GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA AGENDA DE PESQUISA

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia[1]; Rejane Sartori[2]; Caio Pisconti Machado[3]

[1] Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR. Maringá – PR - Brasil. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. arthur.urpia@unicesumar.edu.br
[2] Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR. Maringá – PR - Brasil. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. rejane.sartori@unicesumar.edu.br
[3] Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR. Maringá – PR - Brasil. Email: caiopisconti@gmail.com

RESUMO

Na literatura, muito se discute que a Gestão do Conhecimento (GC) é considerada um importante instrumento para promover a melhoria na qualidade da organização, a ponto de se obter uma vantagem competitiva. No setor público, os processos de gestão exercem forte impacto na qualidade dos serviços prestados à sociedade, o que faz com que a GC, por meio das suas práticas de processos organizacionais, possa contribuir para melhorar a eficiência do serviço público. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é diagnosticar o nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento relativas aos processos organizacionais nas prefeituras situadas na região da Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense. A pesquisa, com abordagem quantitativa, configura-se como um estudo de casos múltiplos. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o qual foi disseminado aos participantes da pesquisa por meio da plataforma Google Forms.Os resultados revelam que as prefeituras analisadas possuem um baixo nível efetivo de implantação de práticas de GC associadas aos processos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Setor Público; Processos Organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

Na literatura, muito se discute que a Gestão do Conhecimento (GC) é considerada um importante instrumento para promover a melhoria na qualidade dos serviços prestados pelas organizações e colaborar no alcance de maiores níveis de eficiência na utilização de seus recursos (CAVALCANTI, GOMES, 2001; BRANDÃO, BAHRY, 2005; BATISTA, 2012). Assim, GC, por meio de suas práticas relativas aos processos organizacionais, contribui para que as empresas formem suas estratégias, de tal forma que aproveitem as oportunidades de negócios e enfrentem melhor as ameaças observadas no ambiente organizacional.

Nesta perspectiva, a proposta das práticas e processos organizacionais baseados na GC busca transformar o entendimento organizacional fragmentado, com base no paradigma newtoniano-cartesiano, em uma visão mais ampla. Assim, busca-se um estilo de gestão com as características de gestão participativa. Para que isto ocorra, é necessário que a organização disponha de uma estrutura organizacional com práticas e processos flexíveis (ANGELONI, 2008). Neste sentido, quando se refere à aplicação da GC em organizações, se está almejando, através dos processos de gerenciamento do conhecimento, expressos em práticas, alcançar resultados organizacionais positivos.

Verifica-se que há uma reestruturação acontecendo em processos, atividades, estratégias e estruturas organizacionais. No entanto, ainda há muitas organizações que estão atuando por meio de práticas de gestão ultrapassadas, deixando de atingir o seu máximo potencial (LASTRES, 1999; FRANCINI, 2002).

No setor público, os processos de gestão exercem forte impacto na qualidade dos serviços prestados à sociedade e no alcance de resultados organizacionais, o que faz com que a GC, por

meio das suas práticas de processos organizacionais, possa contribuir para melhorar a eficiência do serviço público, uma vez que estas auxiliam na execução dos procedimentos, normas e regras das organizações (BATISTA, 2006). Assim, a administração pública em qualquer sociedade é considerada importante, embora complexa, pois viabilidade e o sucesso das sociedades são em grande parte explicados pela forma como os serviços públicos são prestados e em como seus recursos podem ser alavancados, o que inclui a utilização de seu Capital intelectual (WIIG, 2000).

Considera-se que poucas organizações possuem uma cultura, estrutura e liderança voltadas para a utilização da inteligência de seus funcionários, canalizando estes ativos como subsidio para maiores acertos nas decisões tomadas. Por causa disto, há incidências de desperdício do conhecimento humano, algo que não é questionado na maioria das organizações. Assim, é necessário entender que estes problemas funcionais e processuais acabam causando um desperdício da capacidade intelectual dos funcionários e como consequência, na criação e compartilhamento de conhecimentos no ambiente institucional, fatores claramente favoráveis à inovação organizacional. (ALBRECHT, 2004; CHEN *et al*., 2010).

