

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: CASOS DO BRASIL, CANADÁ E PORTUGAL

Lais Bueno Tonin¹; Wainer Cancian²; Ana Cláudia Chiarato³; Luana Colosio⁴

¹ Mestre em Gestão do Conhecimento, Unicesumar. lais-bueno@hotmail.com

² Mestre em Gestão do Conhecimento, Unicesumar. wainercristian@gmail.com

³ Mestre em Gestão do Conhecimento, Unicesumar. ana-claudia_chiarato@hotmail.com

⁴ Mestre em Gestão do Conhecimento, Unicesumar. lcolosio@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo é uma discussão teórica acerca da gestão do conhecimento (GC) em três contextos distintos: Brasil, Canadá e Portugal. O objetivo deste trabalho é apresentar o atual cenário da GC no setor público dos três países supracitados, evidenciando o reconhecimento dos processos de GC, a implementação, a institucionalização da GC como prática das organizações e como estes aspectos se manifestam – ou não são manifestados – na perspectiva destes três países. Referente ao panorama brasileiro, é apresentado o caso da ANAC/SAR, para ilustrar uma eficiente aplicação de GC no Brasil; no contexto de Portugal apresenta-se uma investigação sobre o reconhecimento dos processos de GC em câmaras municipais, e por fim, apresenta-se a Gestão do Conhecimento no setor público Canadense: alguns fatores de sucesso.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, setor público, práticas de gestão.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações é inerente ao processo de globalização que a civilização pós-moderna têm vivenciado desde o século XX. O surgimento e valorização da GC culminam precisamente no período de transição de uma sociedade enrijecida pelas barreiras físicas e comunicacionais, para uma sociedade interligada em sentidos distintos, por variados fatores.

A economia atual está caracterizada por um alto dinamismo, propiciado por fenômenos como a globalização, o surgimento de inovações paradigmáticas como a Internet, a evolução das tecnologias de informação e comunicação, entre outros. A eliminação das barreiras para os fluxos comunicacionais e de bens entre países ocasionou o surgimento do fenômeno da concorrência global (DOROW; CALLE; RADOS, 2015, p. 1, grifo nosso).

Sendo assim, entende-se que em decorrência do fenômeno da globalização deu-se, também, a origem da concorrência global acirrada entre as organizações. Neste contexto, um novo fator entra em evidência: o conhecimento. Que nos anos 80 foi reconhecido como fator chave para manter a organização em patamar de competitividade no mercado (DOROW; CALLE; RADOS, 2015), retirando a focalização de riquezas do



capital e do trabalho, alocando-a no conhecimento gerado nas organizações (DRUCKER, 1993).

Entretanto, a GC como prática organizacional só veio a tomar forças no início dos anos 90. É possível observar que, mesmo sendo uma prática de origem recente, sua evolução demonstra fases estritamente demarcadas que vão do reconhecimento do conhecimento como elemento de valor aos benefícios da GC sendo enxergados já pelas empresas nos anos 90 e 2000 (DOROW; CALLE; RADOS, 2015).

Tendo em vista o cenário de desenvolvimento da gestão do conhecimento, que fundamenta-se, principalmente, no setor privado, baseado na vantagem de competitividade no mercado, este estudo teórico tem o objetivo de apresentar o atual cenário da GC no setor público internacional e nacional na perspectiva de Portugal, Brasil e Canadá. Retrata-se, neste resumo expandido, o reconhecimento dos processos de GC em câmaras municipais de Portugal, a implementação da GC no caso da ANAC/SAR do Brasil as características das práticas de GC no Canadá refletindo, também, sobre a institucionalização da GC como prática no setor público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Brasil: Caso da Implementação de Gc na Anac/Sar

Este tópico apresenta uma breve revisão de literatura do caso de implementação de GC em uma organização pública brasileira, onde adotou-se um modelo específico e um método de implementação de GC apresentado pelo Ipea, na publicação: “*Casos Reais De Implantação Do Modelo De Gestão Do Conhecimento Para Administração Pública Brasileira*”, Ipea, (2014), qual apresenta o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB) no caso ANAC/SAR.

