



DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: Um estudo bibliométrico no portal Capes

Luana Martins Basso

Mestranda em Administração Pública
Especialista em Gestão Empresarial
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
basso.luana@outlook.com

Resumo

Este estudo tem o objetivo de verificar o quanto o tema Gestão do Conhecimento vem sendo considerado nas produções acadêmicas brasileiras relacionadas à Administração Pública. A pesquisa adota uma metodologia de caráter exploratório e abordagem predominantemente qualitativa, tendo a pesquisa bibliográfica como instrumento de coleta de dados. Por meio de um levantamento bibliométrico junto ao portal de periódicos Capes, são analisadas as publicações compreendidas num período de 17 anos (2000 a 2016). Os resultados apontam que, das 507 publicações em língua portuguesa sobre Gestão do Conhecimento, apenas de 6% estão associadas à gestão pública. Considerando as produções referentes aos 6%, são verificados dez critérios de análise, dentre eles: principais autores, periódicos, metodologias de pesquisa, instituições de ensino e referências. A baixa interação observada entre as duas áreas centrais deste estudo leva a inferir que ainda é embrionário o esforço brasileiro acadêmico nessa temática.

Palavras Chave: Administração Pública. Gestão do Conhecimento. Bibliometria. Produção acadêmica. Periódicos Capes.

1 Introdução

Os contínuos avanços tecnológicos da modernidade, associados à globalização, oferecem ao mercado variadas ferramentas de tecnologias de informação e de gestão. Nunca se produziu tantos dados e informações como se vê atualmente, o que demanda novos padrões de trabalho. Mais do que lidar com a Era da Informação, entretanto, faz-se necessário desenvolver o conhecimento.

Na visão de Drucker (1993, p. 15), “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento”. Ao contrário da informação, o conhecimento está relacionado a crenças e compromissos, “é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 63). Nesse sentido, de acordo com Stewart (1998), a Gestão do Conhecimento é a ferramenta capaz de multiplicar e maximizar os resultados de uma organização através de técnicas que promovam criação, desenvolvimento, aprimoramento, armazenamento, compartilhamento e disseminação de conhecimento, provocando o desenvolvimento de um ambiente de criatividade e inovação.

A Gestão do Conhecimento é também compreendida como um processo de aprendizagem organizacional, um empenho intencional para fazer com que o conhecimento presente em uma organização seja estimulado, disponibilizado e compartilhado, tendo a finalidade de alargar tanto o desempenho organizacional, quanto o desempenho humano,



refletindo dentro e fora de uma instituição (TERRA, 2001; TEIXEIRA FILHO, 2000). Mas até que ponto as instituições públicas estão empenhadas em compreender o conhecimento organizacional? O que se perde com a ausência de Gestão de Conhecimento no setor público e o que se ganha com ela?

Diferente do que ocorre nas empresas privadas, que precisam se debruçar em inovação e em avanços de vantagem competitiva para se manter no mercado, a cultura da Administração Pública tem peculiaridades que, por vezes, podem dificultar ou até mesmo impossibilitar a implantação da Gestão do Conhecimento em sua plenitude (SANTOS, 2001; WIIG, 2000).

Ainda predomina no setor público uma cultura de se trabalhar com dados e informações, havendo baixa preocupação com a ampla dimensão do conhecimento. Percebe-se que, em grande parte dos órgãos públicos, os servidores aprovados por concurso geralmente possuem elevado nível técnico e intelectual; entretanto, seus conhecimentos (sejam tácitos, empíricos ou científicos) são muitas vezes estagnados ou podados no serviço público. Considerando a estabilidade garantida a muitos cargos, a promoção e disseminação do conhecimento são pouco fomentadas por se pensar, por exemplo, que o servidor que detém certo conhecimento sempre estará lá para ser consultado.

Outros fatores que inibem e/ou geram resistência ao desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento na Administração Pública podem estar relacionados a questões de acomodação profissional, inflexibilidade de processos burocráticos e ausência de políticas de meritocracia. Em decorrência disso, é comum ocorrer perda de memória organizacional, informações “morrem” ou simplesmente se perdem quando servidores se aposentam ou quando há troca de governo. Significa dizer que há poucos esforços coordenados que busquem aproveitar e compartilhar a vasta riqueza de conhecimentos presente nos órgãos públicos (WIIG, 2000; BATISTA, 2015).

