa) na disseminação de informações, bem como fortalecer uma identidade institucional consistente e com qualidade.</b> <i>(Relaciona-se com a recomendação (i).)</i></p> <p><b>8. Instituir políticas de gestão informacional, incluindo assegurar a continuidade e o aprimoramento constante dos fluxos informacionais, como um recurso estratégico fundamental para o uso de informações visando à tomada de decisão.</b> <i>(Relaciona-se com as recomendações (j) (k) (l).)</i></p> |
|                                 | i) Dar continuidade à elaboração de instrumentos documentais, tendo em vista a padronização e categorização dos assuntos e temas institucionais, bem como o fortalecimento e a manutenção de uma identidade institucional consistente e com qualidade. | Sim          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 | j) Promover ações de forma setorial para a retenção de informações e conhecimentos dos servidores, para sua posterior identificação e utilização na instituição.                                                                                       | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 | k) Incentivar ações para formalizar os fluxos para o registro dos processos decisórios, metodológicos e operacionais, tendo em vista a comparabilidade de produtos a serem desenvolvidos e futuros caminhos para a tomada de decisão.                  | Parcialmente |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 | l) Incentivar institucionalmente ações que visem ampliar o Projeto de História Oral do IBGE.                                                                                                                                                           | Sim          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



|                      |                                                                                                                                                                                                                            |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONTEXTO CAPACITANTE | m) Mapear os servidores com perfil de ativistas do conhecimento para alavancar as iniciativas de criação de conhecimento em toda a organização.                                                                            | Não          | <p><b>9. Criação de programa continuado de desenvolvimento e capacitação para formação de gestores ativistas.</b> <i>(Relaciona-se com a recomendação (m).)</i></p> <p><b>10. Empenho da alta administração em disponibilizar a infraestrutura adequada para viabilizar a criação de ambientes favoráveis (virtuais e presenciais).</b> <i>(Relaciona-se com a recomendação (n).)</i></p> <p><b>11. Estabelecer institucionalmente a utilização das melhores práticas para a transferência de conhecimento entre os servidores de toda a instituição.</b> <i>(Relaciona-se com as recomendações (o) (p).)</i></p> <p><b>12. Incentivar a gestão descentralizada, com estímulo à autonomia funcional dos servidores.</b> <i>(Relaciona-se com as recomendações (g) (n) (o) (r).)</i></p> <p><b>13. Incentivar as relações com o ambiente externo à instituição, a fim de atualizar e aprimorar o próprio sistema interno de conhecimento.</b> <i>(Relaciona-se com a recomendação (r).)</i></p> <p><b>14. Criar, de forma institucional um banco de dados relacionando todos os projetos e seus respectivos resultados, positivos ou negativos.</b> <i>(Relaciona-se com as recomendações (q) (s).)</i></p> |
|                      | n) Incentivar as melhores práticas de GC, no sentido de buscar um ambiente de confiança e solicitude entre os servidores, de modo que se sintam confiantes e livres para perseguir as ações e iniciativas organizacionais. | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                      | o) Explorar o rodízio estratégico dos servidores, em funções e atividades do setor, a fim de agregarem conhecimentos múltiplos.                                                                                            | Parcialmente |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                      | p) Formalizar procedimentos para o registro e transferência de informações das atividades executadas.                                                                                                                      | Parcialmente |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                      | q) Formalizar procedimentos para o registro de etapas e resultados de projetos finalizados, para contribuir com a execução de atividades em outros setores ou unidades da instituição.                                     | Parcialmente |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                      | r) Estimular a participação de servidores em cursos e eventos de interesse organizacional, para contribuir com a transmissão de conhecimentos.                                                                             | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                      | s) Formalizar procedimentos para que ocorra a aprendizagem a partir também do “erro”.                                                                                                                                      | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRÁTICAS E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS | t) Dar continuidade e incrementar institucionalmente ações de GC na gestão de pessoas, como as práticas ligadas ao desempenho institucional e as voltadas para o desenvolvimento das habilidades dos servidores e gestores em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento, como Fóruns virtuais/Espaços colaborativos virtuais/Listas de discussão/Narrativas, dentre outras. | Parcialmente | <p><b>15. Formalizar institucionalmente a utilização de práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento e a criação do conhecimento organizacional.</b> (Relaciona-se com as recomendações (t) (u).)</p> <p><b>16. Formalizar institucionalmente a utilização de práticas relacionadas à gestão de processos que funcionam como facilitadoras de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional.</b> (Relaciona-se com a recomendação (v).)</p> <p><b>17. Viabilizar uma infraestrutura de TI, por meio de práticas (ferramentas e técnicas) alinhadas com as estratégias de GC da instituição.</b> (Relaciona-se com as recomendações (w) (x) (y) (z).)</p> <p><b>18. Implementar uma ferramenta tecnológica no âmbito da GC para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.</b> (Relaciona-se com as recomendações (c) (d) (j) (l) (q) (t) (v) (w) (x) (y) (z).)</p> |
|                                     | u) Disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios das práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento, para que os servidores possam aderir ao esforço de formalizar institucionalmente a GC.                                                                                                                            | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | v) Dar continuidade e incrementar institucionalmente ações de GC na gestão de processos, como as práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadoras de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, como a Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos.             | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | w) Criar e prever meios e recursos para gerir, de forma sustentável, ao longo do tempo, um repositório único para os documentos de relevo institucional, para compartilhar e facilitar o acesso ao conhecimento explícito.                                                                                                                                                             | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | x) Incentivar a relação harmoniosa no trabalho conjunto entre o setor de TI e os demais setores da instituição.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sim          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | y) Contribuir com a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, entre pessoas que estão distantes geograficamente.                                                                                                                                                                                                                                     | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | z) Disponibilizar os trabalhos autorais dos membros do IBGE em um repositório institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Não          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados e analisados na pesquisa.

Para cumprir com o objetivo principal desta pesquisa, que vislumbrou a proposição de diretrizes para a implementação de um contexto capacitante à GC no IBGE, tendo por base a análise do seu ambiente organizacional na percepção de parte de seus membros, quanto a sua prontidão para a GC organizacional, apresenta-se a lista com as 18 diretrizes propostas.

Cabe, porém, destacar o essencial papel da alta administração no comprometimento com a institucionalização da GC. Dessa forma, com base fundamentada nesta pesquisa, propõe-se que o IBGE promova um ambiente propício ou contexto capacitante à implementação da GC, instituindo as seguintes diretrizes apresentadas no quadro a seguir:

**Quadro 26 - Diretrizes propostas para o estabelecimento de um contexto capacitante para a implementação da Gestão do Conhecimento no IBGE**

|                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Instituir um setor ou cargo responsável pela Gestão do Conhecimento.</b>                                                                                                                                    |
| <b>2. Mensurar periodicamente os objetivos estratégicos de GC, tendo em vista identificar na cultura organizacional do IBGE, padrões de comportamento que prejudiquem ou favoreçam as ações de GC.</b>            |
| <b>3. Instituir política de GC alinhada à cultura organizacional, articulada/coordenada para a promoção das melhores práticas que visem à retenção e proteção do conhecimento organizacional.</b>                 |
| <b>4. Instituir política de GC alinhada à cultura organizacional, articulada/coordenada para a promoção das melhores práticas que visem a uma cultura colaborativa entre as unidades organizacionais do IBGE.</b> |
| <b>5. Instituir política de GC alinhada à cultura organizacional, articulada/coordenada para a promoção das melhores práticas que visem envolver os liderados nos processos de tomada de decisão.</b>             |
| <b>6. Formalizar institucionalmente ações para a identificação das necessidades informacionais na força de trabalho.</b>                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>7. Incrementar e ampliar institucionalmente a adoção de normas e especificações próprias, que visem facilitar a comunicação (interna e externa) na disseminação de informações, bem como fortalecer uma identidade institucional consistente e com qualidade.</b></p> |
| <p><b>8. Instituir políticas de gestão informacional, incluindo assegurar a continuidade e o aprimoramento constante dos fluxos informacionais, como um recurso estratégico fundamental para o uso de informações visando à tomada de decisão.</b></p>                      |
| <p><b>9. Criar um programa continuado de desenvolvimento e capacitação para formação de gestores ativistas.</b></p>                                                                                                                                                         |
| <p><b>10. Disponibilizar uma infraestrutura adequada para viabilizar a criação de ambientes favoráveis (virtuais e presenciais).</b></p>                                                                                                                                    |
| <p><b>11. Estabelecer institucionalmente a utilização das melhores práticas para a transferência de conhecimento entre os todos os membros organizacionais.</b></p>                                                                                                         |
| <p><b>12. Incentivar a gestão descentralizada, com estímulo à autonomia funcional dos servidores.</b></p>                                                                                                                                                                   |
| <p><b>13. Incentivar as relações com o ambiente externo à instituição, a fim de atualizar e aprimorar o próprio sistema interno de conhecimento.</b></p>                                                                                                                    |
| <p><b>14. Criar, de forma institucional um banco de dados relacionando todos os projetos e seus respectivos resultados, positivos ou negativos.</b></p>                                                                                                                     |
| <p><b>15. Formalizar institucionalmente a utilização de práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento e a criação do conhecimento organizacional.</b></p>                                                                                      |
| <p><b>16. Formalizar institucionalmente a utilização de práticas relacionadas à gestão de processos que funcionam como facilitadoras de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional.</b></p>                             |

|                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>17. Viabilizar uma infraestrutura de TI, por meio de práticas (ferramentas e técnicas) alinhadas com as estratégias de GC da instituição.</b> |
| <b>18. Implementar uma ferramenta tecnológica no âmbito da GC para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.</b>                |

Fonte: Elaboração própria.

Para o entendimento e aplicação das diretrizes propostas, foi elaborado um esquema em que as melhores práticas recomendadas para este estudo de caso estão relacionadas pelo símbolo (\*), seguido do número relativo à diretriz proposta.

#### **Quadro 27 - Melhores práticas de GI e GC segregadas pelas categorias analíticas**

| Categorias Analíticas  | Identificar                                                                   | Registrar                                                              | Armazenar                     | Disseminar ou Compartilhar                                        |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Cultura Organizacional | Padrões de comportamento Positivo e negativo para GC<br>*2                    | Banco de competências/Páginas amarelas<br>*4/16                        |                               | Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )<br>*4/15            |
|                        | Narrativas<br>*2/3/15                                                         | MO/Lições aprendidas<br>*3/16                                          |                               | Espaços colaborativos virtuais<br>*4/5/15                         |
|                        |                                                                               | Mapeamento/Auditoria de conhecimento<br>*2/4/16                        |                               | Revisão pós-ação ( <i>AAR</i> )<br>*5/15                          |
|                        |                                                                               |                                                                        |                               | Comunidades de Práticas COPs<br>*4/5/15                           |
|                        |                                                                               |                                                                        | Repositório institucional     | *3/4/15/16                                                        |
| Gestão da Informação   | Necessidades de informação na força de trabalho por meio de inquéritos.<br>*6 | Mapeamento de processos para tomada de decisão<br>*8                   |                               |                                                                   |
|                        | Aplicação de inquéritos<br>*6                                                 | Mapeamento/Auditoria de conhecimento<br>*8/16                          |                               |                                                                   |
|                        |                                                                               | Registro de normas institucionais para tratamento de informações<br>*7 |                               |                                                                   |
|                        |                                                                               | Lições aprendidas<br>*8/16                                             |                               |                                                                   |
|                        |                                                                               |                                                                        | Repositório institucional     | *7/8/15/16                                                        |
| Contexto Capacitante   | Mapear os servidores com perfil de ativistas de conhecimento<br>*9            | MO/Lições aprendidas<br>*11/16                                         |                               | Café do conhecimento<br>*10/15                                    |
|                        | Banco de talentos/Páginas amarelas<br>*9/16                                   |                                                                        |                               | Comunidades de Práticas COPs                                      |
|                        |                                                                               |                                                                        |                               | Criação de Espaços colaborativos presenciais e virtuais<br>*10/15 |
|                        |                                                                               |                                                                        |                               | <i>Benchmarking</i><br>*13/16                                     |
|                        |                                                                               |                                                                        | Banco de conhecimento         | *14/16                                                            |
|                        |                                                                               |                                                                        | Fóruns presenciais e virtuais | *10/12/13/15                                                      |
|                        |                                                                               |                                                                        | Repositório de Conhecimento   | *9/11/14/15/16/17                                                 |

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados e analisados na pesquisa.

## CONCLUSÕES

Esta seção apresenta uma síntese dos constructos desenvolvidos no decorrer da tese. Retoma-se o ponto de partida da proposta inicial de pesquisa, jogando-se luz sobre os resultados mais significativos identificados no seu curso. Para tanto, são contrastados os elementos evidenciados a partir do cumprimento dos objetivos específicos e, por fim, indica-se um possível caminho para a evolução da pesquisa, em novos estudos, neste eixo de análise.

