

## XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

### GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UM PANORAMA DE SUA EVOLUÇÃO<sup>1</sup>

Mauro Araújo Câmara (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

Marta Araújo Tavares Ferreira (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

#### *KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A PANORAMA OF ITS EVOLUTION*

#### Modalidade de Apresentação: Comunicação Oral

**Resumo:** A gestão do conhecimento vem promovendo uma inovação organizacional, requerendo uma nova forma de se olhar e de se pensar as organizações. O presente estudo buscou identificar as principais abordagens apresentadas por autores de referência da Ciência da Informação e como este campo de pesquisa vem sendo tratado na administração pública brasileira. Para sua realização foi utilizada revisão bibliográfica e análise de estudos de caso sobre implementação de gestão do conhecimento no setor público. A pesquisa descreve as principais práticas adotadas, a partir de estudos de referência da área, e apresenta um modelo de gestão do conhecimento concebido especificamente para a administração pública brasileira. Concluiu-se que o setor público deve fazer um esforço para alcançar um patamar mais elevado na prestação de serviços à sociedade se apropriando de práticas de gestão do conhecimento já em uso pelo setor privado.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; Administração Pública; Setor público; Práticas de Gestão do Conhecimento; Modelo de Gestão do Conhecimento.

**Abstract:** Knowledge management has promoted an organizational innovation, requiring a new way of looking and thinking about organizations. The present study sought to identify the main approaches presented by reference authors from the area of Information Science and how this research field has been addressed in Brazilian public administration. For its accomplishment a bibliographic review and analysis of case studies on the implementation of knowledge management initiatives were made. The research describes the main practices adopted and presents a knowledge management model designed specifically for Brazilian public administration. It concludes that the public sector should make an effort to reach a higher level in providing services to society by appropriating practices of knowledge management already in use in private sector.

**Keywords:** Knowledge management; Public administration; Public sector; Practices of knowledge management; Knowledge management model.

---

<sup>1</sup> Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio recebido para participação no evento.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sempre foi um fator relevante para o desenvolvimento da sociedade, no desenvolvimento de produtos, serviços e processos em busca da geração de riqueza. Da mesma forma, a evolução tecnológica desempenha papel fundamental no aprimoramento do processo produtivo, caracterizando os paradigmas tecno-econômicos. Estes são entendidos como um conjunto de transformações organizacionais, administrativas e tecnológicas que caracterizam um período de mudança econômica mundial, baseados no uso de novos insumos que se tornam os motores da economia de determinada época (LASTRES; FERRAZ, 1999).

Precedido por períodos econômicos distintos, os quais foram caracterizados pelo uso do algodão, do ferro fundido, do aço e do petróleo, como elementos-chave na geração de riqueza na sociedade, o paradigma atual tem como insumos principais a tecnologia de informação e a eletrônica digital. Segundo Lastres e Ferraz (1999), este paradigma é baseado em um conjunto interligado de inovações em computação eletrônica, engenharia de *software*, sistemas de controle, circuitos integrados e telecomunicações que reduziram drasticamente os custos de armazenamento, processamento, comunicação e disseminação da informação.

O avanço deste paradigma vem exigindo novos formatos e estratégias empresariais, uma vez que os ambientes organizacionais demandam uma carga cada vez maior de informações e de conhecimentos para que as empresas executem suas atividades. A necessidade das organizações em criar vantagem competitiva diante do mercado globalizado tem provocado, de forma permanente, a busca de novos conhecimentos desenvolvidos pelo grupo de atores de seu processo produtivo. Autores como Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998), Leonard-Barton (1998) destacam a importância do conhecimento como recurso estratégico para as empresas, como forma de sobreviver e prosperar.

Assim, a gestão do conhecimento (GC) vem se consolidando como prática essencial na gestão da informação e do ativo intangível (patentes, marcas, propriedade intelectual, conhecimento) das organizações. Seu fortalecimento como área de estudo vem contrariando as previsões dos anos 1990-2000 de que este seria mais um modismo na área de gestão organizacional.

Com objetivo de traçar um panorama da gestão do conhecimento aplicada à administração pública brasileira, este estudo é do tipo exploratório bibliográfico, de natureza

qualitativa. A pesquisa procurou identificar na literatura mais disseminada da Ciência da Informação as abordagens da gestão do conhecimento e sua trajetória na administração pública brasileira, identificando as principais práticas adotadas.

## **2 ABORDAGENS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Segundo Barbosa e Paim (2003), a gestão do conhecimento tem sua origem na evolução da gestão de recursos informacionais (GRI) quando, a partir da década de 1970, as organizações já buscavam implementar modelos de gestão que integravam fundamentos da administração (noções de planejamento e controle), da ciência da computação (organização, distribuição e armazenamento da informação) e da ciência da informação (armazenamento, recuperação e uso de dados e documentos). Com a entrada das tecnologias de informação no processo produtivo, o tratamento, a organização e o uso das informações passaram a ser essenciais nos processos decisórios, no gerenciamento de processos, aquisição e distribuição de informação.