Neste sentido, Batista (2012) colabora dizendo que a inovação, junto a aprendizagem organizacional, ajuda a incrementar a capacidade de realização individual, da equipe, da organização e conduz ao aumento da capacidade social. Entretanto, pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado, por isso muitos trabalhos devem ainda ser feitos para estudar a inovação e para o desenvolvimento de um arcabouço para a coleta de dados de inovação no setor público (AGUNE et al., 2014).

Levando em conta que o setor público compartilha a responsabilidade de assegurar que se forneça a qualidade de vida aos cidadãos de uma cidade, estado ou país, o amplo campo da gestão do conhecimento introduz novas opções e práticas para auxiliar a administração pública na consecução deste objetivo. Assim, gerenciar o conhecimento torna-se uma nova responsabilidade no fortalecimento de maiores níveis eficácia no serviço público e na agregação de valor a sociedade (WIIG, 2000).

Desta forma, percebe-se que uma agenda de pesquisa que corelaciona a GC e o setor público passa a ser requerida. Diz-se isto, pois, o setor público é organizacionalmente diferente do setor privado. Isto é ainda mais destacado quando se entende que as ações que se toma neste podem desencadear consequências coletivas e sociais (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

Diante disso, o objetivo deste trabalho é diagnosticar o nível de implantação das práticas de GC relativas aos processos organizacionais nas prefeituras situadas na região da Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense (AMUSEP). Nesse contexto, esta pesquisa torna-se relevante uma vez que identifica o nível efetivo de GC nas prefeituras dessa região, e com isto, práticas e ferramentas de GC podem ser sugeridas para auxiliar essas organizações a fortalecer a eficácia do serviço público e agregar valor à sociedade.

Este trabalho, além desta introdução, possui mais quatro seções. A segunda seção discute sobre a GC nas organizações, com ênfase nas organizações públicas. A terceira seção apresenta a metodologia adotada nesta pesquisa. A quarta seção é destinada aos resultados e discussões. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais e recomendações para investigações futuras.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Em relação ao objetivo da pesquisa, esta é descritiva, pois observa, registra, analisa, e correlaciona fenômenos (variáveis) ou fatos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002). Quanto a sua natureza, é quantitativa, por esta representar, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quantos às inferências (RICHARDSON, 1999).

Para atender ao objetivo desta pesquisa, inicialmente, efetuou-se um levantamento junto aos sites das 30 prefeituras vinculadas à AMUSEP com vistas a identificar aquelas que possuíam Secretarias de Administração. Cumpre destacar que a escolha por esse tipo de Secretaria se deu pelo fato de que, no âmbito da esfera pública municipal, de acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA), são os órgãos responsáveis por promover e monitorar a implantação de políticas públicas de gestão das prefeituras municipais. Nesse órgão situa-se uma unidade organizacional importante, Recursos Humanos, com a função de construir e implementar políticas e soluções estratégicas para a gestão de pessoas nas prefeituras (CFA, 2012). Ademais, acredita-se que os gestores desses órgãos, de forma geral, tenham formação acadêmica em áreas relacionadas à gestão organizacional, como economia, administração, contábeis, aproximando-se assim do campo de estudos desta pesquisa, Gestão do Conhecimento.

Os resultados desse levantamento revelaram que 14 prefeituras possuem Secretarias de Administração; quatro não possuem Secretarias de Administração, mas contam com Secretaria de Planejamento; seis não possuem nem Secretaria de Administração e nem de Planejamento; e seis não disponibilizam informações de suas Secretarias e/ou sua estrutura organizacional em seus sites. Diante desses resultados e da natureza das perguntas contidas no instrumento de coleta de dados, optou-se por considerar também nesta pesquisa as Secretarias de Planejamento, haja vista que estas, de acordo com o CFA (2012), são responsáveis por planejar e coordenar a ação governamental, mediante a elaboração, o acompanhamento e o controle de programas e projetos, visando à viabilização e gerenciamento dos recursos e ferramentas de gestão. Além disso, supõe-se que seus gestores possuem formação acadêmica semelhante à dos gestores das Secretarias de Administração. Assim, foram consideradas para esta pesquisa as 18 prefeituras que possuem Secretarias de Administração e/ou Secretarias de Planejamento.