Frente ao exposto, questiona-se o quanto os estudos científicos brasileiros na área de Gestão do Conhecimento têm associado o tema à Administração Pública. Este questionamento se justifica por duas razões principais: a primeira, pelo fato do tema Gestão do Conhecimento ser um assunto ainda relativamente novo na literatura, o que provoca intensos debates sobre o seu significado, aplicação e abrangência, tanto na esfera privada quanto na pública. A segunda, por se acreditar na relevância do tema para a evolução da gestão pública brasileira, que possui uma democracia jovem e permeada pelo racionalismo instrumental e mecanicista.

O presente artigo tem o objetivo central de apresentar um estudo bibliométrico que analise as produções em língua portuguesa sobre o tema Gestão do Conhecimento, num período de 17 anos, verificando a relação dessas publicações com a Administração Pública. A pesquisa se deu junto à base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e adotou dez critérios de análise: a evolução do número de publicações no referido período, os autores das obras, as regiões do país onde essas publicações foram concebidas, as instituições de ensino, as características de parceria das autorias, os periódicos onde ocorreram as publicações, a classificação Qualis desses periódicos, as metodologias de pesquisas adotadas, as palavras-chave mais incidentes e, por fim, os autores mais citados nas referências bibliográficas.

Para atingir o objetivo proposto, este estudo se divide em cinco seções: a primeira é composta pela presente introdução, que apresenta a contextualização da problemática. A segunda seção 3 apresentará o referencial teórico acerca dos conceitos essenciais à compreensão da Gestão do Conhecimento e seus desafios na Administração Pública. Na terceira, serão expostos os procedimentos de metodologia de pesquisa. A quarta seção abordará os resultados e as análises dos dados coletados, e a quinta e última seção tratará das



considerações finais.

2 Referencial Teórico

Nesta seção serão discutidos os referenciais teóricos acerca dos principais conceitos de Gestão do Conhecimento, bem como as perspectivas e os desafios quanto a sua implementação na Administração Pública brasileira. Julga-se necessária a abordagem científica do assunto para uma melhor compreensão do estudo bibliométrico a ser apresentado na sequência.

2.1 A Gestão do Conhecimento

2.1.1 Dado, Informação, Conhecimento: Aspectos Conceituais

Antes de adentrar nos conceitos de Gestão do Conhecimento e seus desafios na Administração Pública, faz-se relevante apresentar as distinções conceituais entre três termos que costumam causar interpretações equivocadas: dado, informação e conhecimento.

Os estudos de Davenport, Jarvenpaa & Beers (1996, p. 2) entendem que “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos [...] em um contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Complementando a definição, Davenport e Prusak (2003, p. 3) consideram que “dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação”. Significa dizer, portanto, que dados são os menores registros que, em conjunto, podem ser transformados em informação, são como códigos que constituem a matéria prima da informação. Desta forma, dados por si só não transmitem mensagens.

As informações transmitem mensagens, podem ser compreendidas como dados trabalhados, interpretados, dotados de relevância e propósito (DRUCKER, 1999). Conforme Davenport e Prusak (1998), a palavra “informar” significa “dar forma a”, objetivando modelar o receptor. Consta-se, portanto, que informação é o sentido que um grupo de dados representa a alguém. Por ser passível de interpretação, logo, um mesmo conjunto de dados pode ter sentidos diversos entre diferentes receptores.

O conhecimento pode ser entendido como um processo de conhecer e criar sentido. Diz respeito a crenças e compromissos, envolvendo uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento deriva da informação através de processos de comparação, conversação, consequência e da realização de conexões com conhecimentos prévios (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para Senge, (1999, p. 487) conhecimento é “a capacidade para a ação eficaz e somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz”. Ao contrário da informação, portanto, o conhecimento é a resultante de uma ação que se diferencia pelo fator de interação humana. É este o fator que trabalha a informação, a interpreta e a potencializa. Desta forma, pode-se dizer que o conhecimento agrega valor à informação recebida (BRAUN; MUELLER, 2014).