De acordo com Sveiby (1998), para se compreender a gestão do conhecimento, deve-se levar em consideração que nela existem, basicamente, duas linhas principais de estudo: a primeira está ligada à gestão da informação e a segunda, à gestão de pessoas, especificamente relacionada à aprendizagem organizacional e à gestão de competências. Na primeira linha, os pesquisadores e praticantes tendem a estar ligados às ciências da informação e/ou da computação e, normalmente, estão envolvidos na construção de sistemas de gerenciamento da informação, inteligência artificial, reengenharia, entre outros. O conhecimento é visto como um *objeto* que pode ser identificado e manipulado por meio de um sistema.

Na segunda, a mais antiga, encontram-se pesquisadores que, normalmente, são ligados às áreas de filosofia, psicologia, sociologia ou administração. Tais pesquisadores e praticantes costumam ser envolvidos na avaliação, melhoria de habilidades ou comportamento humano. Para eles, o conhecimento constitui um *processo*, um complexo conjunto de habilidades dinâmicas. Portanto, a diferença fundamental entre as duas correntes é que a primeira está focada na dimensão organizacional, e a segunda, no âmbito do indivíduo.

Corroborando o autor, Davenport e Cronin (2000) apresentam os fundamentos da gestão do conhecimento nas mesmas linhas, acrescentando uma terceira. A primeira, representada pela biblioteconomia e ciência da Informação, em que a GC é vista como gestão da informação (gestão de publicações). Esta característica se torna evidente quando se

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

percebe uma ênfase na “codificação e classificação de material registrado (conteúdo) embutido em artefatos, estruturas, sistemas e repositórios” (DAVENPORT; CRONIN, 2000, p.297).

Uma segunda linha está relacionada à engenharia de processos, onde a GC é vista como gestão de *know how*. Segundo os autores, apesar de haver uma ênfase nos processos e tarefas, com foco em representações (ontologias), a abordagem não destaca a aplicação de habilidades, competências, comprometimento e motivações das pessoas. Esta abordagem “reconhece que valiosos *insights* e elos através de processos e recursos são feitos por humanos, capazes de contextualizar e eficazmente avaliar o potencial de novas relações” no aprimoramento das organizações (DAVENPORT; CRONIN, 2000, p.298).

Na terceira linha, com raízes na teoria organizacional, os autores destacam que a GC aponta para uma mudança de conceito onde o conhecimento deixa de ser considerado um recurso para ser visto como uma capacidade, para tomada de decisão. Nesta perspectiva, a abordagem é a de que o que deve ser gerenciado não é o conhecimento em si, e sim o contexto no qual ele se manifesta. Esta ideia é bem alinhada com a proposta de representação do uso da informação pelas organizações, apresentada por Choo (1998).

Em seu modelo, o autor defende que o uso da informação está compreendido em três arenas distintas, mas interligadas. Uma, a “criação de sentido” (*sensemaking*), que compreende monitorar o que ocorre no ambiente da organização, construindo sentido a partir de informações coletadas e experiências anteriores, eliminando ambiguidades. A segunda, “construção de conhecimento”, aborda a geração de novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional, na criação, organização e processamento da informação, a qual remete à “espiral do conhecimento”, de Nonaka e Takeuchi (1997). E a terceira, “tomada de decisão”, com vistas a escolher a melhor opção, entre várias, vinculada à estratégia organizacional (CHOO, 1998).

Nas abordagens apresentadas por Davenport e Cronin (2000) e por Sveiby (1998), alguns autores se destacam quando reforçam o caráter codificado da informação, do conhecimento e da construção de sistemas de gerenciamento da informação. Scarbrough, Swan e Preston (1999) reforçam esta perspectiva quando afirmam que a GC cobre qualquer processo ou prática sistemática e intencional de aquisição, utilização, captura e compartilhamento de conhecimento produtivo, onde quer que seja, para aprimorar o aprendizado e o desempenho das organizações (SCARBROUGH; SWAN; PRESTON, 1999). O

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

mesmo vale para a visão de Beckman (1999), que entende a GC como formalização de experiências, de forma que elas se tornem acessíveis para a organização e que elas possam criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.

Davenport e Prusak (1998) também apresentam alguns fatores importantes para uma GC bem-sucedida, como a infraestrutura técnica, orientação organizacional para processos, múltiplos canais de transferência do conhecimento, apoio da alta gerência e vinculação com o valor econômico do conhecimento. Foray e Gault (2003) utilizam a ideia da GC como estratégia corporativa sistemática de aquisição, captura, compartilhamento e uso de conhecimento, onde quer que ele resida, de forma a incrementar o aprendizado e a performance nas organizações.