O contexto atual impõe mudanças contínuas às organizações e seus membros; assim, o papel da gestão da inovação ganha importância à medida que as organizações implementam suas estratégias para a transformação digital. Logo, estar aberto às mudanças e ser adaptável é importante para obter sucesso. Entretanto, como já apontado, esta parece ser uma questão muito mais sociotécnica do que somente tecnológica. Neste sentido, Carneiro e Streit (2021, p. 80), citando Rogers (2017), ressaltam que “transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI”.

No que respeita às organizações do setor público, os desafios são mais acentuados, principalmente em face da crise que abrange os recursos humanos, bem como diante da cultura organizacional, ambas exigem soluções inovadoras. Especialmente no que toca aos resultados deste estudo, segundo a análise os dados coletados, no IBGE os recursos humanos são insuficientes e a cultura organizacional apresenta-se inadequada ou fragilizada, muitas vezes envolvida por uma estrutura altamente hierarquizada e submetida a práticas patrimonialistas, o que impõe obstáculos à implementação de um contexto que seja favorável à GC.

Entretanto, o IBGE, desde seu Planejamento Estratégico 2012-2015, destaca a GC como uma das condições essenciais para a efetividade da estratégia estabelecida para o cumprimento da sua missão. Em 2017, o IBGE se comprometeu a formular e implementar sua política de gestão do conhecimento. Desde então, a cada ano do Plano de Gestão, este objetivo estratégico vem sendo revisto e remodelado, mas com o mesmo teor. Na apresentação destes relatórios, poucos são os resultados efetivos, ou com representação institucional.

Nesse âmbito, o IBGE parece ainda não ter sido capaz de responder, como organização, às demandas e desafios contemporâneos.

De forma mais abrangente, as avaliações realizadas sobre o desempenho de organizações do setor público brasileiro indicam que a maior dificuldade encontra-se no campo operacional da gestão, reforçando a percepção quanto à necessidade de uma reforma que melhore o desempenho deste campo específico, e também a implementação de novos modelos de GC (Helou, 2015).

Helou (2015) sugere que o processo de implementação de novos modelos de GC se inicie pelo entendimento organizacional de sua estrutura de conhecimento, o que começa a acontecer quando se identificam as lacunas de conhecimento. Visando à modernização organizacional, destaca-se que não é suficiente projetar a implementação de um modelo de GC, é preciso avaliar a base, ou seja, a prontidão da estrutura organizacional em que este modelo vai atuar e, neste sentido, importou verificar se o IBGE possui capacidades relativas à cultura organizacional, à gestão de fluxos informacionais e a um ambiente capacitante e favorável, tendo em vista a utilização das melhores práticas e ferramentas tecnológicas para a implementação de gestão do conhecimento organizacional. Dessa forma, esta tese pretendeu responder à seguinte pergunta de partida:

**Como ocorre a implantação da gestão do conhecimento no IBGE, visto que se constitui em um dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico 2017-2027?**

Para responder a esta questão, que deu origem aos objetivos geral e específicos desta tese, executou-se uma investigação analítica no ambiente organizacional do IBGE, por meio de um arcabouço teórico e metodológico baseado nas características do modelo ou mapa integrativo desenvolvido por Alvarenga Neto (2005, 2008), que nos serviu de modelo conceitual a ser seguido como parâmetro para “analisar de que maneira a gestão do conhecimento é realizada no ambiente organizacional do IBGE, tendo em vista a proposição de diretrizes capazes de contribuir com a implementação de um contexto capacitante à Gestão do Conhecimento”.

Para este feito, este objetivo geral foi desdobrado em seis objetivos específicos, por meio dos quais foi possível: conhecer o perfil da cultura organizacional do IBGE; identificar os processos e fluxos informacionais existentes, com base nos modelos de Choo (2003) e Valentim (2002, 2004); identificar nos variados setores do IBGE a existência de condições capacitadoras e facilitadoras a um contexto capacitante para a GC, tendo como fundamento os estudos de Von Krogh et al. (2001), Takeuchi e Nonaka (2008); e Alvarenga Neto e Choo (2010, 2011); e identificar e caracterizar, em variados setores do IBGE, o uso de algumas práticas e ferramentas



tecnológicas no âmbito da GC, frequentemente utilizadas na administração pública brasileira (Quandt & Batista, 2015). Por fim, tornou-se possível propor diretrizes capazes de contribuir com a implementação de um contexto capacitante visando ao estabelecimento da GC organizacional no IBGE.

Dessa forma, avalia-se que o modelo conceitual para esta análise tem definição clara, objetiva e contextualizada de um ambiente capacitante para a GC organizacional, pois tem sólida fundamentação teórica, baseada na literatura sobre modelos de GC, e focaliza a análise em uma instituição específica, com um estudo de caso.

A proposta adotada para a construção teórica foi estruturada a partir de três constatações:

(i) nas organizações, a informação utilizada é um insumo essencial para a tomada de decisão, superando qualquer tipo de tecnologia. Contudo, ao considerar a informação em toda a sua complexidade, é fundamental conhecer as etapas processuais necessárias para proporcionar a sua utilização de maneira eficiente e estratégica. Logo, a discussão sobre a organização, o acesso e uso da informação nas organizações é o primeiro passo para o entendimento básico dos processos de GI no âmbito organizacional.

(ii) o entendimento de que a gestão da informação é imprescindível à gestão do conhecimento organizacional, ao reunir os elementos essenciais para que a informação e o conhecimento explicitado encontrem um espaço organizado para seu correto armazenamento, recuperação, identificação, avaliação, acesso e utilização. Assim, reconhece-se um contexto capacitante, ou seja, um ambiente propício, em que os fluxos informacionais são descentralizados, para proporcionar o desenvolvimento do conhecimento.

(iii) contudo, entende-se que a GI é uma parte do ambiente da GC, pois esta vai além ao incorporar outros aspectos, abordagens e preocupações, como a criação de um contexto favorável à criação, uso e compartilhamento do conhecimento. Entretanto, considera-se a gestão estratégica da informação como ponto de partida para a efetiva GC, o que requer uma dinâmica aplicada aos processos informacionais de GI e GC, permitindo que suas diferentes fases possam ser executadas a partir de um planejamento estratégico, e não mais de forma pontual e isolada.

Nesse contexto, a Ciência da Informação se destaca como campo de estudo que viabiliza o levantamento de questões relacionadas à informação e ao conhecimento, e fornece o arcabouço

teórico ideal para abarcar as pesquisas e aplicações da GI e da GC nos diferentes contextos organizacionais.

No plano metodológico, tratou-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e interpretativa com abordagem mista (quanti-qualitativa), utilizando como estratégias, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso. Os objetivos foram atingidos a partir dos dados recolhidos pelo levantamento documental e pelo inquérito por questionário aplicado aos servidores/gestores do IBGE. Adotou-se, ainda, a análise de conteúdo como método para o exame dos dados coletados.

Quanto aos seus resultados, inicialmente a análise realizada permitiu atender ao primeiro objetivo de pesquisa, identificando, a partir dos resultados obtidos na primeira categoria da pesquisa, a existência de uma visão bastante limitada, por parte dos servidores/gestores do IBGE, acerca do entendimento da GC praticada na instituição e da sua cultura organizacional para um ambiente propício ao compartilhamento de informação e conhecimento. Soma-se a isso a limitação organizacional quanto às possibilidades de utilizar formalmente atividades voltadas à GC, em virtude da ausência de uma competência organizacional direcionada a esta atuação. Nesse particular, cabe lembrar o que se verificou em estudos, como, por exemplo, o desenvolvido por Helou (2015), que, nas organizações em que há esse entendimento e o consequente apoio institucional para as práticas de GC, sua implementação caminha de modo mais rápido. Portanto, foi possível considerar a inexistência de um responsável, ou agente de liderança para a GC, como um fator negativo de intenção à GC no IBGE.

Para atender ao segundo e ao terceiro objetivos da pesquisa, identificou-se, nos resultados obtidos na segunda e terceira categorias analíticas da pesquisa: a existência de ações processuais de GI já formalmente implementadas; e também de algumas ações de GC; estas últimas, no entanto, não são fruto de um processo planejado institucionalmente. Com isso, por mais que sejam adotadas ações pontuais no âmbito da GC, na percepção dos inquiridos elas não são capazes de garantir um amplo acesso e uso da informação e do conhecimento por todos os membros organizacionais, o que se põe como um fator negativo à implementação da GC.

Conclui-se que as oportunidades de criação do conhecimento organizacional no IBGE, no que respeita à percepção dos inquiridos, não são potencializadas. De um lado, detectou-se que os conhecimentos necessários para a força de trabalho não são identificados previamente, o que prejudica a busca por estes conhecimentos e o planejamento das ações a serem desenvolvidas na

instituição. Por outro lado, a falta de algumas condições capacitadoras e favoráveis à GC, refletida na inexistência de um planejamento institucional para a constituição de espaços próprios (físicos e/ou virtuais) para a criação e transferência de conhecimentos entre os diferentes membros organizacionais que compõem o IBGE, reduz as oportunidades de aquisição de novas informações e conhecimentos. Ressalte-se também que, devido à ausência de uma política de gestão informacional, formalmente institucionalizada, as ações de registro, transferência, arquivamento, uso e reúso do conhecimento organizacional não são empregadas a partir de procedimentos e suportes padronizados, ficando, muito frequentemente, a critério de cada setor a escolha de como será realizado o tratamento e organização do conhecimento, quando este é registrado. Assim, informações e conhecimentos importantes para a gestão do conhecimento organizacional acabam por se perderem, comprometendo o acesso e uso da informação por todos os que dela necessitam.

Tais achados validam a primeira e a segunda hipóteses básicas desta pesquisa, segundo as quais o IBGE ainda não possui uma cultura organizacional fortemente voltada à GC, contudo já conta com processos de GI formalmente implementados. Entretanto, existe a necessidade de desenvolver um conjunto de capacidades de GC, para que seus membros organizacionais atuem de maneira colaborativa, visando ao aprimoramento de competências informacionais para o compartilhamento de informação e conhecimento. Algo somente garantido através, primeiramente, da mudança e adaptação da cultura organizacional.

Com relação ao atendimento do quarto e do quinto objetivos específicos, os resultados obtidos na análise da quarta categoria analítica da pesquisa, indicaram que a instituição encontra-se em diferentes estágios ou etapas de implementação das melhores práticas da GC. Constatou-se que em alguns casos há inclusive o desconhecimento da própria estratégia da organização para a sua GC. Esta análise valida a terceira hipótese básica posta pela pesquisa – de que a utilização das práticas e ferramentas de GC se dá de forma parcial ou isolada, não estando alinhada numa política institucional da GC. As decisões sobre o que deve ser feito vêm sendo tomadas no nível estratégico, sem, no entanto, obedecer à realidade vivida nos níveis tático e operacional. Contudo, há o reconhecimento, por parte dos servidores/gestores do IBGE inquiridos por este estudo, de que é preciso incorporar novas práticas de gestão, que, porém, devem de fato envolver todos os processos e rotinas ligadas ao desenvolvimento de uma nova cultura de gestão, de modo que não sejam apenas mais um elemento a ser desempenhado.

Assim, para avançar com os objetivos postos em seu planejamento estratégico, em primeiro lugar, o IBGE deve preocupar-se em atuar na cultura organizacional para viabilizar a efetividade das necessárias mudanças. Neste sentido, é importante que se incorporem princípios que se fundamentem em uma cultura de colaboração organizacional e compartilhamento de informação e conhecimento.

Nesse âmbito, foi possível confirmar a tese, ora defendida, de que o objetivo institucional de implantar um ambiente favorável à GC no IBGE não é plenamente atingido, pois, de acordo com os resultados obtidos neste estudo, as ações de GC existentes na instituição não estão formalmente institucionalizadas ou ainda são incipientes.

Por outro lado, com base na percepção dos membros organizacionais, constata-se que a GC também pode ser conduzida com um conjunto de ferramentas e práticas que podem ser implantadas na organização (Batista, 2012), ou seja, pode-se desenvolver uma cultura de GC na instituição a partir de um conjunto de práticas e ferramentas tecnológicas de GC a serem utilizadas e incorporadas institucionalmente. Esta constatação valida a quarta hipótese básica levantada na pesquisa, que dita que a promoção de um contexto capacitante à GC poderá ser obtida com o apoio da implementação das melhores práticas e ferramentas que visem ao compartilhamento da informação e à criação do conhecimento organizacional.

Diante de todos esses resultados, conclui-se o sexto objetivo específico da pesquisa, com a necessidade de propor um conjunto de recomendações fundamentais que contemplem a formação de um contexto capacitante para fomentar o compartilhamento da informação e a criação do conhecimento organizacional, tendo como base o uso de melhores práticas e ferramentas tecnológicas, para a gestão da informação e do conhecimento no IBGE.

A elaboração desse conjunto de recomendações foi capaz de contribuir com a proposição de diretrizes para implantação de um contexto capacitante à GC no IBGE.

Para tanto, levou-se em consideração a cultura organizacional do IBGE, posto que a participação dos membros organizacionais é fundamental para a concretização dos seus objetivos institucionais.