O quadro abaixo apresenta de forma sintetizada um comparativo dos três conceitos:

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.

Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	De difícil estruturação.
Facilmente obtido por máquinas.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil captura em máquinas.
Frequentemente quantificado.	Exige necessariamente a mediação humana.	Frequentemente tácito.
Facilmente transferível.	Requer requisitos para transferência.	De difícil transferência.

Quadro 1: Dado, Informação, Conhecimento.

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak, 1998.

Considerando que é bastante comum encontrar organizações que acreditam lidar com Gestão de Conhecimento, quando, na verdade, realizam gestão de dado e informação, acredita-se que as distinções apresentadas facilitarão a compreensão da Gestão do Conhecimento em sua plenitude.

2.1.2 Gestão do Conhecimento: Abordagem Conceitual

Embora a Gestão do Conhecimento, mesmo que intrinsecamente, seja uma prática utilizada desde a Antiguidade, o enfoque à questão do conhecimento dentro dos contextos organizacionais surgiu no final da década de 1980, tendo como principais referências os autores Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, Thomas Davenport e Laurence Prusak. Os pensamentos desses estudos convergem para a seguinte conclusão: cada vez mais rapidamente e mais fortemente, a informação e o conhecimento tornam-se fatores de transformações econômicas e sociais (BARBOSA, 2008). Do mesmo modo, os estudiosos concordam com a natureza complexa e multidimensional do tema.

De acordo com Coelho (2004, p. 95), Peter Drucker já havia identificado, em 1994, o “conhecimento como a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista”, e Paul Bromer, economista de Stanford, denominava o conhecimento como “o único recurso ilimitado, o ativo que aumenta com o uso”. Ao constatar que cada vez mais se fala do conhecimento como o mais importante ativo das organizações, como a chave da vantagem competitiva, os autores propõem que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (COELHO, 2004, p. 95). Entretanto, devido à sua carga de subjetividade e intangibilidade, o conhecimento não é facilmente gerenciado, por isso, exige o devido planejamento e a adoção de processos estruturados e coordenados.

Conforme define Terra (2001, p. 245), a Gestão do Conhecimento é “um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela [...] com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”. O autor complementa sua definição enfatizando que esse objetivo deve ser realizado através da facilitação de conexões significativas promovidas pelas organizações. Nesse contexto, cabe trazer a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que a criação do conhecimento organizacional deve ser percebida como um processo que amplia os conhecimentos individuais, cristalizando-os como parte da gama de conhecimentos da organização.

A Gestão do Conhecimento, portanto, se fundamenta no desenvolvimento de sistemas e processos que buscam facilitar a captura, a armazenagem e o compartilhamento do conhecimento, requer um processo corporativo focado na estratégia e envolvendo gestão de competências, de capital intelectual e aprendizagem organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Na visão de Peluffo e Catalan Contreras (2002, p. 14), trata-se de “*generar*,



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo”.

Isto posto, um dos pontos cruciais à promoção da Gestão do Conhecimento reside nas técnicas e ferramentas de promoção de conhecimento organizacional. No quadro abaixo, Choo (1998) apresenta os principais processos de criação de conhecimento:

Processos de Conhecimento (Wikström & Normann, 1994)	Fases de Criação do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997)	Atividades Construtoras de Conhecimento (Leonard-Barton, 1998)
Processos Generativos: gerando novo conhecimento.	Compartilhamento do conhecimento tácito. Criação de Conceitos.	Solução compartilhada de problemas. Experimentação e prototipagem.
Processos Produtivos: operacionalizando novo conhecimento.	Justificação de conceitos. Construção de arquétipo.	Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas.
Processos Representativos: difundindo e transferindo novo conhecimento.	Conhecimento de níveis cruzados.	Importação de conhecimento.

Quadro 2: Processos de Criação do Conhecimento.

Fonte: adaptado de CHOO, 1998.