Juntam-se a este grupo Angeloni e Fernandes (2000), os quais destacam as dimensões da GC: “Pessoas”, a qual está relacionada aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam o compartilhamento de informações e conhecimento; a dimensão “infraestrutura organizacional”, que trata da estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento; e a dimensão “Tecnologia”, que tem o foco central na base tecnológica e funcional que serve de suporte, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração. A mesma observação vale para a proposta de Terra (2000), uma vez que, em seu modelo de prioridades da GC, o autor aponta dimensões que têm uma perspectiva gerencial.

Na segunda abordagem descrita por Sveiby (1998) surgem outros autores onde o foco da GC considera o indivíduo como elemento importante no processo de construção do conhecimento na organização. Leonard-Barton (1998), por exemplo, afirma que as organizações são estruturas financeiras, mas também de saber. Para a autora,

os conhecimentos se acumulam na cabeça dos empregados e se incorporam às máquinas, aos *softwares* e aos processos organizacionais de rotina. Parte desse conhecimento e desse *know how* é essencial meramente para sobreviver ou para se nivelar à concorrência. Mas são as aptidões estratégicas que distinguem uma empresa em termos de competitividade. A gestão desses bens cognitivos estratégicos determina a capacidade da empresa de sobreviver, adaptar-se, competir (LEONARD-BARTON, 1998, p.11).

Aqui, a autora aponta a evidente importância do indivíduo no desenvolvimento de competitividade da organização quando ela ressalta a necessidade de gerir os “bens

cognitivos”, isto é, o conhecimento desenvolvido pelos colaboradores e que é reificado nas máquinas, nos *softwares* e processos organizacionais. De acordo com Leonard-Barton (1998), o ponto de partida para se gerir o conhecimento em uma organização é compreender as aptidões estratégicas, pois estas se constituem em vantagem competitiva para a empresa e estão relacionadas às atividades geradoras de conhecimento em seu processo produtivo. “A construção do saber ocorre combinando-se as diversas individualidades das pessoas a um conjunto específico de atividades”. A gestão do conhecimento deve abarcar a administração desta combinação (LEONARD-BARTON, 1998, p.24).

Sveiby (1998) também defende esta abordagem quando apresenta a “Gestão do capital intelectual” da organização. O autor divide a sua proposta em três partes: a “Estrutura externa” (ou capital cliente), que compreende os relacionamentos externos da organização, considerando clientes, fornecedores, concorrentes, imagem da empresa; a “Estrutura interna” (ou capital estrutural), que aborda os relacionamentos internos, incluindo os procedimentos, métodos, processos, programas computacionais, patentes e modelos desenvolvidos internamente. E a terceira, relacionada às “Competências dos funcionários” (ou capital humano), que diz respeito às habilidades e atitudes dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Assim, consolidando as diferentes abordagens descritas, Jashapara (2005) define a gestão do conhecimento como

processos eficazes de aprendizagem associados com prospecção, exploração e compartilhamento de conhecimento humano (tácito e explícito) que usam tecnologia apropriada e ambientes culturais para potencializar o capital e o desempenho intelectual de uma organização (JASHAPARA, 2005, p.140).

Segundo o autor, esta definição foi construída com base em quatro pilares. O primeiro é a aprendizagem organizacional, que pode levar a ganhos eficazes quando a organização é capaz de explorar comportamentos de aprendizagem. O autor afirma que um dos principais desafios da GC é estabelecer como o conhecimento construído na organização pode ser compartilhado de forma eficaz por meio de processos formais e informais. O segundo pilar está baseado no rápido avanço da tecnologia e de sistemas de informação que provocaram impacto significativo nos processos organizacionais, dando suporte à representação do conhecimento por meio de ontologias e taxonomias.

Já o terceiro pilar está relacionado à cultura e ao ambiente social no qual as práticas e processos de GC ocorrem, apontando as comunidades de práticas como um dos mecanismos mais importantes para o compartilhamento de conhecimento tácito dentro da organização. O

quarto pilar diz respeito ao foco estratégico em uma perspectiva organizacional, isto é, a gestão do conhecimento entendida como mecanismo para promover uma melhoria no desempenho da organização (JASHAPARA, 2005, p.142).

Trazendo o tema para o contexto da administração pública, alguns autores (BATISTA, 2012; MOFFET, 2014; BOLLIGER, 2014) defendem que a GC adotada na iniciativa privada não deve ser a mesma a ser aplicada no setor público, dada as diferenças de gestão, estruturas organizacionais e legislação. De acordo com Batista (2012), a gestão do conhecimento tem sido utilizada pelas empresas privadas como ferramenta importante para a inovação de processos, produtos e serviços. Como resultado da aplicação de tal ferramenta, espera-se um aumento da produtividade, manutenção dos atuais clientes e a conquista de novos, resultando, dessa forma, no aumento dos lucros e da competitividade. Na perspectiva do setor público, o que se espera com a implementação da GC é o aumento da eficiência e a melhoria dos serviços oferecidos pelas instituições públicas (BATISTA, 2012, p.11).

