

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES) SOB A ÓTICA DE SEUS GESTORES

SONIA REGINA LAMEGO LINO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – IFC. Departamento de Ensino, Brasil.

lamegolino@gmail.com

AMELIA SILVEIRA

Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Brasil.

ameliasilveira@gmail.com

LEANDRO PETARNELLA

Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Diretoria de Ciências Gerenciais, Brasil.

leandro_66@hotmail.com

RESUMO

O desenvolvimento da sociedade do conhecimento parece ser o caminho para delinear uma sociedade para todos. Sabendo-se que os Institutos Federais de Ensino Superior (IFES) integram ensino, pesquisa, extensão, e inovação, a Gestão do Conhecimento (GC) se firma como um desafio a ser enfrentado nestas instituições, que *a priori* operam com o próprio conhecimento. Meyer e Sugiyama (2007); Apostolou e Mentzas (2003) e Freire e Spanhol (2013) entendem que o conhecimento produz resultados. Mas, que sua gestão em uma organização, que se configura por operar com a transmissão e a disseminação do conhecimento, se traduz em esforços que estão além dos previamente delineados. Desta forma, a GC em instituições públicas e de ensino superior deve ser considerada como um tema de estudo. O objetivo voltou-se para o entendimento da GC em IFES. A pesquisa foi exploratória, com método indutivo, delineamento qualitativo, e técnica de entrevista semi-estruturada. A amostra intencional considerou quatro sujeitos sociais que estudam e pesquisam GC em IFES. A análise de conteúdo pautou a análise de dados. Os resultados evidenciaram que houve consenso entre os entrevistados em torno dos fatores externos e internos ou organizacionais, e das etapas necessárias para implementação da GC em IFES. Ficou claro que cada elemento da GC é de extrema relevância para a administração pública, e deve ser entendido em um sentido amplo, na tentativa de evitar erros, retrabalho e desperdício de processos e ações, e como oportunidade de inovar, nestas IFES. Entretanto, ficou evidente que estas IFES possuem ainda desafios para a criação de uma cultura de compartilhamento, dentro e fora da organização. E, que ainda apresentam dificuldades para viabilizar a mudança do atual modelo de gestão para o modelo baseado em GC. De forma geral, o estudo situou e ampliou o entendimento sobre o tema de GC em IFES.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Gestores públicos. Institutos Federais de Ensino Superior (IFES).

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da sociedade do conhecimento parece ser o melhor caminho para uma sociedade para todos, em que a informação e a comunicação, amparadas em Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), permitem transpor e romper as barreiras geográficas, econômicas, políticas e sociais. E, se entende que as matrizes constituintes das tradições organizacionais transformam o *modus operandi* das organizações em uma condição análoga da sociedade na qual ela opera. Assim, emerge a necessidade de que as organizações operem a partir de uma lógica que considere o conhecimento organizacional como uma possível fonte de adaptação social. Ou seja, onde a sociedade do conhecimento se reflita na estratégia da organização. E, onde a gestão do conhecimento (GC) se estabeleça em decorrência, como diferencial estratégico nas organizações.

Sabendo-se que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), mais especificamente, devem integrar ensino, pesquisa, extensão, e inovação, a gestão do conhecimento se firma como um desafio a ser enfrentado nestas instituições. Estas organizações voltadas para a educação superior, *a priori* operam com o próprio conhecimento. Meyer e Sugiyama (2007); Apostolou e Mentzas (2003) e Freire e Spanhol (2013) entendem que o conhecimento, enquanto conteúdo, produz resultados (produto) quando gerenciado de maneira eficaz. Mas, que sua gestão em uma organização que se configura por operar justamente com a transmissão e a disseminação do conhecimento (ensino), sua geração (pesquisa e inovação) e sua aplicação (extensão) pode se traduzir em esforços que estão além dos previamente delineados. Desta forma, a Gestão do Conhecimento, em instituições públicas de educação superior, deve ser considerada como tema de estudo.

Desvelar as bases fundantes da Gestão do Conhecimento em IFES, sob a ótica de seus gestores, se constitui no objetivo desta pesquisa. Tema ainda emergente quando voltado para a gestão de Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, se justifica e se configura como de interesse no presente trabalho.

O artigo se estrutura em cinco partes, mais as referências do que foi citado para amparar o assunto e a pesquisa realizada. Na primeira parte, introdutória, consta a apresentação do tema de pesquisa, o objetivo de estudo, e as justificativas que amparam o interesse pelo assunto. Em seguida, o entendimento da Gestão do Conhecimento, de forma geral, e em IFES, fundamentado em literatura, se mostra de forma sucinta. O método de pesquisa delinea o que foi adotado para a pesquisa de campo. Os resultados, na quarta parte, evidenciam o encontrado sobre a Gestão do Conhecimento em IFES, quanto ao entendimento dos sujeitos sociais, respondentes da entrevista em profundidade. Na conclusão se encontram as considerações finais sobre a pesquisa realizada e o assunto aqui tratado.

ENTENDENDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Autores como Davenport, Marchand e Dickson (2004) chamam atenção e explicam que, na maioria das vezes, as organizações gerenciam informações acreditando estar gerenciando o conhecimento. Para os autores, a gestão do conhecimento implica em, principalmente, criar conhecimento que é, por sua vez, um aspecto fundamentalmente humano. Assim, a gestão do conhecimento é um tema ainda controverso. (Davenport, Marchand, e Dickson, 2004).

É sabido que o conhecimento e a informação são distintos. Sabe-se também que o conhecimento é intangível e intrínseco às pessoas. Mas faz-se importante esclarecer que a gestão do conhecimento, deve ser pensada a partir da hodiernidade da organização que, por sua vez, também é formada por pessoas. Em decorrência disso, entende-se com Fachinet al. (2009) que a constante troca de informações entre os indivíduos é também uma constante

criação e compartilhamento de conhecimento evidenciando, então, que apesar da diferenciação conceitual, conhecimento e informação estão intrinsecamente ligados. E, justamente na dinâmica da justaposição e do amalgamamento deste dois aspectos na organização que se insere a gestão do conhecimento. É importante salientar que a organização deve garantir o aproveitamento das informações e ser capaz de gerar o conhecimento a partir delas, seja ele implícito ou explícito, e é justamente esta capacidade que se firma como fator decisivo para o seu sucesso.