Deste modo, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de casos múltiplos. Para a constituição da amostra desta pesquisa, participaram apenas os funcionários que atuam como gestores das Secretarias. A fim de manter o sigilo das informações, esses gestores não serão identificados nesta pesquisa.

Como instrumento de pesquisa empregado para a realização do diagnóstico da GC nas prefeituras foi aplicado um questionário desenvolvido pelo IPEA. O questionário[1], amplamente utilizado em diversos estudos (BATISTA, 2006; BATISTA, 2012; BATISTA, QUANDT, PACHECO, TERRA, 2005; BATISTA, XAVIER, MENDES, ROSENBERG, 2007; BATISTA et al., 2014), contém uma lista com 27 práticas de GC, que "(...) foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas" (BATISTA, 2006, p. 12).

O questionário foi criado na plataforma Google Forms e disseminado para os gestores das 18 prefeituras por meio de mensagem eletrônica. Faz-se importante destacar que os pesquisadores entraram em contato com os gestores por telefone antes do envio da mensagem para informá-los sobre a pesquisa e solicitar a participação. A coleta de dados se deu entre os meses de janeiro a março de 2017.

1 O questionário utilizado para realização desta pesquisa pode ser acessado através do domínio: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf

Seguindo a classificação utilizada por Batista (2006; 2012), Batista, Quandt, Pacheco e Terra (2005), Batista, Xavier, Mendes e Rosenberg (2007) e Batista et al. (2014), as práticas contidas no questionário podem ser agrupadas em três categorias: i) Práticas de gestão de recursos humanos; ii) Práticas de processos organizacionais, que funcionam como facilitadores da criação, organização, disseminação e retenção do conhecimento nas organizações; iii) Práticas de base tecnológica e funcional. Entretanto, ressalta-se que, o presente trabalho considerará como principais questões para esta pesquisa somente um dos viabilizadores que apoiam a implantação da GC, que são os Processos Organizacionais referentes à GC. Assim, para a análise do nível de implantação das práticas de processos organizacionais em GC, a seguinte escala foi utilizada: 0 - não existem planos de implantação; 1 - planejadas para o futuro; 2 - estão em processo de implantação; 3 - já estão implantadas; e 4 - já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

No que se refere à análise dos resultados referentes ao nível efetivo de implantação das práticas e ferramentas selecionadas, foram analisadas apenas as respostas relacionadas aos níveis 3 (a prática já está implantada) e 4 (a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização) da escala, tendo em vista que apenas nesses dois níveis as práticas e ferramentas já estão efetivamente implantadas nas instituições analisadas. A Tabela 1 apresenta a escala para análise dos resultados relativos ao nível efetivo de implantação das práticas de GC relacionadas a processo organizacional. Faz-se importante destacar que os parâmetros foram criados de modo arbitrário, no entanto, verificou-se como sendo mais conveniente diante da estrutura das Secretarias analisadas.

No que se refere à análise dos resultados referentes ao nível efetivo de implantação das práticas e ferramentas selecionadas, foram analisadas apenas as respostas relacionadas aos níveis 3 (a prática já está implantada) e 4 (a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização) da escala, tendo em vista que apenas nesses dois níveis as práticas e ferramentas já estão efetivamente implantadas nas instituições analisadas. A Tabela 1 apresenta a escala para análise dos resultados relativos ao nível efetivo de implantação das práticas de GC relacionadas a processo organizacional. Faz-se importante destacar que os parâmetros foram criados de modo arbitrário, no entanto, verificou-se como sendo mais conveniente diante da estrutura das Secretarias analisadas.

Tabela 1: Escala para análise dos resultados relativos ao nível efetivo de implantação das práticas de GC

Nível efetivo de implantação	Estágios 3+4
Nível baixo	Entre 0 a 39%
Nível mediano	Entre 40% a 60%
Nível alto	Acima de 60%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para a análise dos resultados coletados pelo questionário, uma abordagem quantitativa foi aplicada. Os resultados foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como análise de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados. A organização dos dados e o cálculo das estatísticas foram efetuados por meio do Programa Microsoft Excel (2010).