### **3 O SETOR PÚBLICO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Tem sido crescente o número de estudos abordando a temática da gestão do conhecimento nas organizações do setor privado (GARCIA; SILVA, 2015; JASHAPARA, 2005). Entretanto, é possível observar semelhante movimento no que diz respeito ao setor público. De acordo com alguns autores (BATISTA *et al.*, 2005; FRESNEDA; GONÇALVES, 2007; BOLLIGER, 2014; CAPUANO, 2008; BATISTA, 2014), a administração pública brasileira vem percebendo a importância de se apropriar de algumas práticas e metodologias de gestão usadas no setor privado, de forma a gerir as informações e o conhecimento, na tentativa de promover uma melhoria na prestação dos serviços públicos.

Coelho (2004) reforça esta tendência quando apresenta características do setor público que precisam ser modificadas, como o desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade, o abandono das iniciativas de padronização dos procedimentos administrativos, a falta de padrões de interoperabilidade da infraestrutura de tecnologia de informação, entre outras (COELHO, 2004, p.105).

Por outro lado, o setor público depara-se com o aspecto inovador e revolucionário das tecnologias desenvolvidas para apoio às atividades da própria administração pública no sentido de acompanhar as exigências da sociedade (KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007; CAPUANO, 2008). Estas tecnologias já vêm dando mostras de sua capacidade de controle

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

efetivo das informações, em particular, nos governos centrais e nos assuntos econômicos (BARBOSA, 2008).

Um problema que se observa na relação GC e setor público é que diferentes abordagens são apresentadas na literatura sob a égide da gestão do conhecimento, mas nem sempre a ligação é adequada. Uma dessas abordagens se relaciona à busca dos governos por utilizar recursos tecnológicos para desempenhar suas atividades e oferecer serviços à população em geral, de forma a facilitar o uso de dados e informações e, assim, criar mecanismos de controle econômico e informacional, estabelecendo o chamado governo eletrônico (*e-gov*). Na verdade não se trata de GC, mas sim da adoção intensiva das tecnologias de informação e comunicação (TIC) com o objetivo de aumentar o desempenho e a eficiência da administração, isto é, governo eletrônico. De acordo com Barbosa (2008), o governo eletrônico

É um termo abrangente, adotado por diferentes autores, para tratar dos diversos aspectos ligados à adoção de tecnologia (infraestrutura tecnológica, sistemas de informação, serviços eletrônicos, canais digitais, etc.) no setor público, com o objetivo de aumentar o desempenho e eficiência da administração e dos serviços públicos. Existem também outros termos com o mesmo significado, como: *electronic government*, *e-gov*, *e-government*, *wired-government*, governo eletrônico, governo digital, estado virtual, e governança eletrônica (BARBOSA, 2008, p.1).

No Brasil, os destaques de uso de tais tecnologias pelo governo federal, nos anos recentes, são os sistemas de contabilidade e orçamentos públicos (Siafi e Sidor, de 1985 e 1989), de folha de pagamento (Siape), o sistema de declaração do imposto de renda de pessoa física pela Internet (1998). Outros sistemas tratam das eleições eletrônicas (urna eletrônica, 1998), de compras governamentais (Comprasnet, 2002), além dos sistemas de integração interbancária (de 2002), os sistemas de atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS), sistemas estes usados no controle da informação na administração pública, (CAPUANO, 2008, p.23; BOLLIGER, 2014, p.40).

Neste aspecto tecnológico, o Brasil encontra-se em uma posição, de certa forma, avançada. Tal percepção é corroborada pelas pesquisas desenvolvidas pelo CETIC.br (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação), órgão vinculado ao CGI (Comitê Gestor da Internet no Brasil). Em 2010, o CETIC.br passou a investigar a demanda de cidadãos e empresas por serviços de *e-gov* por meio da pesquisa “TIC Governo Eletrônico”, procurando “identificar as iniciativas de uso das TIC para a prestação de e-serviços, para



ampliar o acesso à informação pública e participação dos cidadãos na tomada de decisão dos órgãos governamentais” (CGI, 2014, p.26).

Outra abordagem é a própria informatização da sociedade que, com a popularização de computadores pessoais e estrutura de redes, vive um momento sem precedentes na história da humanidade no trato, compartilhamento e disseminação da informação. A explosão informacional instaurou na sociedade novas formas de criação, coleta, armazenamento, recuperação e uso de informação e de conhecimento, fazendo com que as tecnologias passassem a fazer parte de praticamente todas as atividades do cotidiano.

### **3.1 Gestão do Conhecimento no Setor Público Brasileiro**

No âmbito da administração pública federal, segundo Gonçalves (2006), o tema de GC teve seu início por meio de debate em evento realizado em 2003 quando foi divulgado, pela Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, da Presidência da República, o documento “Carta pela Democratização Universal do Saber – do trabalho-ferramenta ao trabalho-conhecimento” (GONÇALVES, 2006, p.16).