A ANAC é uma autarquia especial, vinculada à Secretaria de Aviação Civil (SAC) da Presidência da República. Seu objetivo principal é promover a segurança e a excelência do Sistema de aviação civil brasileiro. A SAR compete desenvolver e propor requisitos mínimos de segurança para produtos aeronáuticos nas etapas de elaboração do projeto, fabricação e manutenção, além de suspender, revogar ou cancelar certificados necessários à preservação da segurança das pessoas, no âmbito da aviação civil nacional.

Quando a aviação civil iniciou suas atividades no Brasil em 1950, com a fabricação da primeira aeronave nacional, o Bandeirantes. Na época o país não tinha o conhecimento necessário para certificar esta aeronave, portanto, contou com a cooperação dos Estados Unidos, que treinou especialistas brasileiros apenas parte do conhecimento essencial para realizar a certificação.

Atualmente o Brasil está entre as quatro autoridades de aviação civil mais importantes do mundo e seus produtos são reconhecidos internacionalmente. No entanto, é importante destacar que no final de 2000 e no início de 2001, o Brasil estava em retrocesso, pois não tinha número suficiente de especialistas para realizar a certificação de aeronaves em um cenário de crescente demanda e para agravar a situação havia escassez de recursos financeiros para o desenvolvimento das competências necessárias de profissionais para superar as dificuldades da falta de funcionários, (Batista 2014).

Em 2005 o governo cria a ANAC, para compor o quadro de servidores e gestores da instituição, alguns com pouca experiência e outros recém-formados, então surge um novo desafio para compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar a excelência e agilidade no serviço, porém não de forma sistematizada e formal.

Segundo o relato de Batista (2014), Na história da SAR/ANAC apenas em 2012 é que o método intencional e organizado de GC passa a ser colocado em prática, pois a SAR pretendia adotar práticas de GC para promover a preservação e o compartilhamento dos conhecimentos, já que não havia servidores especializados suficientes para realizar a certificação em um tempo hábil. Portanto passou a colocar em prática a disseminação, a transferência, o armazenamento e a aplicação do conhecimento.

Houve uma grande mobilização de gestores e servidores para implementação a qual o Ipea se prontificou a assessorar à SAR/ANAC na utilização do modelo e do método de GC, qual teve início através do diagnóstico para conhecer o grau de maturidade na organização, depois foi realizado um planejamento que previa a implementação em dois anos e quatro meses, onde o objetivo principal era tornar o conhecimento tácito em explícito, sobre as melhores práticas de certificação, fiscalização e normatização, adotadas para reduzir o índice de acidentes aéreos na aviação civil e buscar formas de inovar neste trabalho (Batista, 2014).

Após o planejamento foram formados comitês e equipes do conhecimento para gerenciar as práticas que seriam desenvolvidas na fase de implementação na unidade

central, tal como, i) comunidade de prática, ii) disseminação de conhecimento, de forma estruturada, iii) lições aprendidas, iv) mentoring, v) storytelling, vi) repositório digital, entre outras como banco de conhecimento, revisão de atos normativos, trilhas de aprendizagem e a criação de uma unidade gerencial de GC.

A experiência de implementação da GC permitiu aos participantes aprender algumas lições, entre elas, pode-se citar algumas:

- trabalhar com voluntários facilita a gestão do projeto,
- priorizar as práticas já citadas acima,
- envolver lideranças e
- buscar resultados a curto prazo para manter o comprometimento.

Batista (2014), destaca que a experiência da SAR/ANAC revela que, apesar das dificuldades, é possível ter êxito ao implementar a GC reconhecendo que os servidores são verdadeiros responsáveis pelo sucesso da iniciativa - entre outros aspectos-, todavia houve êxito no processo de certificação.

Este caso ANAC/SAR recebeu o "*Prêmio de Excelência em Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual 2016*". Trata-se de um dos mais importante prêmios na área de gestão do conhecimento em todo o mundo.