Neste tópico indica-se a Metodologia, que é a descrição dos passos dados e dos procedimentos/recursos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Assim, devem ser mostrados, de forma detalhada, os instrumentos, procedimentos e ferramentas dos caminhos para se atingir o objetivo da pesquisa, definindo ainda o tipo de pesquisa, a população (universo da

pesquisa), a amostragem (parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra), os instrumentos de coleta de dados e a forma como os dados foram tabulados e analisados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os processos de gestão impactam fortemente na qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas, o que faz com que a GC, por meio das suas práticas de processos organizacionais, contribua para melhorar a eficiência do serviço público, uma vez que tais práticas auxiliam na execução dos procedimentos, normas e regras das organizações (BATISTA, 2006).

Apesar da importância dessas práticas para as organizações públicas, os resultados obtidos a partir do diagnóstico realizado com as prefeituras da região da AMUSEP demonstram que as práticas de GC associadas aos processos organizacionais possuem um baixo nível efetivo de implantação, como mostrado no Gráfico 1.

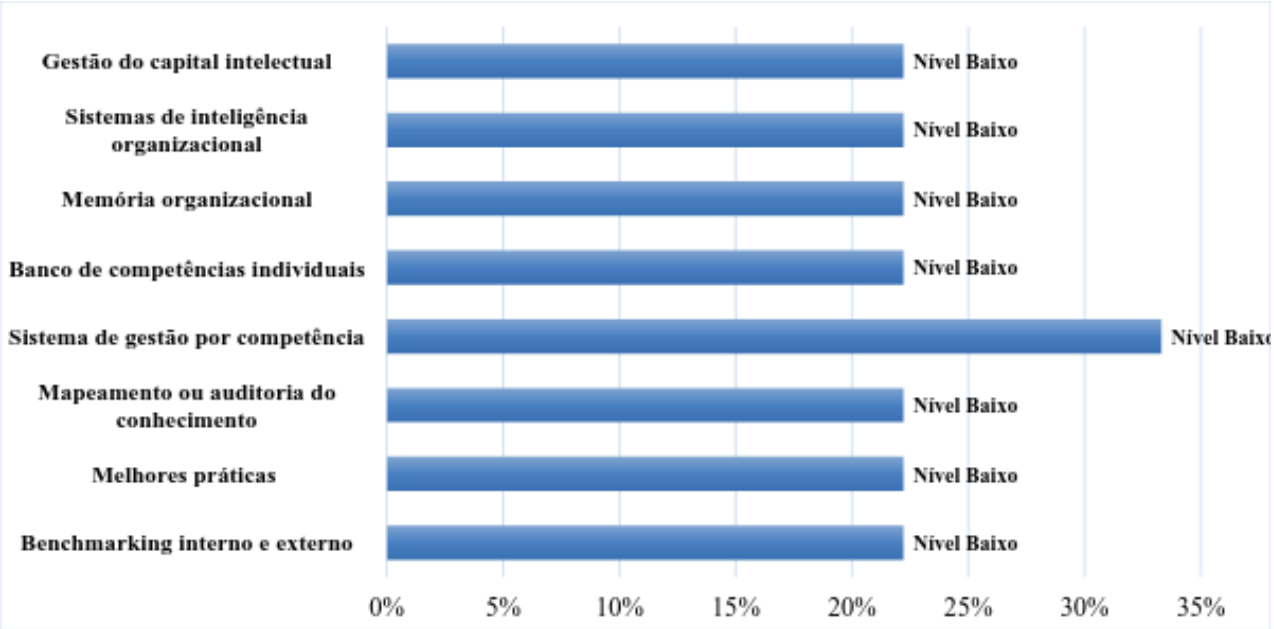

Gráfico 1: Nível efetivo de implantação das práticas de processos organizacionais
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

O *benchmarking* interno e externo, que "(...) permite identificar práticas organizacionais que proporcionem um desempenho superior, focando esforços onde resultará nos melhores resultados para a empresa" (PURCIDONIO, 2008, p. 60), está efetivamente implantada para apenas 22,2% dos gestores, dado que nenhum dos gestores assinalou o estágio 3 (a prática já está implantada) e 22,2% assinalaram o estágio 4 (a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização). Além disso, verificou-se que 55,6% dos gestores informaram não existir planos para implementação dessa prática. Esses resultados, presentes na Tabela 2, são preocupantes, pois demonstram que as prefeituras não estão buscando melhores referências para apoiar a formulação dos seus processos e serviços.