Em 2003 o governo federal instituiu o Comitê de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CGCIE), que tem como diretrizes: a promoção da gestão do conhecimento na administração pública federal, a promoção do uso dos princípios, conceitos e metodologias em gestão do conhecimento junto ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico, além da identificação e acompanhamento das melhores práticas em gestão do conhecimento (BRASIL, 2003). A iniciativa está amparada na ideia de que, além de contribuir para o aumento da eficiência e qualidade da ação pública, com o mínimo de recursos, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para

tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (WIIG, 2000, p.2).

Assim, o conceito de GC adotado no âmbito do setor público vem do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), de 2004, como sendo

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2003, p.17).

Considerando que o “cliente” das organizações do setor público são cidadãos, usuários, governos municipais e estaduais, sindicatos, associações de classe e servidores públicos, Batista (2012) apoia a ideia de outros autores (KAMMANI; DATE, 2009; MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015) de que deve haver um modelo de gestão do conhecimento com vistas a atender às especificidades do setor público. Os sistemas de valores e de avaliação dos setores público e privado são diferentes e, por isso, devem ser tratados de forma diferente (BATISTA, 2014). O conhecimento tecnológico e organizacional do setor privado não pode simplesmente ser reproduzido pelo setor público (MOFFET, 2014, p.676; BOLLIGER, 2014, p.44).

Gonçalves (2006) reforça que a resolução de problemas da administração pública federal

exige um novo paradigma de gestão, de forma a reconhecer a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento, de aprendizado contínuo, por meio da análise de seus processos internos e valorização da experiência dos profissionais que compõem os quadros de pessoal (GONÇALVES, 2006, p.18).

Conforme destaca a autora, o Brasil “precisa fazer o movimento de se adequar ao desenvolvimento tecnológico para fazer a gestão estratégica do seu conhecimento”. Conhecimento este que, muitas vezes, se encontra de forma desarticulada, vulnerável a cada troca das pessoas, ou de suas posições, nas mudanças governamentais e pela própria falta de sistematização de informações e conhecimentos construídos por elas (GONÇALVES, 2006, p.30).

Alguns estudos (BATISTA, 2004; BATISTA *et al.*, 2005) já foram realizados com o objetivo de avaliar a gestão do conhecimento na administração pública e eles se tornaram referência na literatura. No primeiro (BATISTA, 2004) foram pesquisadas seis instituições<sup>2</sup> na esfera pública federal com experiências na implementação de gestão do conhecimento. Outra pesquisa liderada por Batista (2005), em parceria com a Universidade Católica do Paraná e a empresa Terra Fórum Consultores, foi publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Esta pesquisa teve a participação de 25 órgãos da administração direta e seis

---

<sup>2</sup> Os órgãos participantes da pesquisa: Serviço de Processamento de Dados (Serpro), Caixa Econômica Federal (CEF), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Banco do Brasil (BB), Banco Central do Brasil (Bacen) e Petróleo Brasileiro (Petrobras).

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

empresas estatais<sup>3</sup> do poder executivo brasileiro com o objetivo de identificar as práticas de GC no governo federal (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p.23). Como uma evolução da primeira pesquisa, esta buscou identificar as práticas de GC adotadas na administração pública brasileira.

### **3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento**

De acordo com a literatura analisada, as práticas que normalmente são utilizadas na implementação de programas de GC no setor público foram destacadas no relatório da pesquisa realizada pelo IPEA, em 2005. Tais práticas identificadas nas instituições que participaram da pesquisa foram divididas em três categorias: recursos humanos, processos facilitadores e base tecnológica.

No Quadro 1 são apresentadas as práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos que podem facilitar a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento nas organizações. A maioria das práticas apresentadas está relacionada ao processo de formação, capacitação e compartilhamento de conhecimentos.

**Quadro 1: Práticas de GC relacionadas à gestão de recursos humanos.**

Prática	Descrição
Fóruns (presenciais e virtuais) / 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.
Educação corporativa	Processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas 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.
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento 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>	O <i>mentoring</i> é uma 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>	O <i>coaching</i> é 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.

**Fonte: Adaptado de Batista et al. - 2005.**

<sup>3</sup> Instituições da administração direta: 20 Ministérios, a Controladoria Geral da União (CGU), os Comandos Militares (Aeronáutica, Exército e Marinha) e a Casa Civil da Presidência da República. Empresas Estatais: Serpro, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Petrobras, Eletrosul Centrais Elétricas S/A e a Empresa Brasileira de Correios.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Uma segunda categorização de práticas está relacionada às ligadas aos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento formalizado e são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Práticas de GC relacionadas a processos facilitadores da GC.**

Prática	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>	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
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.
Sistemas de inteligência organizacional	Sistemas voltados para a transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência e conhecimento de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
Sistema de gestão por competências	As iniciativas nessa área 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 conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Banco de competências individuais	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.
Memória organizacional / lições aprendidas	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 prática mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são 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.

Fonte: Adaptado de Batista *et al.* - 2005.