Para serem realmente úteis à organização, os conhecimentos nela presentes não podem existir exclusivamente na mente dos funcionários; ao contrário, precisam ser externalizados e socializados, somando-se aos demais e criando novos conhecimentos. A analogia entre os modelos apresentados por Choo (1998) permite que as organizações visualizem em quais processos elas podem estimular o conhecimento organizacional, de modo a elaborar ações estruturadas e coordenadas para cada aspecto necessário (desde o momento em que uma nova ideia surge, até o momento em que os conhecimentos consolidados e transmitidos passam a fazer parte efetiva da memória organizacional). Cabe às organizações, portanto, aprender a incentivar, organizar e valorizar os fluxos de conhecimento, independente dos métodos utilizados.

Estabelecidos os conceitos essenciais acerca da Gestão do Conhecimento, volta-se a uma questão antecipada na subseção anterior: embora a Gestão do Conhecimento esteja intimamente relacionada à Gestão da Informação, ainda é notório que muitas organizações confundem as aplicabilidades de ambos os conceitos. Camboim *et al.* (2016, p. 25) esclarecem que a Gestão da Informação

[...] se ocupa do mapeamento e do reconhecimento dos fluxos formais de informação, existentes internamente e externamente à organização; da prospecção, seleção, filtragem e obtenção da informação; do tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando Tecnologias de Informação e de Comunicação; da disseminação e mediação da informação aos diferentes públicos existentes na organização e da criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

Corroborando a afirmação acima, Souza, Dias e Nassif (2011, p. 59) complementam:

Gestão da Informação envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.

A Gestão da Informação, portanto, tem como fenômenos centrais a informação e o conhecimento explícito, seus processos críticos se concentram na organização e tratamento das informações, tem como principais conceitos relacionados os sistemas de informação e a gestão eletrônica de documentos, e geralmente é avaliada por resultados técnicos, cronogramas e custos. Já a Gestão do Conhecimento tem como fenômenos centrais o conhecimento tácito e competências pessoais, seus processos críticos se concentram na descoberta e compartilhamento do conhecimento, tem como principais conceitos relacionados o capital intelectual, ativos intangíveis e aprendizagem organizacional, e geralmente é avaliada por resultados mais abrangentes relativos à mudança comportamental e a ações resultantes de aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional (BARBOSA, 2008; CAMPOS; BAPTISTA, 2011).

Por fim, destacam-se alguns dos resultados esperados com a adoção de processos de Gestão de Conhecimento: melhor acesso à informação e ao conhecimento organizacional, maior proteção à memória organizacional, retenção de conhecimento, maior eficácia na capacitação de pessoas, melhoria da comunicação interna e externa, maior eficiência e qualidade nos processos de trabalho em geral, sedimentação de cultura de inteligência organizacional, acesso à inovação, mais agilidade na tomada de decisão e criação de vantagem competitiva (CHOO, 1998; BATISTA *et al.* 2005).

2.2 Os Desafios da Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A Administração Pública pode ser entendida como o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. Atribui-se a ela, portanto, a responsabilidade de gerenciar o conhecimento nas organizações públicas para aumentar a efetividade dos serviços prestados à sociedade (WIIG, 2002).

Conforme conceituada pelo Comitê Executivo do Governo Brasileiro, no Relatório Consolidado de Oficinas de Planejamento Estratégico (2004), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que aperfeiçoam as habilidades dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que possam auxiliar a tomada de decisão, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Durante muitos anos a Gestão do Conhecimento foi fortemente negligenciada pela Administração Pública, mas sua aplicação no meio ainda é bastante simplória. Embora as instituições públicas, ao contrário das privadas, não trabalhem efetivamente em busca de lucro e diferencial competitivo, elas também precisam acompanhar as mudanças em busca de eficiência, eficácia e efetividade na gestão da coisa pública, apresentando bons resultados à sociedade (DOMINGOS BERNARDO; SILVEIRA; ALBERTON; ROSA, 2016). Mas quais são os principais fatores inibidores à implantação de processos de Gestão de conhecimento na Administração Pública?