2.2 O Reconhecimento dos Processos de GC nas Câmaras Municipais de Portugal

Em face ao estudo de Leonor Pais (2016), intitulado "A Gestão do Conhecimento na Administração Pública Portuguesa: a teoria, a prática e as lições aprendidas", tem como objetivo o estudo de experiências de implementação de GC em organizações da administração pública portuguesa em que para isso, inseriu-se no estudo uma variável relativa à Certificação da Qualidade. As organizações do setor público, designadas por Câmaras Municipais (CMs), que fazem parte de cada um dos 278 municípios portugueses (constituídos em continente e ilhas). Para isso, busca-se não somente "descrever, caracterizar e analisar os processos de GC nas câmaras estudadas em geral, mas também para poder comparar CMs com e sem serviços certificados" (PAIS, 2016, p. 69).

Desta forma há um fundamento baseado no ponto de vista conceptual, baseado no modelo de Cardoso (2007) que busca a integração de uma visão da GC "orientada para



as pessoas”, em que há uma associação direta entre o conhecimento e a pessoa que o desenvolveu, que o utiliza e que detém esse conhecimento (PAIS, 2016).

Para a coleta de dados do estudo em questão utilizou-se como amostragem, 1.391 colaboradores, de 84 CMs portuguesas (dos serviços de atendimento e urbanismo) e para isso, utilizou-se da versão original do Questionário de Gestão do Conhecimento (QGC), composta por 56 itens, em que se buscou avaliar os processos de: i) aquisição do conhecimento; ii) partilha do conhecimento; iii) interpretação do conhecimento; iv) memória organizacional; v) recuperação do conhecimento e; vi) dimensão de orientação cultural para o conhecimento (PAIS, 2016).

Em conclusão a este estudo notou-se que todos os processos de GC estavam atuantes nas CMs estudadas. Outro fator em destaque se dá em relação à orientação cultural para o conhecimento, em que houve a constatação que esta é atuante pelos colaboradores das CMs. Considerando-se ainda a distinção entre organizações certificadas e não certificadas, notou-se que a orientação cultural para o conhecimento evidencia maiores capacidades preditivas nas CMs certificadas, sendo a sua influência particularmente evidente nos processos de partilha do conhecimento (formal e informal) e interpretação do conhecimento.

2.3 Canadá: Os Fatores de Sucesso na GC Canadense

Este tópico irá descrever a experiência do serviço público canadense na implementação da Gestão do Conhecimento (GC), que é reconhecida pelo fato do Canadá ter sido um dos primeiros países a institucionalizar a GC no setor público e tem sido altamente eficaz no uso de tecnologias da informação e da comunicação para fazer uma *interface* com os cidadãos.

Kimiz Dalkir no capítulo 1 do livro *“Gestão do Conhecimento no Setor Público: Alguns Fatores de Sucesso Canadense”*, disponível no site do Ipea, (2016) relata alguns casos, fatores e sucesso da implementação de GC no setor público canadense, assim como suas principais características. Portanto, os dados aqui apresentados possuem como fonte este capítulo.

Em um modelo tradicional, os cidadãos solicitam informações ao governo por meio de documentos e normalmente recebem uma resposta também por documento em papel.

No modelo canadense de gerenciamento de informação, buscou-se inovar disponibilizando dados e informações na web, com o objetivo de proporcionar mais transparência e possibilitar uma procura prática de informações, filtrando-as de acordo com o interesse do cidadão.

Com esta inovação no gerenciamento de informação, o Canadá também implementou práticas de GC em seus órgãos públicos com o objetivo de torná-los mais eficazes, aprimorando o compartilhamento do conhecimento entre os servidores.

Dalkir (2016) relata a experiência da Transport Canada, trata-se de um órgão do governo do Canadá que elabora regulamentação para os transportes, assim como a responsabilidade pelo cumprimento das Leis, como A Lei Aeronáutica, a Lei de Transporte de Cargas Perigosas, a Lei de Segurança Automotiva, a Lei dos Transportes do Canadá, a Lei de Segurança Ferroviária, a Lei de Navegação, a Lei de Segurança do Transporte Marítimo, entre outras, a organização é localizada em Ottawa, Ontario, e conta com aproximadamente 5.000 funcionários.

Assim como o Brasil o Canadá também enfrentou um problema bem concreto na administração pública: a perda de conhecimento devido a aposentadoria, portanto, a Transport Canada buscou implementar a GC para um programa de sucessão, onde o objetivo era de captar, preservar e transferir a experiência dos pesquisadores, engenheiros e cientistas que estavam prestes a se aposentar do serviço público.