Complementando as práticas identificadas na literatura, o Quadro 3 apresenta as que têm foco na base tecnológica e funcional, que dão suporte à gestão do conhecimento, incluindo aplicativos de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração.

**Quadro 3: Práticas de GC relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC.**

Prática	Descrição
Ferramentas de colaboração como portais, <i>intranet</i> e <i>extranet</i>	Esse conjunto de ferramentas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos. Um portal é um espaço <i>web</i> 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 funcionários.
Sistemas de <i>workflow</i>	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. Tipicamente 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.

Fonte: Adaptado de Batista *et al.* - 2005.

As práticas deste grupo são, tipicamente, de apoio à gestão por meio de informações estruturadas e codificadas em bases de dados para facilitar a recuperação e disseminação. Estas ferramentas de *software* vêm sendo desenvolvidas e aprimoradas de forma a tratar grandes conjuntos de dados, podendo ser integradas a outras como: mineração de dados, *business intelligence* e gestão estratégica da informação.

### 3.3 Modelo de GC para o setor público

A partir da revisão de literatura, levantamento bibliográfico e análise de estudos de caso de gestão do conhecimento aplicados no setor público, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, o MGCAPB (BATISTA, 2012) foi identificado com sendo o mais adotado nas instituições brasileiras. Para o autor, trata-se de um modelo híbrido, isto é, ao mesmo tempo descritivo, apresentando os elementos essenciais da GC, e prescritivo, orientando como implementar a gestão do conhecimento nas organizações. Segundo Batista (2012), a ideia para o desenvolvimento do MGCAPB

surgiu da constatação de que as organizações públicas brasileiras não contavam com um modelo genérico (que servisse para todas as organizações

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

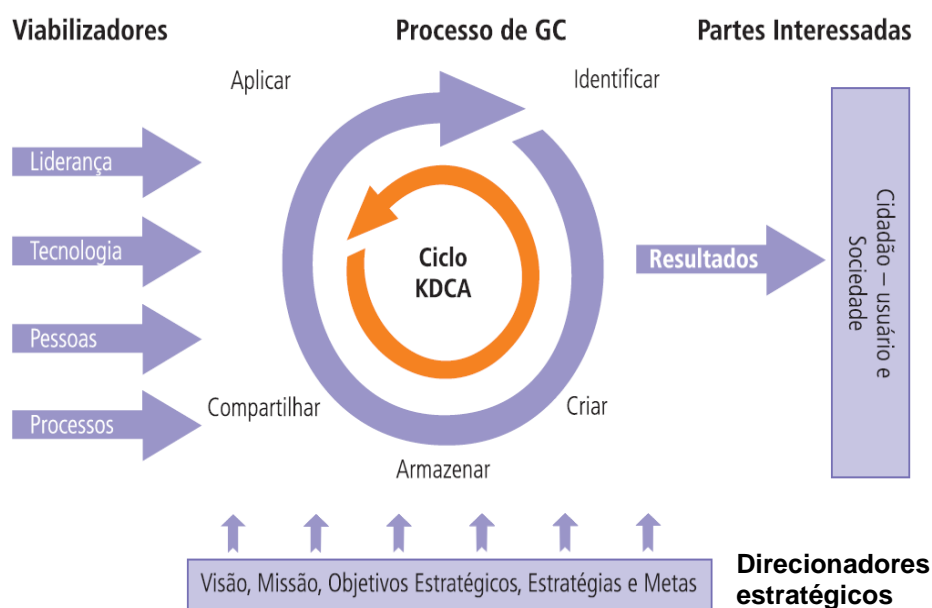
públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a administração pública (BATISTA, 2012, p.12).

O autor concebeu o modelo dividindo-o em quatro etapas. A primeira é uma etapa de “Diagnóstico”, na qual a instituição realiza uma avaliação de seu grau de maturidade em gestão do conhecimento. Tal avaliação ajuda a organização a identificar as dimensões da GC em que ela se encontra pior ou melhor estruturada. A segunda etapa é a de “Planejamento”, quando a visão, os objetivos e as estratégias de gestão do conhecimento são definidos. O modelo sugere que essa definição seja alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Na etapa de “Desenvolvimento” a organização escolhe um projeto piloto, implementa-o, avalia e, utilizando-se de lições aprendidas, implementa-o em toda a organização. E na “Implementação” devem ser discutidos os fatores críticos de sucesso e identificadas maneiras de lidar com as barreiras de implementação da GC (BATISTA, 2012, p.87).

O modelo MGCAPB apresenta, em sua estruturação, cinco elementos básicos que norteiam o processo de implementação em qualquer órgão da administração pública. Estes elementos são: i) direcionadores estratégicos; ii) fatores críticos ou viabilizadores; iii) processos de GC; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas, representados na Figura 1. O ponto de partida a ser considerado na implementação são os “direcionadores estratégicos” da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Como o modelo está focado em resultados e melhorias no setor público, os direcionadores da GC devem estar alinhados com os objetivos da organização.