Há diferentes entendimentos de como e porquê o processo e o resultado do processo de conhecimento se efetiva. Aliás, existem, também, diversas bases conceituais do que venha a ser ou de como se firma determinado conhecimento nas organizações. Freire e Spanhol (2013, p. 9), por exemplo, explicitam que o conhecimento das organizações se “concentra nos processos sociais de comunicação e por isso volta para a relação entre as pessoas, dando atenção ao caminho percorrido para a comunicação do conhecimento de pessoa para pessoa”. Para Antonello (2005, p. 14), o conhecimento organizacional se associa aos “processos de aprendizagem na organização”. Aprendizagem esta que deve ser capaz, ainda segundo o autor, de propiciar a mudança organizacional (Antonello, 2005, p. 14).

Este processo de aprendizagem não se firma como uma tarefa fácil. Ele envolve ainda a necessidade de transformação do conhecimento individual em um conhecimento coletivo, capaz de agregar valores às organizações e de construir ações direcionadas à tomada de decisão e ao alcance dos objetivos organizacionais. Neste sentido, Steil e Pacheco (2008) postulam que a aprendizagem organizacional busca tratar sobre as formas nas quais as organizações vêm traduzindo seus problemas, em soluções inovadoras que garantam sua permanência e desenvolvimento. Para tanto, este processo que também se configura como dinâmico por envolver nos mais diferentes níveis e formas: nível individual, grupal e organizacional e forma intuitiva, interpretativa, integrativa e institucionalizada. Em síntese, deve ocorrer como no desenvolvimento social, ou seja, ele deve, ao mesmo tempo, ser capaz de assimilar uma nova aprendizagem utilizando, para tanto, de um conhecimento anterior (Crossan, Lane, e White, 1999). Resumindo, se pode afirmar que enquanto a aprendizagem (o processo) produz novo conhecimento (o conteúdo), esse conhecimento gerado impacta na aprendizagem futura. Circunstanciando se pode entender que a forma como as organizações vão gerir o conhecimento se torna fundamental para sua própria adequação como organização e de sua permanência na sociedade atual.

As IES tem como objeto o conhecimento. Porém, apesar de gerar e difundir conhecimento, mantém poucas informações de como está sendo gerado e difundido este conhecimento. Tradicionais no seu modelo de gestão, estas instituições, segundo o que consta em Schlickmann e Melo (2012), oferecem pouco tratamento científico ao exercício de suas funções. Destacam ainda estes dois autores o fato de ser estranho que a própria Universidade, que forma especialistas em Administração para o mercado de trabalho, não os utiliza como seus administradores, no sentido da gestão do conhecimento (Schlickmann, Melo, 2012). Com este entendimento as IES da era do conhecimento carecem ainda, algumas vezes, de soluções inovadoras. Este fato força o sistema educacional a buscar respostas para uma sociedade dinâmica, uma vez que as IES, especialmente as públicas, por vezes, ainda carecem de um modelo de gestão que atenda adequadamente às demandas da sociedade.

Com a globalização, dado o excesso informacional, emerge a pontual necessidade de gerir o conhecimento. Este, para as organizações configuradas como públicas, e voltadas para a educação superior, não se apresenta somente como uma capacidade intelectual humana, mas, antes de tudo, como um processo contínuo e sistemático, capaz de agregar valor às organizações. Neste sentido, a gestão deste processo se faz tão importante quanto necessário, haja visto que, por meio deste processo, as organizações definidas como IES conseguirão extrair as informações necessárias do ambiente externo e interno, e construir modos de

operação capazes de garantir a eficiência de seu processo educativo. Aliás, a esse respeito Tarapanoff (2001) afirma que se vive a quebra de um paradigma histórico e denomina este período como era da sociedade da informação e do conhecimento. Para a autora neste mundo globalizado, a informação se configura como uma espécie de matéria-prima. Esta deve ser comparada a qualquer outro item que seja essencial a uma organização. Assim, a capacidade que a organização possui de extrair e trabalhar a informação e a comunicação com rapidez, qualidade e eficiência se torna decisivo para sua permanência e competitividade, nesta nova ordem social (Tarapanoff, 2001).

Extrair informações de diferentes contextos, cenários, níveis de operação e, principalmente, das pessoas que compõem a organização, não é uma tarefa fácil. Mas, esta tarefa, quando bem executada e utilizada, pode se traduzir em vantagem competitiva à organização, mesmo em se tratando de IES. Para tanto, se faz necessário que estas informações sejam sistematizadas e compartilhadas propiciando, desta forma, o que Stewart (1991) definiu como uma inteligência geradora da vantagem competitiva. Quando uma organização adquire a competência de traduzir o fluxo informacional extraídos dos diferentes contextos e cenários em uma vantagem competitiva alinhada aos seus objetivos, pode-se dizer que esta organização gerencia e, ao mesmo tempo, cria conhecimento. Este processo de gerenciamento e criação é capaz de proporcionar vantagens para a organização, uma vez que fornece a capacidade de resolver problemas. E, assim, aprende e repassa esta aprendizagem para todo o sistema organizacional. Que, por sua vez, contribui para a eficiência do processo ao transformar esta capacidade em competências estratégicas e em gestão voltada para o conhecimento. Desta maneira, o conhecimento pode ser entendido como uma competência estratégica organizacional (Stewart, 1991).

Esta competência organizacional toma como base o delineado por Ruas et al. (2005), que entende competência (organizacional) como a capacidade que uma organização possui de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação, e que resulte do relacionamento e da cooperação de recursos e de capacidades coletivas. Para Ruas et al. (2005), esta capacidade é determinante e decisiva para o desempenho e a eficiência das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Se as organizações devem possuir competências e estas estão intimamente ligadas à capacidade que as mesmas possuem em criar estratégias que auxiliem na melhoria de seu desempenho frente ao mercado globalizado que ora se apresenta, encontrar formas e/ou maneiras de gerenciar este conhecimento se configura, também, como uma competência organizacional (Ruas et al., 2005). Em decorrência, a orientação dos esforços, o planejamento, a capacidade que a organização possui de avaliar e se reavaliar em seus mais diferentes e variados níveis atuação, se pensadas enquanto estratégias competitivas, permitem a organização mapear e modelar suas competências. Aqui se configura o entendimento do que Brandão e Bahry (2005), assim como Behr (2010) delineiam como gestão do conhecimento. Implica no entendimento de que a vantagem competitiva produzida pela gestão do conhecimento é maior do que as vantagens oriundas de recursos financeiros. Mesmo porque, conforme salientam Davenport e Prusak (1998), enquanto os bens materiais se desgastam e se depreciam, o conhecimento é sempre ampliado como um bem que se multiplica na medida em que é transferido e, ao mesmo tempo, permanece com o seu transmissor. Logo, pode-se entender que a gestão do conhecimento se constitui em uma competência organizacional. Mesmo porque, conforme argumenta Darroch e McNaughton (2002), a gestão do conhecimento é que possibilita a melhoria do desempenho e a criação de possibilidades de competição e de obtenção de sucesso para qualquer tipo de organização. Sendo a gestão do conhecimento tão importante neste cenário se constitui, então, em fator essencial para o desempenho da empresa.