Nesse sentido, diante das limitações identificadas na percepção dos servidores/gestores da instituição, inferiu-se que as medidas iniciais a serem adotadas devem ser relacionadas ao

fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para a GC. Pois, enquanto não houver a motivação e conscientização dos servidores sobre a importância de participar ativamente dos processos de GC, as possibilidades de criar e compartilhar informações e conhecimentos capazes de contribuir com a formulação das políticas institucionais, não ocorrerão, e as ações e atividades continuarão sendo executadas de forma isolada e limitadas individualmente.

Para a consecução do objetivo geral, na proposição de diretrizes observou-se a necessidade de adoção de um conjunto de ações e práticas capazes de contribuir com a gestão dos fluxos informacionais, de modo que este seja um processo institucionalizado. Por conseguinte, foram propostas 18 diretrizes fundamentadas na adoção de melhores práticas e na implementação de uma ferramenta tecnológica no âmbito da GC para o IBGE.

Por fim, conclui-se que as 18 diretrizes propostas a partir desta pesquisa poderão contribuir com a implementação de um contexto capacitante para a GC do IBGE, por:

- proporcionar um maior alcance dos membros organizacionais à cultura do trabalho colaborativo e ao compartilhamento de informações e conhecimentos;
- estimularem os gestores na concessão da autonomia aos seus subordinados, maximizando as oportunidades de participação dos servidores nas tomadas de decisão e tornando-os capazes de atuar de maneira competente quanto à busca, produção, acesso, disseminação e uso da informação e do conhecimento;
- contribuir com uma melhor gestão dos fluxos informacionais do IBGE, potencializando o compartilhamento e uso da informação e do conhecimento em sua gestão; e
- estabelecerem caminhos para instituir as políticas de gestão informacional, no âmbito da gestão da informação e do conhecimento organizacional.

Conclui-se, também, que este estudo apresenta uma contribuição possível à identificação de fatores que revelam a prontidão para a GC, o que ensejou o objetivo geral desta tese, a saber, a proposta de um esquema ou modelo conceitual para a análise do ambiente organizacional do IBGE, baseada na avaliação da prontidão do IBGE para a GC, o que foi alcançado nesta pesquisa com a identificação de lacunas, por meio de fatores que revelaram-se em pontos fortes, moderados ou fracos, na percepção dos membros organizacionais: no que tange à sua cultura organizacional (objetivo específico a); à identificação das etapas no gerenciamento de seus fluxos informacionais

(objetivo específico b); à identificação de condições capacitadoras e/ou favoráveis à criação de conhecimento (objetivo específico c); à utilização de práticas e ferramentas tecnológicas no âmbito da GC (objetivo específico d); à categorização destes fatores de prontidão para a GC, com a identificação da percepção dos membros organizacionais, quanto à importância da criação de um contexto capacitante com a implementação de melhores práticas, bem como de uma ferramenta tecnológica que vise ao uso da informação e do conhecimento organizacional (objetivo específico e).

Assim, considera-se que os objetivos específicos deste estudo foram alcançados, o que possibilitou atingir o objetivo geral, com a proposição das 18 diretrizes, amparadas pela proposta de institucionalização das melhores práticas, tendo em vista a construção de um contexto capacitante para implementação da GC no IBGE. Conclui-se, portanto, que as diretrizes propostas devem ter seu início com o envolvimento e comprometimento da alta direção da instituição, bem como estar vinculadas às estratégias e metas organizacionais.

Como toda pesquisa, esta possui suas limitações. Uma análise mais ampla da instituição, envolvendo também a perspectiva de análise da alta administração (nível estratégico), seria relevante para a pesquisa; no entanto, não foi possível fazer esse tipo de coleta e análise dos dados. As categorias da análise de conteúdo foram revistas exaustivamente pela pesquisadora; todavia, não foram utilizados outros pesquisadores ou especialistas que pudessem contribuir no processo de verificação e adequação das categorias emergentes dos dados. A proposição das diretrizes cumpriu com o objetivo proposto. No entanto, estas não foram verificadas por um corpo de especialistas a fim de refiná-las ou, ainda, propor outras novas diretrizes.

Esta investigação permitiu identificar oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Considera-se que este estudo pode colaborar com o desenvolvimento de novos trabalhos, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre identificação de fatores de prontidão para a GC, ou mesmo com a aplicação do questionário de identificação da prontidão de GC proposto nesta tese em outras organizações congêneres.

E, principalmente, em termos de estudos futuros, espera-se que a adoção de tais diretrizes seja o caminho para a continuidade desta pesquisa. Sugere-se ainda que o IBGE, com o auxílio do aporte teórico e metodológico da Ciência da Informação, possa desenvolver um projeto que busque a identificação e análise dos fluxos de informação e conhecimento na instituição, de modo a

viabilizar a implantação de um plano de gestão do conhecimento, por meio de uma ferramenta tecnológica, no formato de um repositório de conhecimento, uma vez que esta sugestão tem o apoio dos servidores/gestores do IBGE, que a consideraram altamente relevante.

O intuito seria o desenvolvimento das políticas de GI e GC institucionais de forma paralela, pois, como já confirmado por esta pesquisa, um processo bem-sucedido de GC deve ser acompanhado de um projeto de GI que auxilie no estabelecimento dos procedimentos de registro e disseminação de informações produzidas no âmbito da instituição, além da preservação de documentos institucionais.

Assim, a proposta seria oferecer uma infraestrutura em ambiente virtual para executar ações, com apoio das melhores práticas para a GC, que motivem os membros organizacionais a compartilhar seus conhecimentos e a colaborar entre si, e com as demais unidades organizacionais da instituição, na produção, retenção e utilização dos novos conhecimentos adquiridos.

Este poderá ser um projeto de grande valia para o IBGE, pois pode viabilizar a colaboração e o aprendizado como parte da questão da preservação e estímulo à produção e à partilha continuada do conhecimento organizacional.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarenga Neto, R. C. D. (2002). *Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: Análise de casos relatados em organizações públicas e privadas*. [Dissertação de Mestrado]. Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. <http://hdl.handle.net/1843/VALA-5G8MM7>
- Alvarenga Neto, R. C. D. (2005). *Gestão do conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo*. [Tese de Doutorado]. Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. <http://hdl.handle.net/1843/EARM-6ZGNE6>
- Alvarenga Neto, R. C. D. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo*. Saraiva.
- Alvarenga Neto, R.C.D., Barbosa, R. R., & Pereira, H. J. (2007). Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12 (1), 5-24. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/35992>
- Alvarenga Neto, R. C. D., & Choo, C. W. (2011). Expanding the concept of ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16 (3), 2-25. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/32920>
- Alvarenga Neto, R. C. D., Souza, R. R., Neves, J. T. R., & Barbosa, R. R. (2008). Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (2), 247-256. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4833/1/COG%2C%2014%282%29%2C%20247-256.pdf>
- Alvarenga Neto, R. C. D., Souza, R. R., Queiroz, J. G., & Chipp, H. (2009). Knowledge Management Implementation: a Process Design Proposition at Brazil's ONS (National Operator of the Interconnected Power System). *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 593-604.
- Alvarenga Neto, R. C. D., & Vieira, J. L. G. V. (2011). Building a knowledge management (KM) model at Brazil's Embrapa (Brazilian Agricultural Research Corporation): Towards a knowledge-based view of organizations. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 85-97. <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/66503/1/ejkm-volume9-issue2-article283.pdf>
- Bailey Jr., C. W. (2008). *Institutional repositories, tout de suite*. Digital Scholarship. <http://digital-scholarship.org/ts/irtoutsuite.pdf>.
- Balbino, J. N. (2015). *O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal do Paraná. <http://hdl.handle.net/1884/37907>
- Balestrin, A. (2007). Criação de conhecimento organizacional: Teorizações do campo de estudos. *O&S*, 14 (40). <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000100009>

- Baniski, G. M., & Cieslak, R. (2018). A interculturalidade e sua influência na gestão do conhecimento: a experiência da Volvo do Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8 (n.esp.), 70-85. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8nEsp>.
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: Origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13 (n.esp.), 1-25. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1>
- Barbosa, R. R. (2020). Gestão da informação e gestão do conhecimento: Evolução e conexões. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 25, 168-186. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22287/17904>
- Barbosa, R. R., & Paim, I. (2003). Da GRI à gestão do conhecimento. In Paim, I. (Org.). *A gestão da informação e do conhecimento*. Escola de Ciência da Informação da UFMG.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. (4ª ed. rev. e atual.). Edições 70.
- Batista, F. F. (2004). *Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>
- Batista, F. F. (2008). *Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1828>
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>
- Batista, F. F., & Costa, V. S. (2013). *Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC): O caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea)*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <https://doi.org/10.21874/rsp.v64i1.115>
- Batista, F. F., & Quandt, C. O. (2015). *Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014: Práticas de gestão do conhecimento*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4732>
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F., & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/892>
- Batista, F. F., Rech, A. R., Gomes, C. A., Santos, D. L. N., Andrade, E. C. S., Mallmann, M. L., Ferreira, R. M. P. M., & Costa, V. S. (2014). *Casos reais de implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2877>
- Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação*. Atlas.
- Belluzzo, R. C. B., Kobayashi, M. C. M., & Feres, G. G. (2004). Information literacy: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. *ETD – Educação Temática Digital*, 6 (1), 81-99. <https://doi.org/10.20396/etd.v6i1.1004>

- Bertucci, J. L. O. (2009). *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. Atlas.
- Bettencourt, M. C., & Cianconi, R. B. (2012). Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da Ciência da Informação. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 5 (1). <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119419>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bolliger, S. (2014). Inovação depois da nova gestão pública. In Agune, R., Gregório, A., Neves, A., Dias, I. M., Carlos, J. A., & Bolliger, S. (Orgs.). *Gestão do conhecimento e inovação no setor público: Dá pra fazer*. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo. <https://pt.slideshare.net/colaborativismo/d-pra-fazer-gesto-do-conhecimento-e-inovao-no-setor-pblico>
- Braga, C. R. A., Vasconcelos, M. C. R. L., & Neves, J. T. R. (2013). *Os capacitadores do conhecimento e suas contribuições para a criação do conhecimento numa organização do terceiro setor*. [Apresentação de trabalho]. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, São Paulo, SP, Brasil.
- Braga, E. V. C., & Gemino, A. M. (2017). O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7 (n.esp.), 175-189. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>
- Brascher, M., & Café, L. M. (2010). Organização da informação ou organização do conhecimento? *Temas de Pesquisa em Ciência da Informação no Brasil*, [s.n.], 87-103. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/176535>
- Brito, L. M. P., Oliveira, P. W. S., & Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 46 (5), 1341-1366. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500008>
- Buckland, M. K. (1991). Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*, 42 (5), 351-360. [https://skat.ihmc.us/rid=1KR7VC4CQ-SLX5RG-5T39/BUCKLAND\(1991\)-informationasthing.pdf](https://skat.ihmc.us/rid=1KR7VC4CQ-SLX5RG-5T39/BUCKLAND(1991)-informationasthing.pdf)
- Bukowitz, W., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Bookman.
- Café, L. M. A., Barros, C. M. B., & Fonseca, M. S. (2014). Organização do conhecimento: Uma análise conceitual nos anais do Enancib. *Questão: Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS*, 20 (1), 86-112. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/11560>
- Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., & Noprisson, H. (2017). Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 124, 496-503. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.182>
- Cajueiro, J. L. G. (2008). *Modelo de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal do Pernambuco. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4985>

- Câmara, M. A. (2017). *Gestão do conhecimento tácito: Um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa e ensino em Minas Gerais*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Minas Gerais. <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AXVMC3>
- Câmara, M. A., & Ferreira, M. A. T. (2017). *Gestão do conhecimento na administração pública brasileira: Um panorama de sua evolução*. [Apresentação de trabalho]. XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib), Marília, SP, Brasil. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/104011>
- Campos, M. M. (2003). *Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: Um estudo exploratório*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília. <http://hdl.handle.net/10760/12296>
- Capuano, E. A. (2008). Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. *Ciência da Informação*, 37 (3), 18-37. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652008000300002>
- Capurro, R. (2002). Skeptical knowledge management. In *Knowledge Management*. Libraries and Librarians Taking Up the Challenge. International Federation of Library Associations and Institutions. (pp. 47-57). <http://www.capurro.de/skepsis.html>
- Capurro, R., & Hjørland, B. (2007). O conceito de informação. Tradução de: Cardoso, A. M. P., Ferreira, M. G. A., & Azevedo, M. A. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12 (1). <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/33134>.
- Carlos, J. A. (2014). Inovação organizacional no setor público. In Agune, R., Gregório, A., Neves, A., Dias, I. M., Carlos, J. A., & Bolliger, S. (Orgs.). *Gestão do conhecimento e inovação no setor público: Dá pra fazer*. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo. <https://pt.slideshare.net/colaborativismo/d-pra-fazer-gesto-do-conhecimento-e-inovao-no-setor-pblico>
- Carneiro, H. L. B., & Streit, R. E. (2021). O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. *AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, 10 (2), 78-88. <https://doi.org/10.5380/atoz.v10i2.78259>
- Carvalho, R. B. (2006). *Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: Análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Minas Gerais. <http://hdl.handle.net/1843/VALA-6T7Q4G>
- Carvalho, M. L. F., & Gouveia, L. B. (2019). Gestão do conhecimento, considerando os fluxos informacionais em contexto de fluidez: Uma investigação prévia. *TRS: Tecnologia, redes e sociedade. Relatório Interno TRS 02/2019*. <http://hdl.handle.net/10284/7480>
- Castro, A. B. C. C., Brito, L. M. P., & Varela, J. H. S. (2014). Quem dissemina saber aprende com o conhecimento que constrói? Um estudo de múltiplos casos em organizações públicas do nordeste do Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4 (2), 126-146. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17368>
- Chaffey, D., & Wood, S. (2010). *Business information management. Improving performance using information systems*. (2ª ed.). FT Prentice Hall. [https://www.researchgate.net/publication/281067545\\_Business\\_Information\\_Management\\_Improving\\_performance\\_using\\_information\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/281067545_Business_Information_Management_Improving_performance_using_information_systems)