Para proporcionar bases de construção do conhecimento para os servidores, implantou-se um programa com práticas de GC: a primeira fase da prática incluiu-se entrevistas estruturadas e individuais realizadas com especialistas, gerou os seguintes produtos: 1) mapa de conhecimentos; 2) mapa de pessoas de contato; 3) lista de filiações profissionais; 4) glossário de termos; 5) template de entrevistas; 6) transcrição das entrevistas; 7) tarefas chave; e 8) sistemas de apoio para as tarefas. O estudo piloto mostrou que a captação, transferência e preservação do conhecimento deveria ser realizada em três níveis: individual (envolvendo os futuros aposentados e seus sucessores); as redes de conhecimento (incluindo a equipe dos profissionais e as pessoas com quem tinham conexões); e o nível organizacional (memória organizacional), (Dalkir 2016).

A segunda prática, incluiu oficinas com membros das Comunidades de Prática e possibilitou: 1) registrar as anotações das oficinas; 2) planejar e implementar um

repositório do conhecimento; construir um mapa de interações sociais nas comunidades e com parceiros externos, (Dalkir 2016).

Com a implementação da terceira prática, oficinas de narrativas e entrevistas individuais com gerentes seniores que ocupavam posições chave, a *Transport Canada* elaborou um mapa dos ativos intelectuais mais importantes da organização; definiu conceitos chave da taxonomia organizacional e registrou histórias que contam a trajetória organizacional, (Dalkir 2016).

Os resultados deste caso considerado piloto, tornou-se uma base de novas políticas de retenção e transferência de conhecimento e foram implementadas pelo Conselho do Tesouro do Canadá, em todas as unidades e agências governamentais. Como o programa do plano 3/3/3, onde pesquisadores altamente qualificados do governo, cientistas e engenheiros podem optar por passar os últimos 3 anos antes de sua aposentadoria da seguinte forma: no ano 1, seria para gastar 1/3 de seu tempo em atividades de retenção e transferência de conhecimento; no ano 2, gastar 2/3 de seu tempo e no ano 3 seria em tempo integral nessa atividade.

A implementação bem-sucedida das práticas de GC contempladas no Plano de Sucessão da *Transport Canada* mostra um caminho que pode ser seguido por órgãos e entidades da administração pública de qualquer país, para evitar a perda de conhecimento organizacional devido ao crescente número de servidores públicos que se aposentam a cada ano.

Para Dalkir (2016), os fatores de sucesso giram em torno de colaboração: *networking*, compartilhamento de conhecimento, a fim de melhorar e inovar em seus serviços públicos. Além, da busca constante do governo por ter uma gestão focada na tecnologia, no *open data* e no diálogo aberto com os cidadãos, como foi citado no início deste tópico.

2.4 Gestão do Conhecimento

A geração do conhecimento traduz-se na capacidade que uma organização tem em criar e disseminar conhecimento no seu seio e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Por sua vez, o objetivo da codificação é colocar o conhecimento da organização numa forma que o torne acessível para todos aqueles que necessitam dele (Davenport & Prusak, 1998). A codificação requer que o conhecimento seja transformado num código explícito, portátil e de fácil compreensão. Por fim, a transferência do conhecimento dá-se de forma permanente e espontânea no seio das organizações, de forma localizada numa determinada parte da organização, mas também ocorre de forma fragmentada, na medida em que essa transferência não é efetuada toda ao mesmo tempo.

Um dos papéis da gestão do conhecimento consiste em conferir certo nível de formalização às atividades desta gestão e, simultaneamente, desenvolver estratégias específicas para estimular a geração, codificação e transferência do conhecimento. Neste processo, muitos autores (e.g., Bhatt, 2001) acentuam a importância das tecnologias e sistemas de informação como auxiliares não só da transferência deste, mas também da sua geração e codificação.

Além de variáveis de natureza tecnológica existem outros fatores que podem influenciar as atividades de gestão do conhecimento. Por exemplo, Silva e Neves (2003) assumiram que a comunicação pessoal se torna mais eficaz do que qualquer tecnologia na comunicação de informação complexa e no entendimento de sinais, enquanto Cross e Baird (2000) destacaram o papel da memória organizacional.