Desta forma, o entendimento de como os gestores e professores, aqui em específico os que gestam e integram instituições públicas federais de ensino superior, caracterizadas como IFES, entendem e ponderam sobre a gestão do conhecimento se torna tão importante, quanto necessário.

Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais de Ensino Superior

Primeiramente cabe esclarecer que, no Brasil, várias iniciativas foram implantadas por parte do Governo Federal para dar respostas às demandas sociais. Com respeito à reforma do ensino superior na Educação Profissional, convém destacar a criação da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica, em 2008. Embora consideradas como unidades de educação profissional no Brasil, com cerca de cem anos de existência, as instituições integrantes desta Rede Federal passaram por uma transformação radical. Esta transformação abrangeu tanto os níveis e as modalidades de ensino, quanto a forma e a quantidade da oferta. As organizações membros desta Rede Federal passaram ao “status” de Instituições de Ensino Superior.

Assim, as organizações IFES, integrantes da atual Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica tiveram, desde o início, desafios quanto à expansão em rede e a manutenção e ampliação da oferta de ensino superior de qualidade. Dois desafios assim se somaram: uma nova estrutura de oferta educacional no Brasil, em Rede, e a emergente necessidade da adoção de uma nova forma para a qual pudesse convergir os interesses recentes de gestão destas organizações: a gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento emerge, assim, como uma possibilidade de gestão em busca de respostas às inquietações, aos dilemas e aos problemas. Surge a Gestão do Conhecimento como disciplina e solução inovadora, criativa e dinâmica para favorecer estas IFES. Consideradas organizações intensivas em conhecimento, quanto ao enfrentamento das demandas atuais de um ambiente considerado, por vezes, turbulento. Neste sentido, torna-se tão importante quanto necessário a passagem de um modelo baseado na burocracia para um modelo baseado na gestão do conhecimento, o que implica, com DeAngelis (2013), na mudança cultural da administração, enquanto primeiro passo, e na criação e a aplicação de planos de gestão do conhecimento, em seguida. Há entendimento de que os desafios delineados podem ser enfrentados, mas exigem todo um discernimento do próprio setor público, que deve aproveitar as competências de seus agentes não só no desenvolvimento de suas tarefas, mas na constituição de um processo de gestão do conhecimento. E que os atuais gestores das IFES devem compreender o sentido da sociedade do conhecimento e dos delineamentos da gestão do conhecimento neste tipo de organização pública, sem fins lucrativos, de ensino superior. Isto implica em questionar até que ponto há este entendimento por parte dos gestores e dos professores diretamente ligados aos assuntos da Gestão do Conhecimento, nas IFES que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Quando se torna possível a criação de inferências ou a ampliação do entendimento sobre determinado fenômeno ou objeto depara-se, em decorrência disso, com uma pesquisa científica. A pesquisa, quando busca a interpretação do fenômeno analisado e seu foco se volta para análise dos valores e das interações resultantes da realidade na qual o objetivo se apresenta possui caráter qualitativo. Neste sentido, conforme define Lima (2001), a pesquisa qualitativa apresenta caráter mais investigativo e, por isso, não se prende à objetividade. De cunho interpretativo, a pesquisa qualitativa se orienta pelo entendimento do fenômeno e, por isso, carrega em seu âmago certo grau de subjetividade do pesquisador (Chizzotti, 2003).

Desta forma, se pode entender que a abordagem da pesquisa é uma condição *sine qua non* para o seu desenvolvimento e da orientação dos passos a serem seguidos. Por isso mesmo, o conjunto de técnicas e instrumentos a serem utilizados devem ser definidos de acordo com esta abordagem qualitativa.

Uma vez que as pesquisas qualitativas não buscam a generalidade do fenômeno, mas sua interpretação, ela se firma e se orienta por pequenas amostras, constituídas por sujeitos sociais especificamente integrados e interados com o objeto de estudo, conforme afirmam Neves (1996), Malhotra (2005), Dantas e Cavalcante (2006) e Silveira et al. (2009). Neste sentido, a pesquisa qualitativa é a abordagem que permite a construção de argumentos e a (re) construção da realidade, a partir dos fenômenos que delimitam o respectivo objeto. Neste estudo este é o delineamento adotado para compreender o entendimento da gestão do conhecimento, em instituições públicas de ensino superior, do ponto de vista de gestores de Institutos Federais de Ensino Superior. Em decorrência, a base epistêmica da condução deste estudo se alicerça pelo raciocínio indutivo.

Uma vez delineado o método investigativo a técnica de pesquisa a ser adotada foi definida. Foram realizadas entrevistas em profundidade, com amparo de uma pauta ou roteiro, que enunciou as principais questões de interesse, com base na revisão da literatura. Serviu este roteiro como forma de guiar o assunto.

É importante ressaltar que, conforme argumenta Minayo (2007), as entrevistas se constituem em um valioso instrumento para a coleta de informações permitindo, por isso mesmo, o avanço nas observações, reflexões e discussões sobre determinado assunto. Desde logo elegeram-se como respondentes, por meio de uma amostra intencional, os gestores das IFES e os professores com maior envolvimento no assunto, nos últimos dois anos. Estes sujeitos sociais, em número de quatro, foram identificados prontamente, visto não serem tantos os que estudam o assunto, e se dispuseram, prontamente, a participar da pesquisa, colaborando com suas experiências e conhecimentos. Assim, os sujeitos sociais desta pesquisa são profissionais envolvidos na gestão, no estudo e no debate sobre a Gestão do Conhecimento, na esfera pública de ensino superior da Rede Federal catarinense.