Tabela 2: Estágio de implantação das práticas de processos organizacionais

Ação ou Prática	Estágio de Implantação				
	0	1	2	3	4
Benchmarking interno e externo	55,6 %	11,1 %	11,1 %	0,0%	22,2 %
Melhores práticas (*Best practices*)	66,7 %	0,0%	11,1 %	11,1 %	11,1 %
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	66,7 %	0,0%	11,1 %	22,2 %	0,0%
Sistema de gestão por competência	55,6 %	0,0%	11,1 %	22,2 %	11,1 %
Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas	77,8 %	0,0%	0,0%	11,1 %	11,1 %
Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos	66,7 %	0,0%	11,1 %	11,1 %	11,1 %
Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/inteligência competitiva	55,6 %	11,1 %	11,1 %	22,2 %	0,0%
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	55,6 %	11,1 %	11,1 %	0,0%	22,2 %

Nota: 0 – não existem planos de implantação; 1 – planejada para o futuro; 2 – em processo de implantação; 3 – já está implantada; 4 – implantada e apresentando resultados relevantes, e; n/r – não responderam.
Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

As melhores práticas (*best practices*), o mapeamento ou auditoria do conhecimento e a memória organizacional são práticas que foram identificadas por 22,2% dos gestores como estando efetivamente implantada nas prefeituras (Gráfico 1). Além disso, 66,7% dos gestores informaram que ao menos existem planos para implementação dessas três práticas nas prefeituras, conforme mostrado na Tabela 2.

Esses resultados são críticos, dada a função e importância que cada uma dessas práticas exerce: as melhores práticas contribuem por identificar, capturar e compartilhar as melhores práticas nas diversas atividades organizacionais (BENTO *et al*., 2016); o mapeamento ou auditoria do conhecimento consiste em um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento (YOUNG, 2010); já a memória organizacional, que segundo Conklin (2001) aumenta e compartilha o conhecimento, isso por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos colaboradores da organização; além de explicitá-lo, proporciona à organização uma maior vantagem competitiva por contribuir no aperfeiçoamento do conhecimento organizacional (ABECKER, 1998). Desta forma, práticas que gerenciam diretamente o conhecimento (como o mapeamento do conhecimento e a memória organizacional) e que contribuem para a busca da melhoria dos serviços das prefeituras (como as melhores práticas), não estão sendo utilizadas de acordo com as suas potencialidades pelo seu baixo nível efetivo de implantação.

Um resultado ainda mais preocupante obtido com o diagnóstico diz respeito à prática de banco de competências individuais. Esta prática, que consiste em um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas (BATISTA *et al*., 2014), foi apontada por 22,2% dos gestores como efetivamente implantada, sendo que os demais gestores, 77,8%, relataram a inexistência de planos para sua implementação nas prefeituras, conforme Tabela 2. Diante desse resultado, observa-se a incapacidade das prefeituras em alocar colaboradores que

possuem real expertise em determinado assunto ou problema a ser solucionado, o que afeta a qualidade do serviço público.

O resultado obtido com a prática sistema de gestão por competência serve, de certa forma, para justificar o resultado encontrado com a prática de banco de competências individuais, uma vez que esta última, que objetiva a definição dos conhecimentos e das habilidades necessárias para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização (BATISTA, 2006), apresentou também um baixo nível efetivo de implantação (33%). Ou seja, os resultados das práticas de banco de competências individuais e de sistema de gestão por competência estão condizentes e demonstram certa incapacidade das prefeituras em definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes, o que também prejudica a alocação de colaboradores que possuem conhecimentos e experiência em assuntos ou problemas que devem ser resolvidos pelas prefeituras.

Já as práticas sistemas de inteligência organizacional e gestão do capital intelectual apresentaram o mesmo resultado: apenas 22,2% dos gestores informaram que estavam efetivamente implantadas, enquanto 55,6% dos gestores apontaram que nem ao mesmo existem planos para sua implementação nas prefeituras.