De acordo com Sandhu, Jain e Ahmad (2009, p. 216), existem três categorias de barreiras à Gestão do Conhecimento, e todas elas possuem viés cultural:

a) Barreiras Individuais: relacionadas a bloqueios de personalidade, às habilidades de comunicação, estabelecimento redes sociais, diferenças culturais, receio de não ser reconhecido, falta de motivação, falta de confiança ou segurança;



b) Barreiras Organizacionais: geradas dentro da organização, relacionadas aos modelos gerenciais, a práticas ineficazes, infraestrutura inadequada, competição interna, falta de recompensas, falta de apoio da alta administração, falta de capacitação;

c) Barreiras Tecnológicas: dizem respeito à falta de interoperabilidade entre sistemas, ausência de suporte técnico, resistência das pessoas ao fazer uso das tecnologias, falta de capacitação para familiarização dos sistemas de tecnologia da informação.

A questão cultural é extramente forte no serviço público. Há de se considerar que esses trabalhadores geralmente precisam exercer suas atividades, mesmo as mais triviais, com uma maior carga burocrática quando comparados aos funcionários de empresas privadas. Esta demanda tende a prejudicar a produtividade dos trabalhadores, gerar frustrações, inibir a criatividade e criar uma tendência a cumprir apenas as exigências mínimas de trabalho, fatos esses que representam entraves à Gestão do Conhecimento (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

No Brasil, estudos divulgados em 2014 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sinalizam que mais da metade das instituições do serviço público federal brasileiro ainda apresentavam iniciativas incipientes em processos de Gestão do Conhecimento. Na maior parte dos casos, se tratavam de ações isoladas, de caráter individual ou em nível de gerentes e equipes, longe de serem institucionalizadas. Batista (2015), após análise de 81 instituições públicas federais, apontou os principais obstáculos ao desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento. Em suma, seu estudo identificou:

- a) Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização, com 76%;
- b) Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado, com 70%;
- c) Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, com 60%;
- d) Ausência de incentivos para compartilhar conhecimento, com 45%;
- e) Falhas de comunicação, com 45%;
- f) Gestão do conhecimento e da informação não é prioridade de governo, com 44%;
- g) Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças, com 42%;
- h) Inexistência de indicadores, com 38%;
- i) Deficiências na capacitação de pessoal, com 37%;
- j) Fato de a organização tender a concentrar esforços na TI, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, com 37%;
- k) Falta de comprometimento dos diretores, com 36%;
- l) Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração

A pesquisa ainda apontou que, apesar de haver boa percepção da importância da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas federais, o tema ainda é conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais (52%). O autor complementa que:

Esse grau de abstração também foi observado ao analisar-se a situação dos objetivos de GC¹, sendo que 68% das organizações veem os objetivos sendo discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizada. Apenas 8% das organizações da administração pública federal indicaram ter objetivos formalizados, que permitiriam

¹ GC – abreviação de Gestão do Conhecimento.



clara identificação e priorização de ações tanto no curto quanto no longo prazo (BATISTA, 2015, p. 28).

Outro fator de extrema relevância a ser considerado é o fato dos governos atuarem por períodos determinados. A cada substituição, a cada fim de mandato, muitos projetos são descontinuados, equipes são trocadas e os conhecimentos não são transferidos. Além disso, justamente por saberem que seus mandatos são finitos, muitos governantes sequer se preocupam em iniciar projetos que envolvam mudanças na cultura organizacional, conforme afirmam Batista *et al.* (2005, p. 82):

Sem mudanças organizacionais e culturais, as transformações ocorrem de maneira muito mais lenta. Boas práticas de GC como mostram o estudo da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), podem ser ampliadas se houver confiança entre servidores e gestores; espírito de equipe; e ambientes cultural e organizacional relativamente estáveis. Isso representa um grande desafio para a Administração Pública brasileira.