Desta maneira, as respostas dos entrevistados, dois professores de IES pública e dois gestores da esfera federal, foram gravadas, com a permissão dos entrevistados, transcritas e organizadas de modo a permitir sua análise e interpretação.

Aos sujeitos sociais foi entregue uma pauta, com as sete questões abertas, no início da entrevista, marcada com antecedência. Estas questões foram amparadas e derivadas do que se fundamentou como sendo um arcabouço para a GC em IFES. As sete questões foram as seguintes:

- 1) Qual o seu entendimento sobre a Gestão do Conhecimento?
- 2) Quais fatores que motivam uma Instituição Pública a implantar a Gestão do Conhecimento?
- 3) Qual o melhor momento para as Instituições Públicas se voltarem para a Gestão do Conhecimento?
- 4) Quais os fatores facilitadores ou viabilizadores para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas Instituições públicas?
- 5) Quais as etapas para a implantação da Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas?
- 6) Quais os fatores do ambiente externo que influenciam as Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento? e
- 7) Quais os fatores internos ou organizacionais que intervêm nas Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?

Sendo as entrevistas extensas, em sua maioria, alguns trechos mais elucidativos foram transcritos, para ilustrar e esclarecer cada um dos questionamentos feitos. São estes

apresentados na sequência, por questão, e discutidos logo após, se constituindo nos resultados do presente artigo.

Buscando aumentar o conhecimento sobre os sujeitos sociais respondentes, o quadro 1 resume os dados de formação acadêmica, vínculo profissional, tempo de serviço, cargo desempenhado e a experiência profissional na Gestão de instituições de ensino superior.

Quadro 1: Perfil dos Respondentes

| IES | FORMAÇÃO ACADÊMICA | VÍNCULO PROFISSIONAL | TEMPO DE SERVIÇO NA IES | CARGO | EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA GESTÃO DE IES |
|-------|--------------------------------------|---|-------------------------|---|--|
| IES 1 | Doutor Eng. e Gestão do Conhecimento | Docente de IES Universitária | 30 anos | Docente de PPG Administração | Diretor de Depto Adm. Escolar e Diretor de Gestão de Pessoas de Universidade Federal |
| | | | | | 20 anos |
| IES 2 | Dr. Eng. Produção | Docente de IES Universitária | 35 anos | Docente de PPG Eng. E Gestão do Conhecimento | Secretário de Estado da Administração |
| | | | | | Coordenador de Curso |
| | | | | | Chefe de Departamento de Universidade Federal |
| | | | | | 10 anos |
| IES 3 | Dra Eng. Produção | Docente de IES da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica | 30 anos | Docente EPT | Coordenadora de Curso, Diretora de Ensino, Reitora de IF |
| | | | | Presidente de Universidade Corporativa de Estatal Federal | 20 anos |
| IES 4 | Mestre Eng. Produção | TAE de IES da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica | 23 anos | Diretora GC de IF | Diretora de Administração de IF |
| | | | | | 15 anos |

Fonte: Dados da pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Aqui se apresentam as transcrições dos trechos mais relevantes das entrevistas realizadas com os quatro respondentes, diretamente interessados e atuantes no debate sobre Gestão do Conhecimento, na esfera pública, de ensino superior.

Quando questionados sobre o seu entendimento sobre a Gestão do Conhecimento, percebeu-se que há convergência de entendimentos os gestores respondentes quanto ao foco nas pessoas e nos relacionamentos, interno e externo à organização. Para eles, a GC deve ser útil na definição da estratégia organizacional já que, efetivamente, a GC tem foco no como as coisas acontecem nas organizações, como os resultados são alcançados, como as pessoas realizam as atividades e processos de trabalho nas organizações como pode ser observado nas transcrições das respostas, abaixo, dos quatro respondentes:

IES 1 - Gestão do conhecimento significa boas práticas de gestão organizacional, boas práticas de gestão de pessoas e boas práticas de gestão de relacionamento interno e externo.

IES 2 - A Gestão do Conhecimento é a Gestão pós-qualidade. De fato, a Gestão da Qualidade focou a gestão nos processos organizacionais, de forma a prescrever qual a melhor maneira de produzir, para garantir uma produção de qualidade. A Gestão do Conhecimento tem a pretensão de ir além. O foco é na gestão das pessoas, de forma a explicitar como as pessoas efetivamente realizam as suas atividades de trabalho. Enquanto a Gestão da Qualidade preocupa-se com a eficácia do sistema de produção, isto é, com a

prescrição da produção, a Gestão do Conhecimento preocupa-se com a efetividade do sistema de produção, isto é, como a produção é realmente alcançada. De forma, mais objetiva, pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é a gestão das atividades e processos de trabalho que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas.

IES 3 - É um diferencial estratégico para o fortalecimento de uma instituição e o conhecimento é um ativo organizacional para o seu crescimento sustentável.

IES 4 – Entrevistado não formulou um conceito, fez várias considerações a respeito, sem objetivação.

Observa-se, também, que a GC para os respondentes tem no conhecimento organizacional sua força. Aliás, a este respeito, consideram a respectiva gestão como um ativo capaz de aumentar a competitividade organizacional que pode, inclusive, melhorar a criação e uso do conhecimento produzido por indivíduos e grupos nas organizações, na busca do crescimento sustentável. Entretanto, ao questioná-los sobre os fatores que motivam uma Instituição Pública a implantar a Gestão do Conhecimento? Percebeu-se que na esfera pública a GC tem por foco o cidadão. Nesse sentido, a administração pública no Brasil, tem perseguido o objetivo de melhorar a gestão para um melhor atendimento do cidadão. Assim, nos últimos anos vem buscando implantar um dos princípios constitucionais mais recentes, o da eficiência, buscando na “Nova Gestão Pública” as respostas para uma sociedade cada vez mais conectada, informada e mobilizada. A este respeito, os respondentes são unânimes em suas afirmações que direcionam a gestão do conhecimento ao novo modelo de serviço público, conforme se observa nos relatos, em sequencia.