Por sua vez, Riege (2005) categorizou as barreiras à partilha do conhecimento em três grandes grupos: barreiras de natureza individual associadas às pessoas; barreiras de natureza organizacional e barreiras de natureza tecnológica. Finalmente, De Long e Fahey (2000) e McDermotte O'Dell (2001) diagnosticaram barreiras de natureza cultural, enquanto Dyer e Hatch (2006) analisaram barreiras à transferência interorganizacional de conhecimento.

Birkinshaw (2001) reconheceu que a gestão do conhecimento nem sempre produz os resultados desejados e identifica quatro fatores que justificam o insucesso de muitas iniciativas e programas desta gestão.

No primeiro desses fatores, o autor salientou o facto de que muitas organizações não reconhecem o facto de que gerir conhecimento é algo que ocorre naturalmente em qualquer entidade e não só naquelas que formalizam sistemas de gestão do conhecimento.

Outro fator que contribui para o insucesso é a atitude que muitas organizações têm ao encarar as tecnologias de informação como substitutas da interação social. Um terceiro fator advém do fato da organização orientar em demasia a sua gestão do conhecimento para a reciclagem do conhecimento existente em detrimento de procurar criar conhecimento. Finalmente, muitas vezes, na aplicação de técnicas desta gestão, a organização não ultrapassa abordagens tradicionais que acrescentam pouco valor.

Num outro contributo, Fahey e Prusak (1998) identificaram onze erros na gestão do conhecimento, salientando que são erros associados à forma como o conceito de conhecimento é compreendido em ambientes organizacionais. Alguns desses erros são os seguintes: reconhecer o conhecimento como existindo predominantemente fora da mente dos indivíduos; não entender que um propósito fundamental da gestão do conhecimento é criar um contexto de partilha; pouca importância dada ao papel do conhecimento tácito; focalizar no passado e no presente e não no futuro; não reconhecer a importância da experimentação.

De acordo com estes autores, no sentido de minimizar os erros e maximizar o conhecimento, a organização pode seguir algumas orientações. A organização deve, por exemplo, possibilitar às pessoas oportunidades frequentes para reunir e debater. Deve ainda pedir aos indivíduos que identifiquem as repercussões do conhecimento gerado nos comportamentos de grupo e nos processos organizacionais. Ou seja, os gestores precisam expor continuamente o conteúdo do conhecimento e sujeitá-lo a uma avaliação em todas as suas vertentes. Em suma, uma organização tem que desenvolver autorreflexão crítica, contínua e honesta sobre os seus erros, procurando evitá-los e tentando ultrapassá-los da melhor forma possível.

Decorrente desta revisão da literatura sobre obstáculos à gestão do conhecimento, entendemos sistematizar esses obstáculos nas seguintes

14 variáveis:

- Falta liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento;
- A integração de iniciativas desta gestão nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora;
- A cultura organizacional não incentiva práticas desta gestão;

- Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento;
- As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência;
- O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efetiva partilha do conhecimento entre os membros da organização;
- Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes;
- A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento;
- A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento;
- As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização;
- Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento;
- Deficiência de recursos da organização que favoreçam essa gestão;
- A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade;
- Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento.

Estas variáveis se aplicam tanto ao setor público, quanto privado. Todavia, Santos (2007) afirma que nas instituições públicas, a gestão do conhecimento requer adequação gradual desse novo modelo de gestão, com vistas ao acoplamento ou à inserção ao modelo de gestão já existente. O autor acrescenta que, mesmo que as organizações públicas sejam notadamente intensivas em conhecimento, geralmente não possuem uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e para a inovação e, salvo algumas exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores.

3 METODOLOGIA

O método utilizado neste trabalho é qualitativo e a técnica aplicada é o levantamento bibliográfico, já que este estudo se propõe a investigar como a GC ocorre em três países diferentes, como Brasil, Portugal e Canadá, por meio de referencial teórico.

Para a concepção teórica, o material coletado para o levantamento bibliográfico é organizado por procedência, ou seja, fontes científicas para a elaboração de ensaios que favorecem a contextualização e uma validação do quadro teórico a ser utilizado (VOSGERAU, ROMANOWSKI, 2014).