Sabendo-se, portanto, que a Gestão do Conhecimento é um assunto estratégico para a organização, o comprometimento e o apoio da alta administração são fatores essenciais e fundamentais para o sucesso de sua implantação. Nesse sentido, as organizações públicas precisam adotar medidas que alinhem as práticas de Gestão do Conhecimento às estratégias organizacionais, que disseminem tais práticas em toda a organização, que capacitem os funcionários, que apoiem e coordenem as iniciativas, que conduzam uma identidade organizacional voltada ao aprendizado, que garantam a continuidade administrativa, que sejam claras na comunicação dos objetivos e que utilizem sistemas de reconhecimento (BEM *et al.*, 2013).

O desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na Administração Pública possui ainda um caráter social, não só cumpre a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, mas também transforma o conhecimento em instrumento catalisador de inovação e produtividade, refletindo positivamente na sociedade.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa apresenta um estudo bibliométrico junto à base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Diodato (1994) explica que estudos bibliométricos buscam investigar a pesquisa existente por meio de *papers*, livros e/ou outros tipos de textos científicos para identificar padrões e interações entre, por exemplo, pesquisadores, Instituições de Ensino Superior (IES), países, temas e objetivos.

Os indicadores bibliométricos vêm ganhando expressiva acuidade como ferramenta para análise de atividades acadêmicas, sendo cada vez mais estimulados pelos órgãos de fomento à pesquisa como meio para se obter uma visão apurada da produção científica de campos do conhecimento, de modo a ajudar a comunidade acadêmica a avaliar seus resultados. Diante do exposto, constata-se, portanto, que a análise bibliométrica permite conhecer a evolução de determinado tema científico e/ou área de conhecimento, ampliando os achados em diferentes campos do saber (KOBASHI; SANTOS, 2006; HAYASHI *et al.*, 2012).

Quanto à natureza da pesquisa, utilizou-se uma técnica mista de análise de dados, apresentando análises qualitativas e fazendo uso de elementos quantitativos. Uma vez que a presente pesquisa visa a proporcionar uma melhor compreensão sobre um problema que se



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

tem pouco conhecimento, adotou-se o caráter exploratório que pretende, ainda, desenvolver proposições ou hipóteses para pesquisas futuras (MARCONI; LAKATOS, 2013), neste caso, explorar a integração teórica da Gestão do Conhecimento com a Administração Pública.

Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, visto que se pretende elaborar uma pesquisa a partir da análise das principais contribuições teóricas existentes sobre o tema proposto (KÖCHE, 1997), associada à estratégia de análise de conteúdo, que consiste em identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema (VERGARA, 2005).

A escolha pelo Periódicos CAPES se deu em razão da sua popularidade no meio acadêmico brasileiro. O portal disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional, contando com um acervo de mais de 38 mil periódicos com texto completo, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual (CAPES, 2017).

Para fins comparativos, este estudo analisou inicialmente o volume das produções nacionais e internacionais sobre Gestão do Conhecimento, junto à base CAPES, datadas do ano 2000 ao ano 2016. O foco do estudo, entretanto, foram as produções em língua portuguesa. Este corte temporal de 17 anos permite uma ampla visão longitudinal das produções, podendo servir de comparação para estudos similares passados e futuros.

As pesquisas junto ao Portal Periódicos CAPES ocorreram no mês de junho de 2017 e foram realizadas em três fases principais. Na primeira fase, buscou-se produções cujos títulos contivessem as palavras centrais deste estudo na língua inglesa “*Knowledge Management*” (Gestão do Conhecimento), o que identificou 18.445 resultados pertinentes. Realizando a mesma busca com as palavras centrais do estudo na língua portuguesa (Gestão do Conhecimento), foram identificados 507 resultados. Posteriormente, buscou-se por produções, em língua inglesa, cujos títulos contivessem as palavras “*Knowledge Management*” e “*Public*” (considerando “*public sector*”, “*public administration*”, “*public institution*”, “*public service*” e “*public organization*”), o que apontou 353 resultados. Com os mesmos critérios, sempre considerando flexões de gênero e número, realizou-se a busca em língua portuguesa, identificando apenas 31 resultados.