IES 1 -Na minha opinião uma instituição pública pensa em gestão do conhecimento quando planeja evoluir do modelo Patrimonialista/Burocrático para o modelo “Novo Serviço Público”.

IES 2 - Há vários fatores que motivam uma Instituição Pública a implementar um Programa de Gestão do Conhecimento. Em primeiro lugar, é importante salientar que a administração pública vem evoluindo ao longo dos últimos anos, passando de uma administração pública patrimonialista até a Segunda Guerra Mundial, para uma administração pública burocrática no pós-guerra, baseada nos princípios de Max Weber. [...]Finalmente, no início deste século, começa a ser incorporado pela administração os princípios do Novo Serviço Público (NSP), baseado na co-participação do cidadão na gestão pública [...].

IES 3 - A competitividade, bem como ter mais qualidade, inovação e ter os conhecimentos socializados.

IES 4 - na gestão pública a gente vive muito a questão da alternância das equipes. Então é uma questão política e uma questão técnica. Isso tem um peso e isso afeta consideravelmente a continuidade, o êxito dos processos. Então, [...] tem determinadas variáveis que a gente realmente não tem domínio.

As constatações acima convergem também para o que entende Erkes (2010, p. 13) quando enfatiza que “Existe, portanto, um ponto convergente entre a Nova Gestão Pública e a cultura política liberal: ao focar-se na necessidade de descentralização e do controle civil das ações governamentais, a Nova Gestão Pública dá independência e responsabilidade aos indivíduos”. Ou seja, trata-se de “um tipo de administração focada na liberdade e na cidadania. [...] [onde] é possível não apenas melhorar a eficiência dos órgãos públicos, mas também fortalecer imensamente a posição do indivíduo perante o Estado”(Erkes, 2010, p. 13).

Na nova gestão pública, os caminhos da administração pública devem ser muito mais plurais e diversificados do que de um governo que se afasta completamente do cidadão, não tem face, vai operar tudo eletronicamente, vai ser o grande irmão distante, mas nos controlando o tempo todo (Machado, 2001, p. 62). Nesse sentido, a GC pode contribuir com

o gestor público, nos processo de tomada decisão, identificação de problemas, oportunidades e desafios que a sociedade brasileira quer ver no debate cotidiano do Governo, e com resultados concretos e transformadores, mas querem participar ativamente do processo.

Avançando o pensar sobre o entendimento dos gestores públicos sobre a gestão do conhecimento, ao questioná-los sobre *Qual o melhor momento para as Instituições Públicas se voltarem para a Gestão do Conhecimento?* observou-se que para os entrevistados não há um tempo cronológico para as organizações implementarem a GC.

Aliás, o respondente *IES 1*, quando diz “*Conforme explicitado na questão anterior, quando planeja evoluir do modelo Patrimonialista/Burocrático para o modelo “Novo Serviço Público”*”. Este entendimento mostra que, na verdade, a palavra “momento”, parece ter sido interpretada nesse sentido, por alguns entrevistados, mas o momento, clarificado por alguns deles, trata do momento organizacional, situação pontual, eventual ou esporádica, ou ainda contínua, que provoca movimento de ação e reação organizacional, sendo a GC uma alternativa de promover a mudança e o alcance de objetivos organizacionais estratégicos. Esse segundo modo de interpretar a questão está mais próxima do objetivo da mesma, que é de tentar identificar as condições organizacionais, materiais e ou humanas que indiquem a oportunidade e ou necessidade de implementar uma ação de GC, que pode ser viabilizada por meio de programa, projeto, atividade, etc.

Pelo relato dos entrevistados há um momento de se voltar para a GC, ou seja, o momento da tomada de decisão no enfrentamento de dificuldades ou aproveitamento de oportunidades, e muitas vezes quando estão imbricadas dificuldades e oportunidades, sendo alavancas de agregação de valor ou alcance de resultados. Como no caso de um novo modelo de gestão, como o NSP, ou como o momento de crescimento, como a expansão das IES. Nesse sentido, para dar início a uma proposta de GC, um dos entrevistados argumenta que a organização deve estar sensibilizada para a GC citando, assim, vários itens que considera pré-condições para o programa de GC:

IES 2 - Em princípio, não há um melhor momento para a implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento. O que existe são as pré-condições para a implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento em uma organização pública:

- 1) *Estabelecer as normas para o programa de GC;*
- 2) *Proceder uma auditoria de conhecimento para identificar as necessidades, fontes e fluxos de conhecimento;*
- 3) *Criar uma estrutura de classificação dos conhecimentos;*
- 4) *Definir uma estratégia de GC;*
- 5) *Criar oportunidades para compartilhamento de conhecimentos;*
- 6) *Estabelecer relações entre as pessoas (socialização e combinação de conhecimentos);*
- 7) *Criar oportunidades para as pessoas gerarem novos conhecimentos;*
- 8) *Introduzir processos para apoiar as pessoas a pesquisarem e utilizarem conhecimentos dos colegas;*
- 9) *Ensinar as pessoas a utilizarem técnicas de narrativa como meio para compartilhar conhecimentos;*
- 10) *Incentivar as pessoas a considerarem a aprendizagem uma questão prioritária no seu trabalho cotidiano;*
- 11) *Avaliar sistematicamente se os processos utilizados são ainda válidos e se eles são úteis e eficazes,*

Os itens apresentados pelo respondente *IES2*, apresenta uma proposta que, direcionada à um programa de GC, viabiliza o direcionamento à gestão de pessoas com foco na liderança dos executores do projeto. Aliás, percebeu-se que, neste sentido, entre os entrevistados houve uma dispersão nas respostas quando questionados sobre *Quais os fatores facilitadores ou viabilizadores para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas Instituições públicas?*

Já que, enquanto o entrevistado IES1 cita o governo eletrônico, uma ferramenta tecnológica que trata o conhecimento, tornando a administração pública mais transparente e acessível, o respondente IE2 cita quatro viabilizadores a saber: pessoas, processos, tecnologia e liderança. Em acordo com a literatura da área de GC visitada na revisão sistemática, levando a crer numa tendência de consenso quanto aos pilares da GC. Os quatro viabilizadores indicados acima permitem a criar, nas palavras do respondente IES3, uma *Equipe disposta a atuar na Gestão do Conhecimento, formar lideranças para conduzir o processo que é interminável, gera um ciclo em evolução constante*, o que, por sua vez, complementando com os dizeres do respondente IES 4permite *a formação de servidores em GC*.