- Chiu, Y., Zhu, Y., & Corbett, J. (2021). In the hearts and minds of employees: A model of pre-adoptive appraisal toward artificial intelligence in organizations. *International Journal of Information Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102379>
- Chizzotti, A. (2003). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (6ª ed.). Cortez.
- Choi, S. Y., Kang, Y. S., & Lee, H. (2008). The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: An exploratory examination. *Journal of Information Science*, 34 (742). <https://doi.org/10.1177/0165551507087710>
- Choo, C. W. (1998). *The knowing organization*. Oxford University Press.
- 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. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. (2nd ed.). Oxford University Press.
- Choo, C. W., & Alvarenga Neto, R. C. D. (2010). Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 1 (4), 592-610. <https://doi.org/10.1108/13673271011059545>
- Cianconi, R. B. (2003). *Gestão do conhecimento: Visão de indivíduos e organizações no Brasil*. [Tese de doutorado]. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/675>
- Córdova, F. M. & Gutiérrez, F. A. (2018). Knowledge management system in service companies, *Procedia Computer Science*, 139, 392-400. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.275>
- Correia, L., & Souza, N. A. (2010). *Pesquisa bibliográfica ou revisão de literatura: traçando limites e ampliando compreensões*. [Apresentação de trabalho]. XIX Encontro Anual de Iniciação Científica, Guarapuava, SP, Brasil. <http://anais.unicentro.br/xixeaic/pdf/1262.pdf>
- Costa, S. M. S., & Leite, F. C. L. (2009). Insumos conceituais e práticos para iniciativas de repositórios institucionais de acesso aberto à informação científica em bibliotecas de pesquisa. In Sayão, L., Toutain, L. B., Rosa, F. G., & Marcondes, C. H. (Orgs.). *Implantação e gestão de repositórios institucionais: Políticas, memória, livre acesso e preservação*. (pp. 163-202). Ed. da Universidade Federal da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/handle/ufba/473>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa* (2ª ed). Artmed.
- Crow, R. (2004). *A guide to institutional repository software*. Open Society Institute.
- Cyganczuk, M. S., & Pinto, J. S. P. (2019). Estratégias de gestão da informação: elaboração de um quadro conceitual por meio de revisão bibliográfica. *Ciência da Informação*, 48, (2), pp.129-143. <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4780/4171>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. (2nd ed.). The MIT Press.
- Damian, I. P. M., & Moro-Cabero, M. M. (2020). Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 25, 01-21. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e73691>

- Damian, I. P. M., Zancheta, F. H. B., Igarashi, R. T., & Marques, D. S. P. (2019). Análise de modelos de implantação da gestão do conhecimento para uma incubadora de empresas. *Ciência da Informação*, 48 (3), 130-134. <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4657>
- Davenport, E., & Cronin, B. (2000). Knowledge management: Semantic drift or conceptual shift? *Journal of Education for Library and Information*, 41 (4), 294-306. <https://doi.org/10.2307/40324047>
- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Futura. <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>
- Davenport, T. H., Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43-57. [https://www.researchgate.net/publication/200772784\\_Successful\\_Knowledge\\_Management\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/200772784_Successful_Knowledge_Management_Projects)
- Davenport, T. H., & Marchand, D. (2004). A GC é apenas uma boa gestão da informação? In Davenport, T. H. & Marchand, D. (Org.). *Dominando a gestão da informação*. Bookman.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. <http://dx.doi.org/10.1145/348772.348775>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (10ª Reimp.). Elsevier.
- Demo, P. (2012). *Metodologia científica em ciências sociais* (3ª ed.). Atlas.
- Detlor, B. (2010). Information management. *International Journal of Information Management*, 30, 103-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001>
- Dihl, W., Horst, D.J., Francisco, A. C., & Kovalski, J. L. (2013). A diagnosis of knowledge management measuring incubated companies' performance: A study case. *African Journal of Business Management*, 7, (26), 2514-2521. <https://doi.org/10.5897/AJBM2012.1373>
- Dixon, M. N. (2017). *The three eras of knowledge management: Summary*. <https://www.nancydixonblog.com/>
- Dumay, J., Guthrie, J., & Puntillo, P. (2015). IC and public sector: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (2), 267-284. <https://doi.org/10.1108 / JIC-02-2015-0014>
- Dutra, F. G. C., & Barbosa, R. R. (2021). Modelos e etapas para a gestão da informação: Uma revisão sistemática de literature. *Em Questão*, 26 (2), p. 106-131. <https://doi.org/10.19132/1808-5245262.106-131>
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Harper and Row.
- Druziani, C. F. M. (2014). *O repositório web como potencializador do conhecimento em objetos de aprendizagem*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129230>
- Edge, K. (2005) Gerenciamento de conhecimento poderoso do setor público mento: Um exemplo de distrito escolar. *Jornal do Conhecimento Management*, 9 (6), 42-52. <https://doi.org/10.1108/13673270510629954>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Ezequiel, K. B. O., Yamaguchi, C. K., & Watanabe, M. (2019). Redes interorganizacionais e a criação de conhecimento: Busca sistemática. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9 (1), 122-137. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>
- Fachin, G. R. B., Stumm, J., Comarella, R. L., Fialho, F. A. P., & Santos, N. (2009). Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14 (2), 220-236. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000200015>
- Freitas, M. C. V. (2013). *Investigação qualitativa: contributos para a sua melhor compreensão e condução*. <http://revistas.ua.pt/index.php/ID/article/view/2511>
- Freitas, M. C. V., Leite, F. M. R. M., Borges, M. M., & Moro-Cabero, M. (2019). Entre realidades e virtualidades: mapeamento dos termos gestão da informação e gestão do conhecimento em planos de estudos de informação em Portugal e em Espanha. *Ciência da Informação*, 48 (2), 165-190. <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4799/4173>
- Fresneda, P. S. V., & Gonçalves, S. M. G. (2007). *A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal*. Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/ses-sp/2007/ses-18172/ses-18172-1926.pdf>
- Fresneda, P. S. V., Gonçalves, S. M. G., Papa, M., & Fonseca, A. F. (2008). *Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)*. [Apresentação de trabalho]. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Paine 20.
- Frost, R. B., & Choo, C. W. (2017). Revisiting the information audit: A systematic literature review and synthesis. *International Journal of Information Management*, 37 (1), 1380-1390. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.001>
- García-Fernández, M. (2015). How to measure knowledge management: dimensions and model. *Vine*, 45 (1), 1-23. <http://dx.doi.org/10.1108/VINE-10-2013-0063>.
- Gardin, D. A. O. (2011). *Organização da informação nas secretarias dos setores de conhecimento da Unicentro: Uma proposta de fluxo de tratamento e recuperação da informação*. [Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão da Informação]. Universidade Estadual de Londrina. <http://migre.me/ocpoo>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Gomes, R. K. (2017). *Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública: Um estudo de multicasos*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Gonçalves, S. M. G. (2006). *Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica de Brasília. <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1504>

- Garcia, R., & Fadel, B. (2010). Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais In: Valentim, M. L. P. (Org.). (2010). *Gestão, mediação e uso da informação*. Cultura Acadêmica. (pp. 211-234). <http://hdl.handle.net/11449/110767>.
- Granjeiro, J. W. (2000). *Direito administrativo*. (17ª ed.). Vestcon.
- Guédon, J. C. (2010). Acesso aberto e divisão entre ciência predominante e ciência periférica. In Ferreira, S. M. S. P., & Targino, M. G. *Acessibilidade e visibilidade de revistas científicas eletrônicas*. (pp. 21-77). Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac).
- Hackett, J. (2002). Beyond knowledge management: New ways to work. In Bontis, N., & Choo, W. C. *The Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press. (pp. 725-738). [https://www.researchgate.net/publication/239062761\\_The\\_Strategic\\_Management\\_of\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_Organizational\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/239062761_The_Strategic_Management_of_Intellectual_Capital_and_Organizational_Knowledge)
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. Sage Publications.
- Helou, A. R. H. A. (2015). *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>
- Hill, M. M., Hill, A. (2016). *Investigação por questionário*. (2ª ed. Rev. e corrigida). Edições Sílabo.
- Hoffmann, W. A. M. (2009). *Gestão do conhecimento: Desafios de aprender*. Compacta. [http://audiovisual.uab.ufscar.br/impresso/2016/SI/SI\\_Wanda\\_GestaoConhecimento.pdf](http://audiovisual.uab.ufscar.br/impresso/2016/SI/SI_Wanda_GestaoConhecimento.pdf)
- Holt, D. T., Bartczak, S., Clark, S., & Trent, M. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* 5, 75-92. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500132>
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization, *Journal of Change Management*, 13 (1), 9-18. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Humes, L. L. (2005). Da sociedade da informação à sociedade do conhecimento: uma mudança de paradigma. [Apresentação de trabalho]. II Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), São Paulo, SP, Brasil.
- IBGE. (2012). *Plano estratégico 2012-2015*. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95281.pdf>
- IBGE. (2016). *Conhecendo o IBGE: Concurso público*. [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/ibge/conhecendo\\_o\\_ibge-retificado\(02\\_2016\)-6aretificacao.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/concursos/ibge/conhecendo_o_ibge-retificado(02_2016)-6aretificacao.pdf)
- IBGE. (2017). *Plano estratégico 2017-2027*. [https://www.ibge.gov.br/np\\_download/novoportal/documentos\\_institucionais/Plano\\_Estrategico\\_2017\\_2027.pdf](https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/Plano_Estrategico_2017_2027.pdf)
- IBGE. (2018). *Relatório de gestão 2018*. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/223/relatorio\\_gestao\\_2018.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/223/relatorio_gestao_2018.pdf)



- IBGE. (2020). *Gestão do conhecimento na sucessão de pessoas*. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101738.pdf>
- IBGE. (2021). *Manual de documentação e editoração*.
- IBGE. (2022). *Plano estratégico 2022-2025: Revisão 2022*. [https://www.ibge.gov.br/np\\_download/novoportal/documentos\\_institucionais/Plano\\_Estrategico\\_2022-2025.pdf](https://www.ibge.gov.br/np_download/novoportal/documentos_institucionais/Plano_Estrategico_2022-2025.pdf)
- Jokanovic, B., Okanovic, A., & Lalic, B. (2018). Knowledge management diagnosis in Vojvodina firms by using Bukowitz and Williams model. *Industrija*, 46, 7-27. [https://www.researchgate.net/publication/330818790\\_Knowledge\\_management\\_diagnosis\\_in\\_Vojvodina\\_firms\\_by\\_using\\_Bukowitz\\_and\\_Williams\\_model](https://www.researchgate.net/publication/330818790_Knowledge_management_diagnosis_in_Vojvodina_firms_by_using_Bukowitz_and_Williams_model)
- Jokanovic, B., Zivlak, N., Okanovic, A., Culibrk, J., & Dudak, L. (2020). The model of knowledge management based on organizational climate. *Sustainability*, 12 (3273). <https://doi.org/10.3390/su12083273>
- Jordão, R. V. D. (2015). Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicasos na indústria brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 20 (3), 178-199. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/1737>
- Karamat, J., Shurong, T., Ahmad, N., Afridi, S., Khan, S., & Khan, N. (2019). Developing Sustainable Healthcare Systems in Developing Countries: Examining the Role of Barriers, Enablers and Drivers on Knowledge Management Adoption. *Sustainability*, 11, (4). <https://doi.org/10.3390/su11040954>
- Kim, Y. (2010). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. *Administration & Society*, 42 (7), 780-814. <https://doi.org/10.1177/0095399710377432>
- Kraemer, R., Freire, P. S., Souza, J. A., & Dandolini, G. A. (2017). Maturidade de gestão do conhecimento: Uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7 (1), 66-79. <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>
- Kuniyoshi, M. S. (2008). Institucionalização da gestão do conhecimento: Um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.12.2008.TDE-12052008-113936>
- Kuramoto, H. (2009). Repositórios institucionais: Políticas e mandatos. In Sayão, L., Toutain, L. B., Rosa, F. G., & Marcondes, C. H. (Orgs.). *Implantação e gestão de repositórios institucionais: Políticas, memória, livre acesso e preservação* (pp. 203-218). Ed. da Universidade Federal da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/handle/ufba/473>
- Laihonen, H., & Kokko, P. (2020). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 429. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429>
- Le Coadic, Y-F. (2004). *Ciência da informação*. (2ª ed.). Briquet de Lemos.

- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Leite, F. C. L. (2006). *Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: Proposta de um modelo conceitual*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/3975>
- Leite, F. C. L. (2009). *Como gerenciar e ampliar a visibilidade da informação científica brasileira: Repositórios institucionais de acesso aberto*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/775>
- Leite, F. C. L., & Costa, S. M. S. (2007). Gestão do conhecimento científico: Proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, 36 (1), 92-107. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000100007>
- Lesca, H., & Almeida, F. C. (1994). Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, 29 (3), 66-75.
- Lima, T. C. S., & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: A pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10 (n. esp.), 37-45. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=en&nrm=iso)
- Lima, A. G. B., Melo, J. S. S., Faustino, J., Braga Filho, M. O., & Silva, S. T. (2008). Evidências da influência do Clima Organizacional e do Contexto Capacitante na criação do conhecimento: estudo de caso em uma empresa pública de tecnologia da informação e comunicação. *Administradores.com*
- Lynch, C. A. (2003). Institutional repositories: Essential infrastructure for scholarship in the digital age. The Association of Research Libraries, 226, 1-7. <https://doi.org/10.1353/pla.2003.0039>
- Mallmann, M. L. (2012). *Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/100562>
- Mamaghani, N. D., Samizadeh, R., & Saghafi, F. (2011). Evaluating the Readiness of Iranian Research Centers in Knowledge Management. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (1), 203-212. <http://dx.doi.org/10.3844/ajebasp.2011.203.212>
- Marcondes, C. H., & Sayão, L. F. (2009). Introdução: Repositórios institucionais e livre acesso. In Sayão, L., Toutain, L. B., Rosa, F. G., & Marcondes, C. H. (Orgs.). *Implantação e gestão de repositórios institucionais: Políticas, memória, livre acesso e preservação* (pp. 9-22). Ed. da Universidade Federal da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/handle/ufba/473>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2013). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (7ª ed.). Atlas.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa*. (2ª ed.). Atlas.

- Martins, R. A. (2010). Princípios da pesquisa científica. In Miguel, P.A.C. (Org.). *Metodologia de pesquisa científica em engenharia de produção e gestão de operações*. (pp. 47-64). Elsevier. <https://eu-ireland-custom-media-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/Brasil/Downloads/14-10/mztodologia.pdf>
- Martire, T. C. (2010). *As práticas de gestão do conhecimento: Estudo de caso na Petrobras*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/7945>
- Massaro, M., Dumay, J. C., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19 (3), 530-558. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Matos, R. S., Souza, I. M., & Silva, F. M. (2019). Práticas de gestão do conhecimento do departamento de compras de uma universidade federal. *Revista Conhecimento Online*, 11 (1). <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.1485>
- Mendonça, T. C., & Varvakis, G. (2018). Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: Estudo de caso em uma instituição bancária. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23 (1), 104-119. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/122730>
- Minayo, M. C. S. (1998). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (5ª ed.). Hucitec.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman. [https://www.academia.edu/31859959/MINTZBERG\\_Saf%C3%A1ri\\_de\\_Estrat%C3%A9gia](https://www.academia.edu/31859959/MINTZBERG_Saf%C3%A1ri_de_Estrat%C3%A9gia)
- Moffet, S. (2014). Knowledge Management implementation in UK public sector. In Vivas, C., & Sequeira, P. (Eds.). *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM)*, Portugal, 2.
- Molina, L. G., & Valentim, M. L. P. (2015). Memória organizacional: Proposta de um modelo para implantação em instituições. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, 7 (2). <https://doi.org/10.26512/rici.v7.n2.2014.1865>
- Monteiro, S. A., & Duarte, E. N. (2015). *Indicadores de qualidade para avaliação dos processos de gestão da informação*. [Apresentação de trabalho]. XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib), João Pessoa, PB, Brasil. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/187437>
- Monteiro, S. A. & Duarte, E. N. (2019). Bases teóricas da gestão da informação: Da gênese às relações interdisciplinares. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 9 (2), p. 89-106. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v9i2p89-106>
- Moraes, L. B. (2013). *Cultura informacional: Proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacional*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Minas Gerais. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22935>
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review América Latina*, [s.n.], 1-10. [https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka\\_red.pdf](https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf)

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa, como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33 (1), 5-34. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective - tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20 (3), 635-652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Organization of Economic Cooperation and Development (OECD). (2003). *Conclusions from the results of the survey of knowledge management practices for ministries/departments/agencies of central government in OECD member countries*. OECD. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PUMA/HRM\(2003\)2&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PUMA/HRM(2003)2&docLanguage=En)
- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Øygarden, O., & Mikkelsen, A. (2020) Readiness for change and good translations. *Journal of Change Management*, 20 (3), 220-246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1720775>
- Pais, L. (2016). A gestão do conhecimento na administração pública portuguesa: A teoria, a prática e as lições aprendidas. In Batista, F. F. (Org.). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público* (pp. 69-96). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. [https://www.researchgate.net/publication/299642591\\_Experiencias\\_Internacionais\\_de\\_Implementacao\\_da\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento\\_no\\_Setor\\_Publico](https://www.researchgate.net/publication/299642591_Experiencias_Internacionais_de_Implementacao_da_Gestao_do_Conhecimento_no_Setor_Publico)
- Patel, S. (2012). Discovery of knowledge management in organization. *Jornal Indiano de Pesquisa Aplicada*, 1 (12), 134. [https://www.researchgate.net/publication/314894731\\_Discovery\\_Of\\_Knowledge\\_Management\\_In\\_Organisation](https://www.researchgate.net/publication/314894731_Discovery_Of_Knowledge_Management_In_Organisation)
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2015). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33 (1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Pereira, A. A. (2014). *O papel do contexto capacitante na construção do conhecimento organizacional: Um estudo de caso sobre condições capacitadoras da gestão do conhecimento*. [Dissertação de Mestrado]. Fundação Pedro Leopoldo. [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2014/dissertacao\\_andre\\_augusto\\_pereira\\_2014.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2014/dissertacao_andre_augusto_pereira_2014.pdf)
- Pereira, A. A., Pereira, F. C. M., Vasconcelos, M. C. L., & Ferreira, M. A. T. (2015). O contexto capacitante e a construção do conhecimento organizacional: um estudo de caso sobre condições capacitadoras e capacitadores na DICON/UFSJ. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15 (1), 276-297. [https://www.researchgate.net/publication/338825902\\_O\\_Contexto\\_Capacitante\\_e\\_a\\_Const](https://www.researchgate.net/publication/338825902_O_Contexto_Capacitante_e_a_Const)

rucao\_do\_Conhecimento\_Organizacional\_Um\_Estudo\_de\_Caso\_sobre\_Condicoes\_Capacitadoras\_e\_Capacitadores\_na\_DICONUFSJ

- Pereira, F. C. M., & Silva, E. F. (2018). Criação do conhecimento organizacional baseada nos capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8, (1), 20-43. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n1>
- Pereira, L., Fernandes, A., Sempiterno, M., Dias, A., Lopes da Costa, R., & António, N. (2021). Knowledge Management Maturity Contributes to Project-Based Companies in an Open Innovation Era. *Journal Open Innovation: Technology, Mark and Complexity*, 7, (126). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020126>
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2006). O conhecimento e sua gestão em organizações. In Tarapanoff, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações* (pp. 117-138). Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/465>
- Pinto, M. P., Lopes, F. C., & Morais, M. P. (2005). *A framework for characterizing knowledge management systems*. VI European Conference on Knowledge Management University of Limerick, Ireland. <http://hdl.handle.net/11328/944>
- Pires, C. G. B. (2015). *Gestão da informação e do conhecimento e repositórios digitais: Construindo um contexto para o surgimento das competências organizacionais*. [Dissertação de Mestrado]. Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. 10.11606/D.27.2015.tde-17112015-100104
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge e Kegan Paul.
- Ponjuán Dante, G. (2011). La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. *Ciencias de la Información*, 42 (2), pp. 11 – 17. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294003.pdf>
- Ponjuán Dante, G., & Castellano, W. H. (2017). Contextos para la gestión del conocimiento en organizaciones cubanas: Un acercamiento al "Ba" en Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28 (2), 1-17. [https://www.researchgate.net/publication/317602576\\_Contextos\\_para\\_la\\_Gestion\\_del\\_Conocimiento\\_en\\_organizaciones\\_cubanas\\_un\\_acercamiento\\_al\\_Ba\\_en\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/317602576_Contextos_para_la_Gestion_del_Conocimiento_en_organizaciones_cubanas_un_acercamiento_al_Ba_en_Cuba)
- Prado, J. C. A., Torres, R. A. Z., & Fischer, A. L. (2014). Ba: espacios de conocimiento Contexto para el desarrollo de capacidade de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, (76), 44-63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20631321014>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Editora Feevale. <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso*. Bookman.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Gradiva.
- Rafiq, M., Naz, S., Martins, J. M., Mata, M. N., Mata, P. N., & Maqbool, S. (2021). A Study on Emerging Management Practices of Renewable Energy Companies after the Outbreak of Covid-19: Using an Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach. *Sustainability*, 13, (3420). <https://doi.org/10.3390/su13063420>
- Razi, M. J. M., Habibullah, M., & Hussin, H. (2019). Knowledge management behavior among academicians: The case of a Malaysian higher learning institution. *Journal of Information and Communication Technology*, 18 (2), 183-206. <http://dx.doi.org/10.32890/jict2019.18.2.4>
- Razi, M. J. M., Karim, N. S. A., Dahlan, A. R. A., & Mohamad Ali, N. A. (2017). A holistic approach to measure organizational readiness for knowledge management. *Advanced Science Letters*, 23 (4), 2829-2832. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7693>
- Rezende, J. F., Pereira, R. D., & Oliveira, D. A. (2016). Plataformas para gestão do conhecimento: estudo de caso sobre a ativação do valor de excedentes cognitivos por meio do desenvolvimento de um contexto capacitante virtual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6 (1), 72-88. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26312>
- Rocha, M. B. (2018). *Gestão do conhecimento: Um modelo para unidades de pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações*. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Carlos. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9805>
- Roldán, J. L., Real, J. C., & Ceballos, S. S. (2018). Antecedents and consequences of knowledge management performance: *The role of IT infrastructure*. *Intangible Capital*, 14 (4), 518-535. <https://doi.org/10.3926/ic.1074>.
- Roza, R. H. (2020). Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43 (3). <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v43n3erv2>
- Sadeghi, M. R., Moghimi, S. M., & Ramezan, M. (2013). Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5 (1), 16-31. <http://dx.doi.org/10.1108/17561411311320941>
- Salim, J. J. (2003). O conhecimento em ação. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 1 (2) 55-59.
- Santos, C. A. S. (2017). *Modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica: A comunidade de prática na implementação de um repositório digital institucional*. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Carlos. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9486>
- Santos, J. C., Moro-Cabero, M. M., & Valentim, M. L. P. (2016). *A memória organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais*. [Apresentação de trabalho]. XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas, Londrina, PR, Brasil. <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-list/xi-sepech-271/list#articles>

- Santos, N. (2005). *A economia, organização e o trabalhador do conhecimento*. Ed. da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Santos, V. (2016). *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição pública catarinense*. [Apresentação de trabalho]. VI Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación (CIKI), Bogotá, Colômbia. <https://www.cienciasdeladocumentacion.cl/index.php/csdoc/article/view/98>
- Santos, V., & Bastos, R. C. (2019). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9 (1), 24-41. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1>
- Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do conhecimento em organizações. *Informação e Sociedade*, 29 (1), 51-66. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n1.38590>
- Saracevic, T. (1996). Ciência da informação: Origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 1 (1), 41-62. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22308>
- Sayão, L. F. (2001). Modelos teóricos em Ciência da Informação: Abstração e método científico. *Ciência da Informação*, 30 (1), 82-91. <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/941/978>
- Scholl, W., König, C., Meyer, B., & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: An international delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 19-35. <https://doi.org/10.1108/13673270410529082>
- Silva, E. F., Pereira, FCM, & Guimarães, E. H. R. (2016). Creation of organizational knowledge on the basis Von Krogh, Nonaka and Ichijo capacitors: a case study in the grange DF Pork Company. *International Journal of Innovation*, 4 (2), 1-18. <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v4i2.103>
- Sousa, N. M., Costa, C. J., & Aparício, M. (2017). Ba: Um fator determinante no uso de sistemas de gestão do conhecimento. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 22. <http://dx.doi.org/10.17013/risti.22>.
- 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), p. 55-70. [10.17013/risti.22.1-19](http://dx.doi.org/10.17013/risti.22.1-19)
- Souza, L. G. S., & Aganette, E. C. (2018). Gestão do conhecimento em repositórios digitais: Perfil das instituições brasileiras. *Informação & Tecnologia*, 5 (2), 104-121. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2358-3908.2018v5n2.44829>
- Souza, R. R., & Alvarenga Neto, R. C. D. (2003). A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social. [Apresentação de trabalho]. *Encontro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*, São Paulo, SP, Brasil.
- Starck, K. R., Varvakis, G., & Silva, E. L. (2013). Os estilos e os modelos de gestão da informação: Alternativas para a tomada de decisão. *Biblos*, 52, 59-73. <http://dx.doi.org/10.5195/biblios.2013.125>

- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Tarapanoff, K. (Org.). (2006). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/465>
- Terra, J. C. (2001). *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial*. Negócio.
- Terra, J. C., & Almeida, C. (2010). Benchmarking: Buscando conhecimento e performance. *Biblioteca Terra Forum*. <https://pt.slideshare.net/jcterra/benchmarking-buscando-conhecimento-e-performance>
- Thurler, I., & Cavalcanti, M. C. B. (2019). *Materialidades dos meios e fluxos informacionais: a proposta de um framework para um “ba” digital*. [Apresentação de trabalho]. XX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib), Florianópolis, SC, Brasil. <https://conferencias.ufsc.br/index.php/enancib/2019/paper/view/1006>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Tyagi, S., Cai, X., Yang, K., & Chambers, T. (2015). Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. *International Journal of Information Management*, 35, 204–214. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.007>
- Valentim, M. L. P. (2002). Inteligência competitiva em organizações: Dado, informação e conhecimento. *Datagramazero*, 3 (4). <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/3837>.
- Valentim, M. L. P. (2004). Gestão da informação e gestão do conhecimento: Especificidades e convergências. *InfoHome*. [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)
- Valentim, M. L. P. (2008). Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: Conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 1 (1), 1-16. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>
- Valentim, M. L. P. (2013). Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: O caso do setor cárnico de Salamanca/Espanha. *BJIS*, 7 (n. esp.), 299-323. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/180205>
- Valentim, M. L. P. (Org.). (2010). *Gestão, mediação e uso da informação*. Cultura Acadêmica. <http://hdl.handle.net/11449/110767>
- Valentim, M. L. P., Lenzi, L. A. F., Cervantes, B. M. N., Carvalho, E. L., Garcia, H. D., Catarino, M. E., & Tomaél, M. I. (2003). O processo de inteligência competitiva em organizações. *Datagramazero*, 4, (3), 1-23. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5453>
- Vital, P. L., Floriani, V. M., & Varvakis, G. (2010). Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. *Informação & Informação*, 15 (1), 85-103. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2010v15n1p85>
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Campus.
- Wallenborn, B., Then, M., Hoang, M. D., Vu, D. B., Becker, J., Fuchs, M., Heutelbeck, D., & Hemmje, M. (2017). Towards a competence-based course authoring tool supporting learning management systems. *iJET*, 12 (10), 127-146. <https://doi.org/10.3991/ijet.v12i10.7300>



- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education International. *Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Ware, M. (2004). Institutional repositories and scholarly publishing. *Learned Publishing*, Brighton, 17 (2), 115-124. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1087/095315104322958490>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 2009, 4 (67). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organization create, represent, and use knowledge*. Schema Press.
- Wiig, K. M. (2002). *Application knowledge management in public administration*. Paper prepared for public administration of the City of Taipei, República de Formosa. [https://www.academia.edu/63815452/Application\\_of\\_Knowledge\\_Management\\_in\\_Public\\_Administration](https://www.academia.edu/63815452/Application_of_Knowledge_Management_in_Public_Administration)
- Wilson, T. D. (2002). Information management. In Feather, J., & Sturges, P. (Eds.). *International Encyclopedia of Information and Library Science*. pp. 263-278.
- Wilson, T. D. (2006). A problemática da gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações* (pp. 37-56). Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/465>
- Yafushi, C. A. P. (2020). *A competência em informação e a agregação de valor sob a ótica do cliente: estudo de caso em ambientes de consultoria*. [Tese de Doutorado]. Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista. <http://hdl.handle.net/11449/192552>
- Yafushi, C. A. P., Almeida, M. F. I., & Vitoriano, M. C. C. P. (2019). Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9 (3), 4-20. <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p4>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (2ª ed.). Bookman.
- Yu, C., Zhang, Z., & Shen, H. (2017). The effect of organizational learning and knowledge management innovation on smes' technological capability. *EURASIA: Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13 (8), 5475-5487. <http://dx.doi.org/10.12973/eurasia.2017.00842a>
- Zins, C. (2007). Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58, 479-493. <https://doi.org/10.1002/asi.20508>



## **APÊNDICES**

Apêndice A – Revisão Bibliográfica

Apêndice B – Sugestões recebidas no Pré-teste para elaboração final do questionário

Apêndice C – Inquérito por questionário sobre a percepção da gestão da informação e do conhecimento no IBGE

Apêndice D – Carta convite



## Apêndice A - Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica ou da literatura, é o passo inicial de qualquer pesquisa científica. Ela é o meio para que o pesquisador atinja seus fins. Seu objetivo é realizar um levantamento detalhado de trabalhos científicos, possibilitando, através de uma avaliação rigorosa e confiável das pesquisas já realizadas, uma maior familiaridade com os temas trabalhados, um aprimoramento das ideias e o surgimento de intuições e, conseqüentemente, uma maior qualidade das buscas (Gil, 2008).

Neste estudo, a revisão bibliográfica contribuiu para a construção e a fundamentação do referencial teórico a fim de assegurar a consolidação da Tese, desde a escolha do problema central e pressupostos de pesquisa, bem como, contribuiu e suportou a pesquisa bibliográfica inserida no âmbito dos objetivos específicos da pesquisa, até a fundamentação da investigação na elaboração adequada das técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.

Para a execução da revisão da literatura foram utilizadas em momentos distintos: a Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), a Base de Dados de Teses e Dissertações (BDTD), a Scopus e a Web of Science (WoS).

A escolha pelas Brapci e BDTD deu-se em função da necessidade de verificação dos estudos realizados no Brasil e, em nível dos trabalhos de pós-graduação a respeito da temática desta pesquisa.

A escolha da Scopus e WoS deu-se em virtude de serem bases de dados de artigos científicos, multidisciplinares, constituindo-se assim, como as mais adequadas à realização de uma revisão bibliográfica em determinado assunto. Além de reunirem um vasto conjunto de revistas de diferentes editores e facilitam o acesso a grande parte da literatura científica publicada internacionalmente.

Primeiramente foi efetuado o levantamento da adoção/implementação dos modelos organizacionais de GC, e possivelmente integrados com a GI. Posteriormente, cada passo foi realizado com todos os temas pesquisados, com o foco da GC: (a) adoção/implementação de modelos organizacionais; (b) criação do conhecimento organizacional; (c) facilitadores e

capacitadores ao contexto capacitante; (d) fatores de prontidão para o conhecimento; (e) ferramentas e práticas de GC em organizações.

Os passos realizados para levantamento bibliográfico das referências utilizadas, para todos os temas foram variados. Porém, para verificar o estado da arte da Gestão do Conhecimento organizacional foi realizada uma limitação quanto a data: foram incluídos somente artigos publicados nos últimos cinco anos (>2017). As demais buscas tiveram cada uma a sua conveniência para a escolha das datas de corte. Entretanto, a revisão de literatura não ficou limitada apenas a estes artigos. Há também, os documentos encontrados durante a realização da pesquisa, como por exemplo, referências dos artigos lidos, que se mostraram pertinentes ao entendimento do assunto e foram acrescentados, bem como, na intenção de recuperar títulos clássicos, em algumas buscas não houve o recorte por data.

Como exemplificação, passa-se a citar os procedimentos utilizados para as buscas por referências na Scopus, que devido a seu alcance e importância para a área e temas relacionados a gestão, foi a base com o maior retorno de documentos relevantes para a revisão de literatura.

As buscas se deram nos campos *título, resumo e palavras-chave*, refinadas para o tipo de material *artigos*, limitados aos documentos publicados nos idiomas: *espanhol, inglês e português*.

Como exemplo, apresenta-se o agrupamento dos termos e os passos realizados na primeira busca sistemática de referências bibliográficas sobre a adoção/implementação de modelos de GC e GI no âmbito das organizações. O mesmo procedimento foi utilizado para a realização das buscas dos demais temas desenvolvidos pela pesquisa.

#### *1º. Passo: Estabelecimento das palavras-chave*

Foi realizada uma leitura introdutória dos títulos, resumos e palavras-chave de artigos clássicos referentes a GC nas organizações buscando os termos repetidos nos campos - título, resumo e palavras-chave - para conhecer os principais termos relacionados ao tema. Foi assim estabelecida uma lista com as palavras-chave iniciais. Os termos resultados dessa primeira etapa foram os seguintes:

#### **Agrupamento dos termos**

---

| <b>Termos Principais</b> | <b>Termos Limitadores</b> |
|--------------------------|---------------------------|
|--------------------------|---------------------------|

- |                                 |                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| • <i>Knowledge Management</i>   | • <i>organization; organizational</i> |
| • <i>Information Management</i> | • <i>adoption; implementation</i>     |
|                                 | • <i>model; models</i>                |

As palavras da lista de termos principais se referem a buscas sobre modelos de GC e GI. As palavras da lista de termos limitadores - são os termos que limitam a pesquisa sobre GC e GI a temas referentes a adoção/implementação de modelos adotados em organizações.

### *2º Passo: Combinações dos termos*

Com o intuito de tornar a busca mais rigorosa e abrangente foram adicionadas algumas variações dos termos - *KM* e *IM* por exemplo, e quando necessário, todos os termos foram alterados para o plural, proporcionando as buscas nos dois formatos, singular e plural. Foram também inseridas as aspas nos termos que possuem duas palavras, mas que representam um único conceito.

Para realizar todas as combinações dos termos principais com os termos limitadores foram utilizados somente os operadores lógicos *AND* e *OR*.

Agrupados, os termos resultaram nas seguintes combinações de busca:

1. knowledge management OR information management AND model
2. knowledge management OR information management AND (organization OR organizational) AND model;
3. knowledge management OR information management AND (adoption OR implementation) AND model;
4. knowledge management OR information management AND (organization OR organizational) AND (adoption OR implementation) AND model

### *3º. Passo: Teste das palavras-chave*

Com a realização da busca para o teste das possíveis combinações verificou-se que as *strings* combinadas com “knowledge management OR information management” não atendiam ao objetivo da busca, pois mesmo com o refinamento inicial, foi recuperado um número muito elevado de artigos (10.896). Assim, foi efetuada a alteração do operador lógico de OR para AND, resultando por exemplo, na *string* “knowledge management AND information management AND

model”, com o mesmo refinamento inicial, recuperando (149 artigos). Entretanto, após alguns refinamentos verificou-se que, as buscas que incluíam como palavra-chave “information management”, resultavam em artigos com o foco na área da Computação e Tecnologias de Informação ou desenvolvimento de *softwares*, por exemplo, ou seja, referências sobre o desenvolvimento de tecnologias e não de processos organizacionais ou da adoção de um modelo integrando esses dois conceitos. Sendo assim, foi iniciada uma nova busca, com as mesmas regras limitadoras supracitadas, mas com alteração de *string*, para: “‘knowledge management’ AND ‘information management’ AND ‘integrated model’”, que resultou em apenas 3 artigos.

Dessa maneira, para esta categoria de pesquisa, passou-se a utilizar o termo “information management” em apenas uma busca mais abrangente, e como um termo limitador. A lista de combinações foi a seguinte:

1. knowledge management AND (adoption OR implementation) AND model
2. knowledge management AND (organization OR organizational) AND (adoption OR implementation) AND model
3. knowledge management AND information management AND (organization OR organizational) AND (adoption OR implementation) AND model

#### **Resultados das buscas**

| <b>Buscas na Scopus</b> | <b>Número de artigos</b> |
|-------------------------|--------------------------|
| Busca 1                 | 459                      |
| Busca 2                 | 234                      |
| Busca 3                 | 373                      |

#### **4º. Passo: Refinamento da busca**

Apesar da alteração que foi realizada com os termos na etapa anterior, o grande número de ocorrências ainda continuava. Para diminuir essas ocorrências optou-se por selecionar ainda mais categorias, refinando a busca.

Após a realização de testes de buscas com as diversas categorias oferecidas, a categoria que melhor atendeu ao nosso propósito de busca foi: por “áreas de estudo”, onde optou-se por selecionar (Subárea "Ciências Sociais") AND (Subárea "Multidisciplinar").



E ainda neste passo, elegeu-se a regra para a seleção dos artigos - pelo número de citações de cada artigo - no mínimo 10 citações, neste caso. Após este refinamento, o número de artigos encontrados foi o seguinte:

#### **Resultados da busca após refinamento**

| <b>Buscas na Scopus</b> | <b>Número dos artigos</b> |
|-------------------------|---------------------------|
| Busca 1                 | 23                        |
| Busca 2                 | 13                        |
| Busca 3                 | 06                        |

#### *5º. Passo: Refinamento para seleção dos artigos*

Ao iniciar a análise dos resultados das buscas, verificou-se que a totalidade dos artigos da busca 2 estavam duplicados na busca 1. Para a seleção dos títulos, efetuou-se a leitura do resumo dos artigos para a verificação da coerência e atendimento ao objetivo de pesquisa. Por fim, com a retirada dos títulos duplicados ou fora do escopo da pesquisa, o número de artigos encontrados para busca nesta categoria de assunto foram 14 artigos, conforme apresentado no quadro a seguir. Entretanto, destaca-se que com o objetivo de garantir a inclusão dos artigos mais relevantes para o estudo, além dos quatorze artigos selecionados, foram adicionados outros estudos considerados como possíveis contribuintes para o entendimento e aperfeiçoamento da temática da pesquisa.