Após a identificação dos trabalhos exclusivamente em língua portuguesa, na segunda fase foram processadas as etapas de exclusão, removendo os títulos que não estavam disponíveis para leitura ou que apresentaram as expressões pesquisadas em sentidos diferentes dos buscados na análise. Com isso, o número de 31 publicações pertinentes caiu para 23.

Na terceira fase das pesquisas, foram analisados individualmente os 23 estudos selecionados observando os dez critérios pré-estabelecidos: a evolução do número de publicações no referido período, os autores das obras, as regiões do país onde essas publicações foram concebidas, as instituições de ensino, as características de parceria das autorias, os periódicos onde ocorreram as publicações, a classificação *Qualis* desses periódicos, as metodologias de pesquisas adotadas, as palavras-chave mais incidentes e, por fim, os autores mais citados nas referências bibliográficas. Para apresentação dos resultados, fez-se uso de figuras e tabelas elaboradas com os softwares *Word* e *Excel*. Para a construção do recurso gráfico denominado Nuvem de Palavras, utilizou-se a ferramenta online *Jason Davies Word Cloud Generator*.

4 Resultados e Análises

Os resultados apresentados a seguir são a síntese da análise das 23 publicações em língua portuguesa identificadas no portal Capes, que apresentaram em seus títulos os temas

Gestão do Conhecimento e Administração Pública. Vale lembrar que as buscas consideraram as devidas variações de gênero e número da palavra-chave “*pública*” (“*pública*”, “*públicas*”, “*público*”, “*públicos*”), associadas às expressões “*órgão*”, “*instituição*”, “*organização*”, “*gestão*”, “*administração*”, “*serviço*”, “*poder*” e “*servidor*”.

O presente estudo bibliométrico, conforme já informado, analisou dez critérios que serão apresentados na seguinte ordem: 1) o número de publicações por ano (2000 a 2016); 2) os autores com mais publicações; 3) as regiões do Brasil onde as produções foram concebidas; 4) o número de autores por obra; 5) as instituições de ensino com mais incidência nas produções; 6) os periódicos; 7) a análise dos periódicos no quesito *Qualis*; 8) a metodologia de pesquisa predominante; 9) as principais palavras-chave dos resumos; e 10) os autores mais referenciados pelas publicações.

O primeiro critério analisado observou como se deu a evolução do número de publicações pertinentes ao tema objeto de pesquisa no período de 17 anos (2000 a 2016). Conforme ilustra o gráfico abaixo, de 2000 a 2004 o número de publicações é zero. O período mais significativo de publicações ocorreu de 2012 a 2014. Constatou-se, entretanto, que das 507 publicações brasileiras sobre Gestão do Conhecimento, apenas 23 delas estão associadas à gestão pública (cerca de 6%). A baixa interação entre as duas áreas no Brasil leva a se inferir que ainda é embrionário o esforço acadêmico nessa temática.

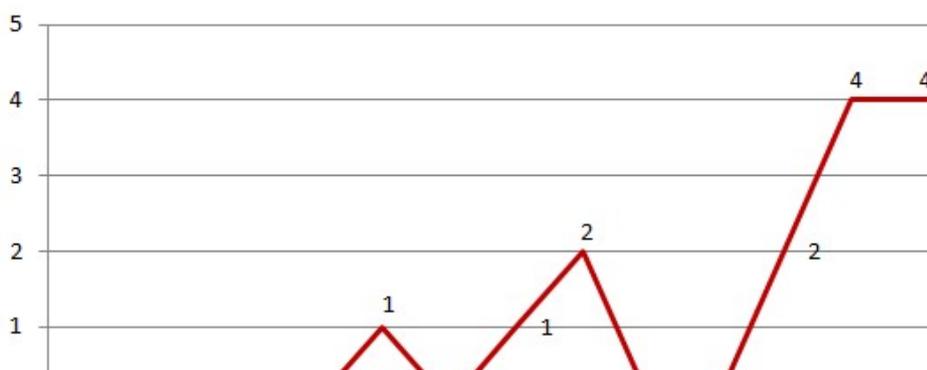


Figura 1: Gráfico do número de publicações por ano.

Fonte: a autora.