Quando questionados sobre as etapas necessárias para a implantação da Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas, enquanto quinta questão, os respondentes apontaram para uma tendência a consenso entre as etapas para implementar a GC, sendo que uns acrescentam poucas etapas além das já citadas por outros entrevistados. Assim, de uma forma geral, as etapas ou passos que mais se destacaram pode-se citar as quatro etapas apontadas pelo IES4 que, por sua vez, contemplam todas as etapas apontadas pelos demais respondentes, conforme se observa em seu relato abaixo:

IES 2 - Para implementar um Programa de Gestão do Conhecimento (GC) em uma organização pública deve-se considerar quatro etapas, bem distintas, mas totalmente interligadas:

Etapa1: Diagnosticar a situação existente, onde se deve, a) Diagnosticar a situação atual e b) Elaborar justificativa para implementação do programa de GC (“business case”).

Etapa 2: Planejar a situação futura, onde se deve, a) Definir as estratégias de GC;b) Identificar projetos de GC; c) Definir a estrutura e práticas de GC e sensibilizar as pessoas envolvidas; d) Elaborar um Plano Estratégico de GC (alinhado com as estratégias organizacionais).

Etapa 3: Desenvolver um projeto piloto, onde se deve, a) Implementar projetos piloto; b) Realizar Avaliação de Produto ou Resultado.

Etapa 4: Implementar a GC, onde se deve, a) Implementar plano em toda organização pública;b) Enfrentar a resistência à GC;c) Elaborar plano de comunicação; d) Realizar avaliação “contínua”.

Em decorrência do exposto, percebe-se que a capacitação as pessoas em GC; elaborar um planejamento de GC; viabilizar a infraestrutura necessária e iniciar com um projeto piloto de implementação da GC nas Instituições e mostra como premissas básicas para a garantia da eficiência da GC nas respectivas instituições federais de ensino superior. Mas, é claro, sabe-se que estas instituições sofrem fortes influências do ambiente externo o que permite inferir, por sua vez, que a implementação das respectivas etapas pode esbarrar em questões políticas pelo fato das mesmas serem instituições públicas. Acerca deste assunto, os respondentes quando questionados sobre *Quais os fatores do ambiente externo que influenciam as Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento?* responderam da seguinte maneira:

Dentre os diversos fatores externos que impactam a GC, informaram ser a pressão e controle social; a evolução da TICs; a instituição das ouvidorias públicas, exigindo uma gestão pública mais focada em conhecimento, entre outros serem os fatores mais influenciadores na respectiva gestão do conhecimento. Isto porque, conforme aponta o respondente IES2: *A sociedade não aceita mais um serviço público de qualidade precária. Há uma consciência crescente por parte do cidadão que ele paga impostos muitos elevados e, em contrapartida, recebe serviços públicos de qualidade que deixa muito a desejar. As manifestações recentes, ocorridas no País, evidenciou esta realidade. Esta pressão da sociedade pode ser um fator decisivo na implementação de Programas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas. Mas, sem dúvida, o avanço das tecnologias de informação e comunicação nas diversas organizações públicas tem exigido do administrador*

público uma gestão mais baseada no conhecimento, do que em que recursos, que tem sido o paradigma até então. Isto implica em dizer, complementando este entendimento com as respostas de IES4, que o ambiente externo exerce influência sobre a GC, sendo a espera por uma solução de rede (Rede Federal), na questão do desenvolvimento de sistemas que possam tratar de forma integrada as informações e conhecimento gerados nos IFs. Sistema este que pode consolidar, de acordo com o respondente IES3 a cadeia produtiva que podem validar a Gestão do Conhecimento nas instituições.

Também a melhoria e elevação do padrão de qualidade e oferta da educação, que ocasiona uma preparação das pessoas para exercerem a cidadania plena. As demandas e pressões dos *stakeholders*, ou seja, os públicos envolvidos com a administração pública, tanto as próprias organizações da esfera pública, quanto da privada, como da sociedade em geral. Na tentativa de se perceber se, internamente, os fatores que influenciam a GC nas respectivas instituições se alinham à algum fator externo, percebeu-se que os entrevistados entendem que a liderança, a competência das pessoas, a transparências dos atos, aliados a tecnologia de suporte, como os sistemas de informação e segurança da informação, os marcos regulatórios ou referenciais de gestão, o funcionamento em rede, e especialmente os trabalhadores do conhecimento, bem como parcerias estratégicas, são essenciais para o sucesso de um projeto de GC na esfera pública educacional. Este entendimento é mostrado por meio do relato do respondente IES2, que de maneira contundente sintetiza o que os demais respondentes também apontaram em suas argumentações, quando questionados sobre *Quais os fatores internos ou organizacionais que intervêm nas Instituições Públicas quanto a Gestão do Conhecimento:*

IES2 - São vários os fatores críticos internos que devem ser considerados, na implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento em uma organização pública, dentre eles podemos citar: a) Alvos claros a serem atingidos; b) Apoio contínuo da alta administração pública; c) Capacidade técnica e adequada da equipe; d) Gestão da transição bem-sucedida; e) Processo efetivo; f) Suporte tecnológico.

A partir do exposto pelo respondente IES2, percebe-se que *A valorização do conhecimento que cada pessoa traz consigo e que pode contribuir na socialização e disseminação do mesmo*, conforme palavras do respondente IES3, é o principal fator interno permissivo do desenvolvimento dos fatores críticos internos apontados pelo IES2 já que a respectiva valorização é de extrema relevância para a administração pública, e deve ser bem trabalhada no projeto de GC, numa tentativa de evitar erros, retrabalho desperdício de conhecimento, oportunidades de inovar, enfatizando que as demandas são crescentes e urgentes. Assim, um projeto bem estruturado poderá evitar problemas futuros.

O entendimento de que a GC nas instituições federais de ensino superior, sob a ótica de seus gestores, tende a seguir a base conceitual já delineada pela literatura corrente mas, ao mesmo tempo, possui desafios específicos que são inerentes à esfera pública o que, por sua vez, não permitem sua implementação de maneira modelar exigindo, por isso mesmo, o entendimento dos diversos fatores internos e externos que influenciam de maneira direta e indireta a instituições onde se deseja implantar a referida GC. Entendimento este que, por sua vez, permite, então, levar o presente trabalho às vias de conclusão.