O três artigos aqui referenciados para compor o referencial teórico e análise da literatura sobre o tema discorrido, foram extraídos da base de artigos do *site* do Ipea.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Verifica-se que decorrente de muitas variáveis apontadas neste trabalho, os resultados das aplicações do processo de GC dentro das organizações demonstram-se diferentes. Primeiramente, se observa uma grande diferença entre o setor público e privado, uma vez que o setor privado tem uma visão mecanicista que possui como objetivo a acumulação de riqueza de capital intelectual e maximização do lucro. Já no setor público têm-se como objetivos maiores desenvolver a cidadania, proporcionar o bem estar social, ser transparente nos procedimentos da gestão e, a partir destes pontos, alcançar a eficácia na aplicação dos recursos públicos.

Outras diferenças também são encontradas nos modelos de GC demonstrados na pesquisa que conta com exemplos do Brasil, Portugal e Canadá. No Brasil utilizou-se como fonte de estudos modelo de GC aplicado pela ANAC; observa-se que, mesmo antes da sua implementação, já existia, de certa forma, gestão de conhecimento, porém não sistematizada, assim sendo utilizada de forma aleatória e não recorrente. A partir da aplicação do modelo de GC nota-se uma grande evolução no desenvolvimento da organização, que apesar das dificuldades de aplicabilidade sistêmica, os resultados foram positivos; por fim obtendo a premiação por excelência em Gestão do Conhecimento e capital intelectual no ano de 2016.

O estudo realizado sobre o reconhecimento dos processos de GC nas câmaras municipais de Portugal definiu-se, também pela certificação de qualidade. Tal estudo descreve as características do processo de GC nas Câmaras Municipais (CMs)

certificadas, realizando um comparativo com as não certificadas. A pesquisa aponta um resultado positivo quanto aos processo de estruturação destacando-se o contexto otimização das relações interpessoais demonstrando grande relevância no processo de CG deixando evidente que a partilha e a troca são pontos cruciais para a construção do conhecimento.

Por fim, identificou-se os fatores que apontam o sucesso na Gestão do Conhecimento do Canadá. O estudo aponta que uma das causas é o fato de que o Canadá é um dos primeiros países a institucionalizar o programa de GC nas suas organizações no setor público, tal experiência traz ótimos resultados, estes, comprovados na comunicação com os cidadãos e na eficácia da tecnologia da informação. Os resultados positivos acontecem devido ao forte investimento em networking e compartilhamento do conhecimento, dentro e fora da organização sempre ouvido as opiniões dos cidadãos e melhorando os pontos fracos a partir da construção do conhecimento.

5 CONCLUSÃO

Nas propostas aplicadas, constata-se o que há em comum, é o fator humano, em que todas as organizações demonstram uma valoração ímpar no processo de aprendizagem e troca entre os pares, trazendo uma construção do conhecimento. Com esta socialização nota-se um resultado positivo no desenvolvimento dos processos, e, conseqüentemente, a partir desta perspectiva, tem-se profissionais capacitados, crescimento organizacional e qualidade nos produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Casos Reais De Implantação Do Modelo De Gestão Do Conhecimento Para A Administração Pública Brasileira**. Capítulo 1. IPEA. Brasília, 2014.

CARDOSO, L. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 191-211, 2007.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in the Public Sector: Some Canadian success factors**. Disponível em ipea.gov.br > acesso em 26 jun de 2017.

TH DAVENPORT, L PRUSAK . **Working knowledge: How organizations manage what they know.**1998

DOROW, Patricia Fernanda; CALLE, Guillermo Antonio Dávilla; RADOS, Gregorio Jean Varvakis. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Espacios**. vol. 36. n. 12. 2015. 12p.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

L FAHEY, L PRUSAK. **The eleven deadliest sins of knowledge management**. California management review, 1998.

NONAKA & TAKEUCHI. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. 1995

PAIS, Leonor. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública Portuguesa: a teoria, a prática e as lições aprendidas. In: BATISTA, Fábio Ferreira. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro : Ipea, 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 31. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos [a], ROMANOWSKI, Joana Paulin [b]. **“Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas [I] *Review studies: conceptual and methodological implications* [A]**. Rev. Diálogo Educ., Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan./abr. 2014