Os sistemas de inteligência organizacional, conforme afirma Batista (2006, p. 22), são "(...) voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso". Desta forma, verifica-se que essa prática contribui para promover o aprendizado organizacional e com isto facilitar a tomada de decisão, o que é crucial para melhorar os serviços prestados pelas prefeituras. Esses sistemas tendem a contribuir para a formação de outra prática relativa aos processos organizacionais, a gestão do capital intelectual, definida como a junção de ativos intangíveis (talentos, ideias e insights apresentados por todos os envolvidos no contexto organizacional), assim como para favorecer a qualidade e a harmonia entre empresa, fornecedores e clientes (BENTO *et al*., 2016).

4 CONCLUSÃO

Este estudo apresenta os resultados do diagnóstico efetuado junto às prefeituras vinculadas à AMUSEP para identificar o nível de implantação das práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais.

Os resultados obtidos com a pesquisa demonstram que essas práticas, de forma geral, possuem um baixo nível efetivo de implantação nas prefeituras analisadas. Praticamente mais de 50% das prefeituras informaram que não existem planos para implementação dessas práticas. Este resultado é crítico diante da importância que as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais possuem para as organizações públicas, que é a de atuar como facilitadores dos processos de GC, referentes à identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional. Entretanto, verifica-se a existência de uma janela de oportunidades para a implantação dessas práticas nas prefeituras analisadas, auxiliando-as assim a aumentar a eficiência do serviço público e, com isto, ampliar o nível de bem-estar da população.

Neste sentido, criam-se novas perspectivas para trabalhos futuros, tais como a possibilidade de diagnosticar o nível de GC em outras Secretarias das mesmas prefeituras e a de realizar estudos comparativos com trabalhos que tiveram o mesmo intuito em outras localidades. Além disso, observa-se a necessidade de identificar estratégias e mecanismos para consolidação da GC nas

prefeituras analisadas. Outra perspectiva de estudos consiste na aplicação da pesquisa em outras empresas do setor público.

REFERÊNCIAS

ABECKER, A. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, 1998.

AGUNE, R. et al. **Dá pra fazer** – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. In: **HSM management**, n.44, ano 8, vol 3, mai-jun, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para Discussão, n. 1095. IPEA, Brasília. Texto. Jun, 2005.

_____, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para Discussão, n° 1181. IPEA, Brasília, 2006.

_____, F. F.; XAVIER, A. C. da R.; MENDES, L. C.; ROSENBERG, G. **Gestão do Conhecimento em organizações públicas de saúde.** Texto para Discussão, n° 1316. IPEA, Brasília, dezembro de 2007.

_____, F. F; RECH, A. R.; GOMES, C. de A.; SANTOS, D. L. N. dos; ANDRADE, E. C. S. de; MALLMANN, M. L; FERREIRA, R. M. P. M.; COSTA, V. da S. **Casos Reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.** Texto para Discussão, n° 1941. IPEA, Brasília, março de 2014.

_____, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**, Brasília: 2012.

BENTO, J. C., MASSUDA, E. M, URPIA, A. G. B. da C., BORTOLOZZI, F. Práticas da gestão do conhecimento em recursos humanos em instituição de ensino superior à distância. **Espacios**, 37(29), 21-30, 2016.

BRANDÃO Hugo Pena; BAHRY Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2005.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. **Produção**, v.10 n.2, p.53-64. Mai, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A**. Metodologia cientifica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2002.

CHEN, C.J.; HUANG, J.W.; HSIAO, Y.C. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. **International Journal of Manpower,** 31(8), 848-870, 2010.

CONKLIN, J. Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy, 2001. Disponível em <http://cognexus.org/dom.pdf.>. Acesso em: 26 Julho de 2017.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Guia da Boa Gestão do Prefeito.** Brasília:CFA, 2012.

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

LASTRES, Helena M. M.. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ci. Inf.**, Brasilia , v. 28, n. 1, p. 72-78, Jan. 1999 .

MASSARO, Maurizio; DUMAY, John; GARLATTI, Andrea. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 19 Iss: 3, pp.530 - 558, 2015.

PURCIDONIO, P. M. Práticas de Gestão do Conhecimento em Arranjo Produtivo Local: o setor moveleiro de Arapongas – PR. Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, Brasil, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa social:** Métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

WIIG, Karl M. Application of knowledge management in Public Administration. Public Administration of the City of Taipei, Taiwan, ROC. May, 2000.

YOUNG, R. Knowledge Management: tools and techniques manual**. Asian Productivity Organization**. Tokio, 2010.