#### **Artigos selecionados**

| <b>Buscas na Scopus</b> | <b>Número dos artigos</b> |
|-------------------------|---------------------------|
| Busca 1                 | 12                        |
| Busca 2                 | 0                         |
| Busca 3                 | 02                        |

Como já apontado, os critérios utilizados em cada passo realizado foram mantidos no decorrer das demais buscas referentes aos outros temas trabalhados. Resumindo, inicialmente foi realizada uma leitura preliminar para um melhor entendimento do assunto, possibilitando a identificação das palavras-chave iniciais e gerando a lista com o agrupamento dos termos principais e os termos limitantes (passo 1). Esses termos foram combinados de acordo com o objetivo da busca (passo 2); os termos combinados, resultaram em palavras-chave que foram

testadas (passo 3); e refinadas para uma primeira busca (passo 4); e novamente refinadas pela seleção de categorias por áreas de estudo, e pela regra do número de citações para seleção final dos títulos (passo 5).

Para finalizar o processo de busca, procedeu-se com leitura do resumo para verificação da pertinência do artigo com a pesquisa.

Importante salientar que, a busca sistemática foi realizada com o intuito de garantir que os artigos mais importantes fossem lidos, apesar disso, durante a leitura dos artigos de cada tema, foram sendo incorporados documentos considerados pertinentes a pesquisa. Inclusive os clássicos e seminais que foram a base do marco teórico desta investigação, apesar de não terem sido resultados da busca sistemática.

Todos os documentos resultados dessas buscas podem ser encontrados na lista de referências da tese. O total de 227 referências, representa a soma de todas as buscas, dentre outros documentos acrescentados e incluindo-se as referências utilizadas como apoio ao desenvolvimento dos métodos de pesquisa, para o desenvolvimento do referencial teórico pertinente a pesquisa que forneceu a base para o entendimento das questões da pesquisa, a definição das variáveis e a construção do instrumento para a coleta de dados, conforme foi apresentado no Capítulo 4.

## Apêndice B - Sugestões recebidas no Pré-teste para elaboração final do questionário

| Sugestões                                                                                                                                                                                                                                                 | Comentários                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Não seria interessante perguntar de experiência anterior ao IBGE que seja relevante?”                                                                                                                                                                    | Sugestão não aceita. Motivo: não é de interesse, pois não se encontra no âmbito do estudo.                                                                                                                                                                |
| Eliminar a questão: “Como está inserido no atual plano de gestão?”                                                                                                                                                                                        | Sugestão não aceita. Motivo: consideraremos que a modalidade de trabalho exercida, ou seja, presencial ou teletrabalho, sofrerá influência nas respostas e poderá servir de critério para análise.                                                        |
| Erro que impede o envio do formulário: Não marquei a opção “outro”.                                                                                                                                                                                       | O respondente não conseguiu concluir o questionário. Motivo: Erro da plataforma Kobo toolbox, pois em uma questão D2 não havia marcado o quesito “outro” (que precisaria de resposta complemento), houve erro e o bloqueou para finalizar o questionário. |
| “Questão D2.1, o item 3 (principalmente) e o 5 não me parece uma representação do entendimento sobre a GC. A 3 por exemplo é algo concreto da instituição, ou seja, está formalizada no planejamento estratégico, isso não é entendimento e sim um fato.” | Sugestão aceita. As opções de respostas da questão D2.1 foram reformuladas.                                                                                                                                                                               |
| Trocar o "não sei responder", por "não sei informar" porque ficaria menos agressivo.                                                                                                                                                                      | Sugestão aceita. Foram alteradas.                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Padronizar a formatação dos espaços e letras do questionário. Na apresentação das questões com escala likert aparecem muitos negritos e pesa a leitura.</p>                                                                                                                                                                                                    | <p>Sugestão aceita em parte. Motivo: A plataforma utilizada (kobotoolbox) não aceita formatação personalizada, temos que nos adequar às suas opções, porém vamos rever algumas que possam melhorar.</p>                                                                                                                                                  |
| <p>Na questão D5.01 "Nenhuma das alternativas" talvez pudesse ser trocado por uma frase que expresse a discordância das anteriores, na verdade, como não sei seu objetivo com ela, me parece esse item destoar dos demais.</p>                                                                                                                                    | <p>Sugestão aceita. Será adotada: “Não é utilizada nenhuma prática/ferramenta relacionada aos aspectos de gestão de recursos humanos em meu ambiente de trabalho (físico ou virtual).”</p>                                                                                                                                                               |
| <p>“no início achei bom de responder, perguntas diretas, objetivas, mas quando chegou lá no meio, Dimensões 3 e 4 ficou pesado, itens bem detalhados que requer uma atenção maior e em grande quantidade, cansou, se puder resumir as perguntas, retirar algumas ou fazer de forma diferente, ficaria melhor, acho. No final, a dimensão 4 ficou boa também.”</p> | <p>Sugestão aceita. As dimensões 3 e 4 foram reformuladas para dar mais dinâmica às respostas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Sugiro rever: “D3.10 Os canais remotos são utilizados de forma eficaz para obter o feedback imediato?” Não compreendi essa questão - a que tipo de feedback se refere?</p>                                                                                                                                                                                     | <p>Sugestão aceita. Resposta: seria o feedback às tarefas que estão sendo executadas. Se surge alguma dúvida sua ou mesmo se o chefe quer fazer observação de seu trabalho, não precisa esperar uma reunião etc. Questão revista para: “D3.4 Os canais remotos são utilizados de forma eficaz para obter o feedback imediato às tarefas executadas?”</p> |
| <p>Rever a redação da questão: “Em seu setor, há algum incentivo para a transferência de conhecimento d servidores em fase de desligamento da Instituição?”</p>                                                                                                                                                                                                   | <p>Sugestão aceita. Questão revista para: “Em seu setor, há algum incentivo para o desenvolvimento de ações que visam a transferência de conhecimento dos servidores em fase de desligamento da Instituição?”</p>                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>“D1.04 Tempo (em anos), como servidor no IBGE, e a D1.07 Tempo no cargo atual. Acredito que terão a mesma resposta, sugiro avaliar a possibilidade de alterar “para tempo na função gratificada, na direção, na gerência etc.”</p>                                        | <p>Sugestão aceita em parte. Questão revista tendo em vista, minimizar as respostas e sintetizar análise. Vamos focar no tempo de absorção da cultura organizacional, ficamos com a questão: “D1.04 Tempo como servidor no IBGE.”</p> |
| <p>Talvez seja melhor (Discordo em parte, Concordo em parte) já que a outra opção é discordo totalmente.</p>                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Substituir a opção “3.Nem concordo nem discordo” por “desconheço”.</p>                                                                                                                                                                                                    | <p>Sugestão não aceita. Motivo: em geral não será falta de conhecimento, mas sim, incerteza em relação à questão.</p>                                                                                                                 |
| <p>Talvez seja melhor colocar uma questão antes dessa D1.06. Por ex.: Atualmente possui alguma Função gratificada, Supervisão, DAS, Gerência etc.?</p>                                                                                                                       | <p>Sugestão não aceita. Motivo: não é de nosso interesse categorizar por tipos de gratificação, mas apenas pelos cargos que ocupam. Além de que aumentaria o número de perguntas.</p>                                                 |
| <p>Na questão D2.03 “No seu entendimento, o que é possível verificar que a cultura organizacional (normas, regras e valores sobre o trabalho) promove no IBGE?”, o item: “7. ( ) Outro(s).” “Melhor seria trocar por: 7. ( ) Nenhuma das alternativas anteriores.”</p>       | <p>Sugestão não aceita. A opção “( ) Nenhuma das alternativas anteriores” não acrescenta. A opção “Outros” dará a chance para o respondente se expressar, o que contribui para a análise da cultura organizacional.</p>               |
| <p>Sugiro alterar: “D2.05 Existe no IBGE, alguma área/gerência que seja a "responsável" pela gestão do conhecimento da Instituição?” Para: “Você tem conhecimento de alguma área ou gerência, que tenha dentre suas atribuições a Gestão do conhecimento institucional?”</p> | <p>Sugestão não aceita. Motivo: de fato queremos confirmar que não há na Instituição uma área ou gerência específica, que trate da gestão do conhecimento organizacional como um todo.</p>                                            |
| <p>Avaliar uma troca no termo "força-tarefa", pois dá a ideia de algo temporário.</p>                                                                                                                                                                                        | <p>Sugestão aceita. Modificado para “força de trabalho”.</p>                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quando a questão não se aplicar a um setor específico, explicar que devemos responder considerando a instituição como um todo.                                                                                                                                                                                                                                          | Sugestão aceita.                                                                                                                                                                                                                                            |
| “Está muito extenso, acredito que as pessoas não terão tempo nem paciência [...]. Sugiro aprofundar questões na entrevista”.                                                                                                                                                                                                                                            | Sugestão aceita. Motivo: concordamos que o questionário não deva demorar mais de 12 minutos para ser respondido, logo, realizamos várias alterações neste sentido, de sintetizar perguntas e diminuir o tempo de respostas do questionário.                 |
| <p>“Ao final de cada parte há o item: ‘Por favor, deixe aqui o seu comentário sobre as questões do tema tratado [...]’.</p> <p>Acho que fica muito livre deixar aberto para qualquer tipo de comentário, talvez não consiga medir, avaliar. Sugestão: ‘Por favor, cite três verbos que possam representar os Fluxos e Processos Organizacionais presentes no IBGE’.</p> | Sugestão não aceita. Motivo: Estas questões estavam previstas apenas para esta fase de pré-teste. Porém a sugestão a ser inserida, poderá complicar a análise das respostas.                                                                                |
| “Existem questões que possuem muito conteúdo para avaliar, para decidir em apenas 1 item.”                                                                                                                                                                                                                                                                              | Sugestão aceita em parte. Esta sugestão foi de apenas 1 respondente. Surgiu no primeiro ciclo de testes. Concordei e refiz várias questões, porém no último ciclo de testes, retornou sua mesma sugestão, porém não identificou a quais questões se refere. |
| No último ciclo de testes, o tempo de respostas foi cronometrado de 9 a 10 minutos, por 3 respondentes.                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice C - Inquérito por questionário sobre a percepção da Gestão da Informação e do Conhecimento no IBGE

### Dimensão 1 – Perfil do respondente

D1.01 Idade (em anos)\* \_\_\_\_\_

D1.02 Grau de instrução completo

*\*Escolha uma das seguintes respostas:*

- ☐ Ciclo Médio
- ☐ Licenciatura/Bacharelado
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

D1.03 Especialidade no grau de instrução \_\_\_\_\_

D1.04 Tempo como servidor no IBGE

*\*Escolha uma das seguintes respostas:*

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ de 5 a 10 anos
- ☐ de 11 a 15 anos
- ☐ de 16 a 20 anos
- ☐ mais de 20 anos

D1.05 Lotação atual no IBGE

*\*Escolha uma das seguintes respostas:*

- ☐ Presidência
- ☐ Diretoria Executiva (DE)
- ☐ Diretoria de Pesquisas (DPE)
- ☐ Diretoria de Geociências (DGC)
- ☐ Diretoria de Informática (DI)
- ☐ Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI)
- ☐ Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE)
- ☐ Unidade Estadual (UE)

D1.06 Cargo que ocupa atualmente no IBGE

*\*Escolha uma das seguintes respostas:*

- ☐ 1. Coordenador(a)
- ☐ 2. Gerente
- ☐ 3. Chefe (FG1, FG2 ou FG3)
- ☐ 4. Sem atribuição de chefia

D1.07 Como está inserido no atual Programa de Gestão do IBGE

*\*Escolha uma das seguintes respostas:*

- 1. Teletrabalho parcial
- 2. Teletrabalho integral
- 3. Não aderi ao Programa de Gestão

## **Dimensão 2 - Construção de Sentido**

D2.01 Em seu entendimento, qual a afirmativa que melhor representa a gestão do conhecimento praticada no ambiente organizacional do IBGE?

\*Escolha a sentença que melhor se adequa:

- 1. No IBGE a gestão do conhecimento se limita a tratar da gestão eletrônica de documentos e do mapeamento de processos.
- 2. A gestão do conhecimento está formalizada através do planejamento estratégico do IBGE, mas ainda não há implementação de práticas para gerir o conhecimento organizacional.
- 3. A gestão do conhecimento está formalizada através do planejamento estratégico do IBGE, mas as ferramentas e práticas são utilizadas de forma intuitiva ou isoladamente e não coordenada para gerir o conhecimento organizacional.
- 4. A gestão do conhecimento está formalizada através do planejamento estratégico do IBGE e da implementação de ferramentas e práticas integradas e coordenadas para gerir o conhecimento organizacional.
- 5. A gestão do conhecimento praticada no IBGE está formalizada e implementada institucionalmente e já pode ser vista como um processo que promove a criação do conhecimento organizacional.
- 6. Outra.