O segundo componente do modelo proposto são os “fatores críticos” ou “viabilizadores” da GC. Tendo como referência os estudos de Heisig (2009), os fatores críticos de sucesso utilizados como viabilizadores foram: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processos. De acordo com o autor, a “Liderança” desempenha papel fundamental para o sucesso de implementação da GC nas organizações públicas. Ela deve conduzir os esforços de implementação, apresentando e reforçando a visão e as estratégias de GC, além de estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC e alocação de recursos para viabilizá-las (BATISTA, 2012, p.57).

**Figura 1: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.**



Fonte: Batista - 2012.

O viabilizador “Tecnologia” deve estar alinhado às estratégias de GC da organização, uma vez que é por meio dela que será possível viabilizar e acelerar os processos de GC. A tecnologia pode auxiliar a gestão do conhecimento por meio de ferramentas de busca, repositórios de conhecimentos e *Intranet*, além da disponibilização de acesso a computadores, *Internet* e endereço de correio eletrônico para todas as pessoas da organização. O fator “Pessoas” é considerado elemento de grande importância para o modelo. Assim sendo, a organização pública deve investir em programas de educação e capacitação, além dos de desenvolvimento de carreira, de forma a incrementar as habilidades de servidores e gestores em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento. A disseminação sistemática de informações se torna importante, permitindo que as pessoas estejam permanentemente atualizadas sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC (BATISTA, 2012, p.59).

No fator “Processos” o modelo destaca um conjunto de ações de GC na gestão de processos que são: i) definir competências organizacionais e alinhá-las à missão, visão e objetivos da organização; ii) modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos para agregar valor e alcançar alto desempenho; iii) adotar um sistema para gerenciar situações de crise, assegurando a continuidade das operações; iv) gerenciar processos de apoio e finalísticos garantindo o atendimento ao cidadão-usuário; e v) avaliar continuamente os processos e promover melhorias (BATISTA, 2012, p.61).

O terceiro componente do modelo é denominado “Processos de GC” que compreende as atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento da organização, de forma sistemática. Nessas atividades, o conhecimento deve ser visto como um insumo dos processos de apoio e finalísticos e, ao mesmo tempo, um resultado destes processos. O quarto componente do modelo é identificado como “ciclo KDCA” que é o conjunto das atividades dos processos de GC. Este ciclo está baseado no ciclo PDCA<sup>4</sup> de controle de processos e a substituição do P (de *Plan* = planejar) por K (de *Knowledge* = conhecimento) está relacionado com a natureza do ciclo, que, ao invés de destacar o controle de processos, está focado nas atividades dos processos de GC (BATISTA, 2012, p.65).

O quinto componente do modelo é identificado como “Resultados de GC”. Como resultados imediatos estão a aprendizagem e a inovação e, conseqüentemente, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade em identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. E o último componente do modelo é identificado como “Partes Interessadas” que são os cidadãos-usuários e a sociedade.

#### **4 METODOLOGIA**

O artigo buscou construir uma trajetória da evolução da gestão do conhecimento por meio da revisão de literatura utilizada na Ciência da Informação, durante o período de doutoramento. Os autores mais referenciados sobre o tema foram resgatados no estudo. Focalizando no setor público, a investigação se utilizou também de outras referências do campo da administração pública.

O estudo procurou investigar mais detidamente na análise dos estudos de caso no âmbito das organizações públicas federais e do estado de Minas Gerais. O recorte estadual é fruto da participação de um dos pesquisadores no Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento instituído no estado a partir de 2012. Neste contexto, a pesquisa buscou a interação com os órgãos que participaram do referido Comitê e que tiveram alguma iniciativa de GC implementada.

---

<sup>4</sup> O ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Deming, é um método iterativo de gestão, apresentado em quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos (do inglês: *Plan, Do, Check, Act*). Disponível em: <http://www.iso-9001-checklist.co.uk/iso-9001-training.htm>. Acesso em: 29 jul. 2015.



O objetivo da interação com os demais órgãos era o de se construir um desenho de como prosperaram os debates ocorridos durante as discussões para a elaboração da política estadual de gestão do conhecimento. Apesar de vários órgãos apontarem para a adoção de diferentes práticas, vários manifestaram a insatisfação com a descontinuidade do Comitê de GC em virtude da mudança de governo.

O estudo se deteve na análise aprofundada do MGCAPB por ser o modelo identificado como o mais adotado na administração pública brasileira, devendo assim ser melhor explorado para futuras implementações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão do conhecimento vem promovendo uma inovação organizacional, requerendo, assim, uma nova forma de se olhar e de se pensar a organização. A GC se constitui de um conjunto de práticas que busca aproveitar as melhores informações e conhecimentos disponíveis para a organização realizar seus processos (ALVARENGA-NETO, 2005). Preocupado com a sua adoção pela administração pública brasileira, o presente estudo procurou construir sua trajetória da GC buscando os autores que têm desenvolvido relevante contribuição para o amadurecimento deste campo. O que se conclui é que as organizações públicas brasileiras devem realmente adotar as práticas e ferramentas que já foram testadas e implementadas pelo setor privado e adaptá-las ao contexto público, em função das especificidades que o rege.