CONCLUSÃO

Os gestores de IES pública colocam que o foco da GC são as pessoas e nos relacionamentos, interno e externo a organização. A GC deve ser útil na definição da estratégia organizacional. A GC tem no conhecimento organizacional sua força, pois a dependência cada vez maior desse ativo para aumentar competitividade transfere para a

gestão a responsabilidade de melhorar a criação e uso do conhecimento produzido por indivíduos e grupos nas organizações, na busca do crescimento sustentável.

Na esfera pública a GC tem por foco o cidadão. Nesse sentido, a administração pública, no Brasil, tem perseguido o objetivo de melhorar a gestão para um melhor atendimento do cidadão. Assim, nos últimos anos vem buscando implantar um dos princípios constitucionais mais recentes, o da eficiência, buscando na “Nova Gestão Pública” as respostas para uma sociedade cada vez mais conectada, informada e mobilizada. Na nova gestão pública, os caminhos da administração pública devem ser muito mais plurais e diversificados do que de um governo que se afasta completamente do cidadão, não tem face, vai operar tudo eletronicamente, vai ser o grande irmão distante, mas nos controlando o tempo todo (Machado, 2001, p. 62).

As novas possibilidades proporcionadas pelas TICs lançam sob o Governo um novo desafio, que promovido e acelerado pelas TICs tem forte impacto na gestão pública, que busca por soluções mais duradouras. O desafio é gigantesco, pois o enfrentamento de muitas demandas internas e externas são em volume e velocidade espantosa e a sociedade exige respostas, se fala em ambiente de turbulência. As manifestações das ruas, em que protestos e reivindicações ocorreram mais fortemente, no Brasil, nos meses de Junho a Agosto de 2013 são um exemplo desse movimento que desnuda um gargalo na gestão pública, sendo os recursos e as decisões insuficientes para dar conta do que espera a sociedade. Nesse sentido, a GC pode contribuir com o gestor público, nos processo de tomada decisão, identificação de problemas, oportunidades e desafios que a sociedade brasileira quer ver no debate cotidiano do Governo, e com resultados concretos e transformadores, mas querem participar ativamente do processo. O Novo Serviço Público (NSP) trata o tema como co-participação ou, poderia dizer *Co-creation*. Ramaswamy (2013) fala em co-criação, ou seja, criar junto, setor público, privado e sociedade. Nesse sentido, parece que a sociedade brasileira está pedindo por maior participação nas decisões, transparência dos atos, moralização administrativa, apuração de delitos, quando for o caso.

Para os entrevistados não há um tempo cronológico para as organizações implementarem a GC. Na verdade, a palavra “momento”, parece ter sido interpretada nesse sentido, por alguns entrevistados, mas o momento, clarificado por alguns deles, trata do momento organizacional, situação pontual, eventual ou esporádica, ou ainda contínua, que provoca movimento de ação e reação organizacional, sendo a GC uma alternativa de promover a mudança e o alcance de objetivos organizacionais estratégicos.

Esse segundo modo de interpretar a questão está mais próxima do objetivo da mesma, que é de tentar identificar as condições organizacionais, materiais e ou humanas que indiquem a oportunidade e ou necessidade de implementar uma ação de GC, que pode ser viabilizada por meio de programa, projeto, atividade, etc.

Pelo relato dos entrevistados há um momento de se voltar para a GC, ou seja, o momento da tomada de decisão no enfrentamento de dificuldades ou aproveitamento de oportunidades, e muitas vezes quando estão imbricadas dificuldades e oportunidades, sendo alavancas de agregação de valor ou alcance de resultados. Como no caso de um novo modelo de gestão, como o NSP, ou como o momento de crescimento, como a expansão das IES.

Nesse sentido, para dar início a uma proposta de GC, um dos entrevistados argumenta que a organização deve estar sensibilizada para a GC, assim cita vários itens que considera pré-condições para o programa de GC. Considera-se que os itens citados como pré-requisitos possam ser considerados etapas de GC ou *KM Steps*, que podem fazer parte de uma proposta de GC para a área pública.

Entre os entrevistados houve uma dispersão nas respostas, mas é possível perceber que há consenso em relação a dois viabilizadores, ou seja, pessoas e liderança. Ainda que o IE 1 tenha citado as ouvidorias públicas, se considera como no campo das pessoas, no sentido de

ter como atribuição ouvir os dilemas da sociedade e trazer para dentro da organização, onde a GC poderá aproveitar o conhecimento e traduzir para apoiar as decisões estratégicas.

O entrevistado EI1 cita o governo eletrônico, uma ferramenta tecnológica que trata o conhecimento, tornando a administração pública mais transparente e acessível, essa indicação se relaciona com o item tecnologia, pois se considera o governo eletrônico como uma plataforma de retenção do conhecimento, em acordo com um dos quatro viabilizadores da GC citados por EI2. Assim, EI2 cita quatro viabilizadores, pessoas, processos, tecnologia e liderança, em acordo com a literatura da área de GC visitada na revisão sistemática, levando a crer numa tendência de consenso quanto aos pilares da GC.

As respostas demonstram que há uma tendência a consenso entre os entrevistados, em torno das etapas para implementar a GC, sendo que uns acrescentam poucas etapas além das já citadas por outros entrevistados. Assim, de uma forma geral as etapas ou passos que mais se destacaram foram a capacitação as pessoas em GC; elaborar um planejamento de GC; viabilizar a infraestrutura necessária e iniciar com um projeto piloto. Dentre os diversos fatores externos que impactam a GC, os entrevistados optaram pela pressão e controle social; a evolução da TICs; o instituo das ouvidorias públicas, exigindo uma gestão pública mais focada em conhecimento, com alto valor agregado. Também a melhoria e elevação do padrão de qualidade e oferta da educação, que ocasiona uma preparação das pessoas para exercerem a cidadania plena. As demandas e pressões dos *stakeholders*, ou seja, os públicos envolvidos com a administração pública, tanto as próprias organizações da esfera pública, quanto da privada, como da sociedade em geral, que ocupam os mais diversos papéis, como cidadão, contribuinte, consumidor, usuário, cliente, fornecedor, controlador, fiscal, etc. Além de outras limitações e dificuldades, impostas pelo tardio ingresso do Brasil na sociedade do conhecimento, especialmente na esfera pública, são a frequente ocorrência de demora dos órgãos superiores, responsáveis por instituir políticas, especialmente as de gestão. Bem como, a limitação de organizações públicas em dar respostas e do elevado tempo para implementação de ações e soluções inovadoras, para dar conta das demandas crescentes da sociedade administrada tem sido fator crítico para o sucesso na implementação da GC na esfera pública.