D2.02 Se respondeu "Outra", por favor descrever brevemente como você caracteriza a gestão do conhecimento no IBGE. \_\_\_\_\_

D2.03 Em seu entendimento, o que é possível verificar que a cultura organizacional (normas, regras e valores sobre o trabalho) promove no IBGE?

\*Escolha a(s) sentenças que melhor se adequa(m):

- ☐ 1. A valorização do trabalho em equipe, com troca de ideias e conhecimentos.
- ☐ 2. O trabalho individual, com pouca troca de ideias e conhecimentos.
- ☐ 3. Uma estrutura organizacional rígida (tarefas e responsabilidades bem definidas e fixas).
- ☐ 4. A inovação, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre as gerências e setores.
- ☐ 5. A participação dos servidores de níveis intermediários na tomada de decisões.
- ☐ 6. O conhecimento de seus servidores como um recurso organizacional.
- ☐ 7. Outro(s)

D2.04 Se respondeu "Outro(s)", por favor descrever do seu ponto de vista, o que a



cultura organizacional do IBGE promove na Instituição, ou mesmo em seu setor \_\_\_\_\_

D2.05 Existe no IBGE, alguma área/gerência que seja a "responsável" pela gestão do conhecimento organizacional?

*\*Escolha uma das seguintes respostas:*

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Não sei informar ☐

D2.06 Se respondeu "Sim" poderia citar qual? \_\_\_\_\_

D2.07 O IBGE já realizou alguma pesquisa de diagnóstico ou autoavaliação do seu grau de maturidade em Gestão do Conhecimento?

*\*Escolha uma das seguintes respostas:*

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Não sei informar ☐

D2.08 Em seu setor, há algum incentivo para o desenvolvimento de ações que visam a transferência de conhecimento de servidores em fase de desligamento da Instituição?

*\*Este desligamento poderá se dar devido aposentadoria, mudança de setor, exoneração, dentre outros. Escolha uma das seguintes respostas:*

1. Sim ☐ 2. Não ☐ 3. Não sei informar ☐

D2.09 Se respondeu "Sim" poderia exemplificar \_\_\_\_\_

### **Dimensão 3 - Fluxos e Processos Informacionais**

No que tange aos processos informacionais no IBGE, indique o seu grau de concordância ou de discordância a respeito das seguintes afirmativas:

*Marque de 1 a 5 para cada uma das sentenças que seguem:*

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo / nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

D3.01 No IBGE são identificadas as necessidades de informação para serem colocadas à disposição dos servidores na força de trabalho.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.02 As informações são tratadas e armazenadas nos variados acervos, portal e intranet do IBGE de maneira harmônica (refletem como a Instituição classifica e categoriza seu conhecimento) de modo a facilitar sua recuperação.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.03 No IBGE, "as pessoas" são consideradas fontes valiosas de informação.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.04 Em meu setor, os canais remotos são utilizados de forma eficaz para obter o feedback imediato às tarefas executadas.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.05 No IBGE, os tomadores de decisão utilizam documentos/registros/atas de reuniões para apoiar e fundamentar suas decisões.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.06 No IBGE, o conhecimento das necessidades de informação do seu corpo funcional é utilizado para realização de programas de capacitação.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.07 A informação armazenada e disponibilizada pelo Projeto História Oral do IBGE representa um componente organizacional importante.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.08 Na sua percepção, com que frequência os servidores do IBGE utilizam os seguintes meios para adquirir as informações necessárias ao desempenho de suas funções?

*Marque o grau de frequência de 1 a 5 para cada uma das opções a seguir:*

1. Nunca

2. Raramente

3. Ocasionalmente

4. Frequentemente

5. Sempre

Reuniões com a equipe de trabalho

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Acervos da Biblioteca do IBGE

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Canais da intranet

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Repositórios e/ou bases de dados de outras instituições

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Troca de experiência com outras pessoas/servidores

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D3.09 Seu setor realiza o mapeamento dos fluxos formais de informação?

*\*(Fluxos formais se inserem no âmbito da gestão da informação, do registro em algum suporte físico, sendo ativos tangíveis) Escolha uma das seguintes respostas:*

☐ 1. Sim    ☐ 2. Não    ☐ 3. Não sei informar

D3.10 O IBGE realiza o mapeamento dos fluxos informais de conhecimento nos vários setores da Instituição?

*\*(Fluxos informais se inserem no âmbito da gestão do conhecimento, do não registrado, como eventos, valores, crenças e comportamento, sendo ativos intangíveis) Escolha uma das seguintes respostas:*

- ☐ 1. Sim      ☐ 2. Não      ☐ 3. Não sei informar

D3.11 Tendo em conta o uso da informação e do conhecimento organizacional, indique em que grau de importância considera que os trabalhos académicos/científicos do corpo de servidores/pesquisadores do IBGE devam ser tratados e disponibilizados para livre consulta em um repositório institucional.

*\*Marque apenas uma opção*

- ☐ 1. Relativamente importante  
☐ 2. Pouco importante  
☐ 3. Importante  
☐ 4. Muito importante  
☐ 5. Extremamente importante

#### **Dimensão 4 - Contexto Capacitante**

Com base em seu conhecimento, indique o grau de concordância ou de discordância a respeito das seguintes afirmativas:

*Marque de 1 a 5 para cada uma das sentenças que seguem:*

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem concordo / nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

D4.01 A missão institucional do IBGE é sólida e confere credibilidade à força de trabalho executada em todos os setores da organização.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.02 Para acelerar a criação do conhecimento organizacional é desejável que haja um "responsável" pela promoção de atividades para a troca de conhecimento entre os membros da equipe.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.03 A alta administração do IBGE é empenhada em facilitar a criação do conhecimento fornecendo espaços físicos ou virtuais, para promover interação entre os servidores.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.04 No IBGE os gestores aceitam e incentivam as novas ideias.\*

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Com a experiência vivenciada em seu setor, indique o grau de frequência que atribui às afirmativas a seguir:

Marque o grau de frequência de 1 a 5 para cada uma das sentenças que seguem:

1. Nunca
2. Raramente
3. Ocasionalmente
4. Frequentemente
5. Sempre

D4.05 A reunião com a equipe de trabalho é o ambiente propício para se colocar um ponto de vista pessoal sobre a execução de tarefas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.06 O conhecimento produzido em uma unidade é utilizado em outras unidades, principalmente por meio de manuais e treinamentos ministrados aos servidores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.07 São incentivadas as relações com o ambiente externo à Instituição, a fim de atualizar e aprimorar o próprio sistema interno de conhecimento.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.08 O superior hierárquico confere autonomia a seus subordinados para a execução de tarefas e/ou decisões a serem tomadas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.09 Ocorre um rodízio funcional para que os servidores adquiram conhecimentos múltiplos sobre o setor/gerência.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.10 O “erro honesto” é aceito como oportunidade de aprendizagem (os gerentes encorajam o compartilhamento de informações sobre os erros e falhas cometidos).

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.11 Há incentivo para o trabalho em equipe, compartilhando informações.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.12 Um mesmo projeto é encaminhado a equipes diferentes para que as mesmas o desenvolvam e discutam, a fim de aproveitar as melhores ideias.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

D4.13 Que medida de importância você atribui ao desenvolvimento de um “contexto capacitante” que estimule a troca de informação e conhecimento entre seus membros, para que se efetive a criação e uso do conhecimento organizacional?

*\*Leia-se aqui contexto capacitante como um ambiente (espaço físico ou virtual) planejado com base na cultura organizacional, e que seja propício para a transferência de conhecimentos. Marque apenas uma opção.*

- ☐ 1. Relativamente importante

- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Muito importante
- 5. Extremamente importante

## **Dimensão 5 - Práticas e Ferramentas Tecnológicas**

D5.01 Indique quais práticas/ferramentas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos são utilizadas em seu ambiente de trabalho (físico ou virtual).

*\*Selecione todas as que se apliquem:*

- ☐ 1. Utilização de um espaço para discussão, compartilhamento de informações, ideias e experiências.
- ☐ 2. Formação de grupos interdisciplinares, onde as pessoas se reúnem periodicamente em torno de um interesse comum de aprendizado.
- ☐ 3. Utilização de técnicas de gestão do conhecimento para relatos pessoais de assuntos complicados e/ou eventos ocorridos.
- ☐ 4. Utilização de prática ou técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim.
- ☐ 5. Utilização de um espaço colaborativo virtual, que permite o trabalho conjunto entre pessoas.
- ☐ 6. Não é utilizada nenhuma prática/ferramenta relacionada aos aspectos de gestão de recursos humanos em meu ambiente de trabalho (físico ou virtual).
- ☐ 7. Outro(s)

D5.02 Se respondeu "Outro(s)" por favor, poderia citar? \_\_\_\_\_

D5.03 Indique quais práticas/ferramentas relacionadas aos processos organizacionais são utilizadas em seu ambiente de trabalho (físico ou virtual).

*\*Selecione todas as que se apliquem:*

- ☐ 1. Utilização da estratégia de busca das melhores referências (internas/externas) para comparação aos processos, produtos e serviços da Instituição.
- ☐ 2. Utilização de forma sistemática dos relatos de experiências, registrando o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse e a análise do que foi aprendido durante o processo.
- ☐ 3. O registro do conhecimento organizacional, como a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou da Instituição como um todo.
- ☐ 4. Não é utilizada nenhuma prática/ferramenta relacionada aos processos organizacionais em meu ambiente de trabalho (físico ou virtual).
- ☐ 5. Outro(s)

D5.04 Se respondeu "Outro(s)" por favor, poderia citar? \_\_\_\_\_

D5.05 Em seu setor é utilizada alguma ferramenta de automação de sistemas e processos, do tipo Sistemas de workflow; ou para a gestão eletrônica de documentos (GED)?

- ☐ 1. Sim    ☐ 2. Não    ☐ 3. Não sei informar

D5.06 Em seu setor é utilizado algum software especializado para compartilhar informações?

- ☐ 1. Sim    ☐ 2. Não    ☐ 3. Não sei informar

D5.07 Se respondeu “Sim” poderia citar qual?\_\_\_\_\_

D5.08 O setor responsável pelas tecnologias de informação (TI) trabalha de forma conjunta com os variados setores do IBGE para criar ou aprimorar os seus produtos, serviços e processos?

- ☒ 1. Sim    ☐ 2. Não    ☐ 3. Não sei informar

D5.09 Um repositório de conhecimento institucional serve principalmente para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. Esta ferramenta contém uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte da Instituição. Indique o grau de importância que atribui à implementação deste tipo de ferramenta para a efetiva gestão do conhecimento organizacional.

- ☐ 1. Relativamente importante  
☐ 2. Pouco importante  
☐ 3. Importante  
☐ 4. Muito importante  
☐ 5. Extremamente importante

Por favor, deixe aqui o seu comentário relacionado às questões dos temas tratados neste inquérito.

## Apêndice D – Carta Convite

**Universidade de Coimbra - UC**

**Programa De Pós-Graduação em Ciência da Informação**

### **Carta Convite**

Prezado(a) Servidor(a) e colega do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):

Sou Solange de Oliveira Santos, servidora do IBGE e doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Coimbra, em Portugal.

Realizo pesquisa doutoral, em que sou orientada pela Professora Doutora Maria Cristina Vieira de Freitas e do Professor Doutor Renato Rocha Souza. A pesquisa é um estudo de caso que objetiva analisar no ambiente informacional e organizacional do IBGE, requisitos que revelem se e como este, entende, define, e utiliza, práticas e estratégias de gestão da informação e do conhecimento, tendo em vista a proposição de diretrizes para a formulação um modelo integrado que contemple a gestão da informação e do conhecimento organizacional.

Neste sentido, venho solicitar a vossa colaboração para a realização deste estudo no preenchimento do “Inquérito sobre a da Gestão da Informação e do Conhecimento no IBGE”.

Os questionamentos a serem respondidos foram elaborados com objetivos de: a) coletar informações que possibilitem a análise da percepção dos servidores do órgão no que diz respeito a Gestão da Informação e do Conhecimento no ambiente organizacional; b) averiguar a necessidade de desenvolver um modelo que integre a gestão da informação e a gestão do conhecimento organizacional do IBGE.

Gostaria de esclarecer que não existem respostas certas ou erradas. Necessitamos apenas conhecer sua opinião sobre os temas abordados, garantindo total confidencialidade sobre as respostas. Sua participação é de extrema importância para esta pesquisa.

**O período de coleta de dados da pesquisa será de 17/12/2021 à 28/02/2022.**

**Política de privacidade:** as informações recebidas serão coletadas com a maior confidencialidade e não serão repassadas a terceiros. Os dados serão apresentados de tal maneira que não se precise a identificação dos colaboradores.

Para maiores informações, entre em contato: [solladeoliveira@gmail.com](mailto:solladeoliveira@gmail.com)

Agradecemos antecipadamente a sua valiosa colaboração e disponibilidade.

Cordialmente,

Solange de Oliveira Santos.