Com o processo irreversível de globalização e a introdução das tecnologias em todos os segmentos da sociedade, a gestão do conhecimento se torna ferramenta essencial para que a gestão organizacional consiga, efetivamente, colocar as informações e os conhecimentos disponíveis ao seu alcance de todos os colaboradores, para criar vantagem competitiva em relação à concorrência no setor privado. Como a GC já vem comprovando a sua eficácia, o setor público precisa desconstruir o *modus operandi* que se instalou na sua administração e passar a fazer uso da GC como forma de modificar e melhorar as condições de atendimento e prestação de serviços à sociedade brasileira.

As instituições públicas que adotaram tais práticas de GC já vêm colhendo os frutos em seus resultados. Não apenas em resultados imediatos, mas, principalmente, na preparação de uma estrutura organizacional mais dinâmica, flexível e capaz de se adequar às transformações que vêm sendo introduzidas no campo informacional de nossa sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (doutorado). Escola de Ciência da Informação, UFMG. 400pp. 2005.
- ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. In: Encontro de Estudos Organizacionais ENEO. **Anais**. Curitiba: GEO/ANPAD, 2000.
- BARBOSA, Alexandre Fernandes. **Governo eletrônico**: dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2008. 248pp.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues, PAIM, Isis. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, ISIS. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para discussão TD nº 1022. IPEA. Brasília, 2004.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et. al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão 1095. Brasília: IPEA, 2005.
- BATISTA, 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: Ipea, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et. al.* **Casos reais de implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Texto para discussão 1941. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2014.
- BECKMAN, T. The current statement of knowledge management. In: LIEBOWITZ, J. **Knowledge management handbook**. New York: CRC Press, 1999.
- BOLLIGER, Sérgio. Inovação depois da Nova Gestão Pública. In: AGUNE, Roberto *et al.* **Gestão do conhecimento e inovação no setor público**: dá prá fazer. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto de 29 de Outubro de 2003. **Instituição dos Comitês Técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico**. Brasília: 2003.
- CAPUANO, Ethel Airton. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 37, n. 3, p. 18-37, set./dez. 2008.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

CGI. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público brasileiro**: TIC Governo Eletrônico 2013. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014.

CHOO, Chun W. **The Knowing Organization**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **RSP - Revista do Serviço Público**. Ano 55, n. 1 e 2, Jan.-Jun. 2004.

DAVENPORT, Elisabeth; CRONIN, Blaise. **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?** Annual Meeting of the Association for Library and Information Science Education, San Antonio, Jan. 2000. Disponível em:  
<[http://www.jstor.org/stable/40324047?&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/40324047?&seq=2#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 17 Jul. 2015.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, L., MALONE, M.S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

FORAY, D.; GAULT, F. Measurement of knowledge management practices. In: **Measuring Knowledge Management in the Business Sector**: first steps. Paris: OECD, 2003.

GARCIA, Joana Coeli Ribeiro; SILVA, Edilene Maria. **Nuanças e estratégias que circundam o conhecimento tácito**. Navus, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 06-21, jul./set. 2015.

GONÇALVES, Sônia Maria Goulart. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira**. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília. 2006. 140 pp.

JASHAPARA, Ashok. The emerging discourse of knowledge management: a new dawn for Information Science research? **Journal of Information Science**, 31 (2) pp. 136-148, CILIP, DOI: 10.1177/0165551505051057, 2005.

KAMMANI, Abdullah; DATE, Hema. **Public sector knowledge management**: A generic framework. Public sector management review. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/265864864\\_PUBLIC\\_SECTOR\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_A\\_GENERIC\\_FRAMEWORK](https://www.researchgate.net/publication/265864864_PUBLIC_SECTOR_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_A_GENERIC_FRAMEWORK)> Acesso em: 19 Set. 2015.

KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra. Experiências internacionais e brasileiras de e-desenvolvimento e caminhos para o e-Brasil.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (Org.). **E-Desenvolvimento no Brasil e no mundo**: subsídios e programa e-Brasil. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2007. p. 31-56.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado, In: LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

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

MOFFET, Sandra. Knowledge Management implementation in UK public sector. In: VIVAS, Carla; SEQUEIRA, Pedro. **Proceedings of the 15<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management**. ECKM 2014 Portugal. Vol. 2. ACPI, UK, 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SCARBROUGH, H.; SWAN, J.; PRESTON, J. **Knowledge management**: a literature review. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

STEWART, Tomas A. **Capital Intelectual**: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. Cap. 2, p.17-33.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WIIG, Karl M. **Application in Public Administration**. Paper prepared for Public Administration of the City of Taipei, República de Formosa. 2000.