Quanto aos fatores internos ou organizacionais que intervêm nas instituições públicas quanto a Gestão do Conhecimento os entrevistados entendem que a liderança, a competência das pessoas, a transparências dos atos, aliados a tecnologia de suporte, como os sistemas de informação e segurança da informação, os marcos regulatórios ou referenciais de gestão, o funcionamento em rede, e especialmente os trabalhadores do conhecimento, bem como parcerias estratégicas, são essenciais para o sucesso de um projeto de GC na esfera pública educacional.

Cada elemento, fator interno é de extrema relevância para a administração pública, e deve ser bem trabalhado no projeto de GC, numa tentativa de evitar erros, retrabalho desperdício de conhecimento, oportunidades de inovar, enfatizando que as demandas são crescentes e urgentes. Assim, um projeto bem estruturado poderá evitar problemas futuros.

Na administração pública a produção, uso, guarda distribuição, compartilhamento do conhecimento, tem se tornado cada vez maior, como conforme a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que trata do acesso à informação, fazendo com que o volume de materiais e conteúdos tenham aumentado sobremaneira, em razão da forma como se estrutura e regulamenta a atividade pública no Brasil.

Quanto aos desafios ainda existentes ao tema em estudo os entrevistados os reuniram sob três aspectos: 1) a criação de uma cultura de compartilhamento dentro e fora da administração pública; 2) a facilitação do acesso e da transparência às informações fornecidas pelos governos por meio de sites e de portais orientados a esta finalidade; 3) a utilização de ferramentas e/ou sistemas inteligentes e/ou, ainda, de especialistas que possam contextualizar

as informações e transformá-las em conhecimento, para posterior utilização, no processo que se entende como de Gestão de Conhecimento.

Ao concluir se pode afirmar que a pesquisa aqui realizada, por meio de investigação exploratória e, ainda, considerando a escassez do presente tema, apresentou de maneira adequada o eixo norteador para entendimento sobre a Gestão do Conhecimento em IFES.

Da mesma maneira, a opção por uma análise qualitativa se mostrou efetiva, já que a coleta de informações no campo de pesquisa permitiu a reunião de dados primários junto aos sujeitos sociais definidos como Gestores e professores voltados para o estudo e pesquisa em Gestão do Conhecimento em IFES.

Diante do exposto e tendo em vista a pesquisa até aqui delineada, percebe-se que o presente estudo cumpriu o proposto, sendo seu objetivo alcançado, e respondendo a questão de pesquisa apresentada. Logo, ciente de que toda conclusão é o início de uma nova investigação, propõe-se a continuidade da investigação, para o aprofundamento do tema.

REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma visão crítica. In: Ruas, R. L.; Antonello, C.S; Boff, L. *Os 217 novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Apostolou, D., P. N. e Mentzas, G. N. (2007). Developing Knowledge Networks. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1 (3/4), pp. 232-246.
- Behr, A. (2010). *Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso da ABC Ltda*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22742>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- Brandão, H. P. e Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), pp. 179-194, abr./jun.
- Chizzotti, A. (1995). *A pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Crossan, M., Lane, H. e White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 522-537.
- Dantas, M. e Cavalcante, V. *Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa*. Recife: UFP.
- Darroch, J.; McNaughton, R. Examining the link between knowledge management practice and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3, pp. 210-222, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883959&show=html>>. Acesso em: 21 abr. 2014.
- Davenport, T. H.; Marchand, D. A.; Dickson, T. (2004). *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Campus.
- De Angelis, C. T. (2013). *A knowledge management and organizational Intelligence Model for Public Sector Administrations*. Lille: FR., SKEMA Business School. Tese.
- Erkens, R. (Org.) (2010). *Nova gestão pública*. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann. Disponível em: <<http://ffn-brasil.org.br/novo/PDF-ex/Publicacoes/NGP.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- Fachin, G. R. B. et al. (2009). Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(2), pp. 220-236. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- Freire, P. S.; Spanhol, F. J. *Epistemologia do conhecimento: estado da arte do conhecimento organizacional*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/155370423/Epistemologia-Do-Conhecimento-Estado-Da-Arte-Do-Conhecimento-Organizacional>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- Lima, P. G. (2001). *Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, Programa de Pós-Graduação em Educação. . Dissertação. Disponível em: <<http://www.do.ufgd.edu.br/PauloLima/arquivo/mestrado.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- Machado, G. et al. (2001). Gestão pública: desafios e perspectivas. *Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/4869649/Nova-Gestao-Publica>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- Malhotra, N. K. (2005). *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson, Prentice Hall.
- Meyer, B. e Sugiyama, K. (2007). The concept of knowledge in KM: a dimensional model. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp.17-35.

- Minayo, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4. ed. São Paulo: Hucitec.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, 1(3), pp. 78–89.
- Ramaswamy, V. (2013). Embracing co-creation in public innovation and value creation. In Anais do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública. Brasília: SBGC. Disponível em: <http://sbgc.org.br/sbgc/sites/default/files/1_palestraabertura_embracing_co-creation_in_public_innovation_and_value_creation_-_brazil__17_06_13.pdf>. Acesso em: 21abr. 2014.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R., Antonello, C. e Boff, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman. pp. 34-55.
- Schlickmann, R. e Melo, P. A. (2012). Administração universitária: em busca de uma epistemologia. *Avaliação*, 17(1), p. 155-178, mar.
- Silveira, A. et al. (2009). Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias. 3.ed. Blumenau, Edifurb. Inclui CD-ROM.
- Steil, A. V. e Pacheco, R. C. S. (2008). Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento em um instituto privado de ciência e tecnologia. *Estratégia e Negócio*, 1 (2), jul./dez. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/62/85>>. Acesso em: 20 mai. 2014.
- Stewart, T. A. (1991). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Tarapanoff, K. (Org.). (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UnB.