O segundo critério avaliado foram os autores com mais publicações. Considerando as 23 obras analisadas, somaram-se 52 autores distintos. Destes, cinco apresentaram mais de uma ocorrência. Com 6 incidências, o autor de mais destaque foi o PhD em Ciências Sociais Aplicadas, Fábio Pereira Batista (DF). Os quatro demais autores apresentaram 2 ocorrências cada um, são eles: Carlos Olavo Quandt (DF), Emeide Nóbrega Duarte (PB), Gisele Maria Schwartz (SP) e Giselle Helena Tavares (SP).

Complementando a análise anterior, o terceiro critério considerou a região do Brasil onde cada autor produziu seus estudos. Identificou-se que a maioria das obras (8) foi concebida na região Centro-Oeste, com destaque para Brasília. A segunda colocação foi da região Sul, com 5 incidências bem distribuídas entre SC, PR e RS. As regiões Nordeste e Sudeste se apresentaram empatadas com 4 ocorrências em cada uma. Não houve nenhuma representação dos estados do Norte do Brasil. Dois autores brasileiros desenvolveram suas pesquisas em Portugal.

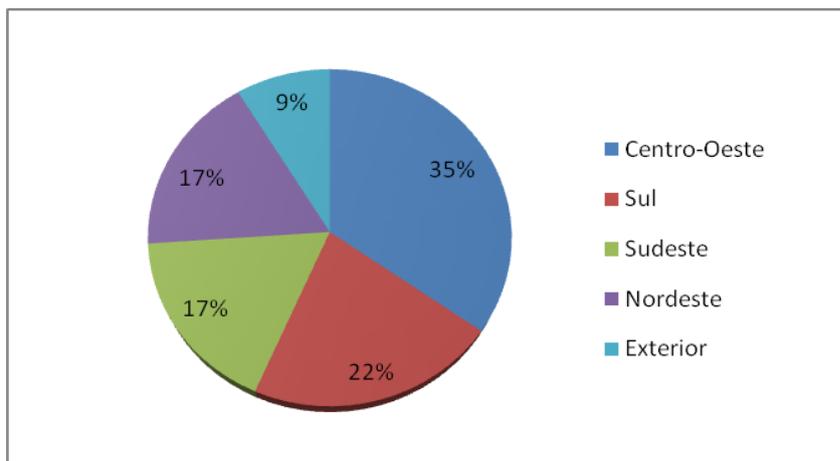


Figura 2: Gráfico das regiões de produção dos estudos.
Fonte: a autora.

O quarto critério verificou a quantidade de autores por obra. Constatou-se que a grande maioria dos estudos foi realizada em parceria (91%), sendo a autoria em dupla foi a predominante (10 das 23 publicações). Posteriormente, a autoria em trio foi constatada em 6 publicações. Quatro ou mais autores foram identificados em 5 obras, e autoria individual apresentou apenas 2 ocorrências. Em 91% dos casos, as parcerias se deram entre autores da mesma região.

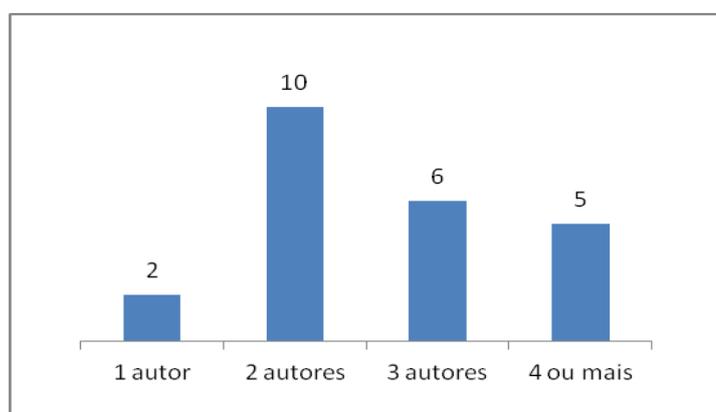


Figura 3: Gráfico de número de autores por obra.
Fonte: a autora.

O quinto critério observou as instituições de ensino brasileiras das quais os autores faziam parte. Conforme mostra a tabela abaixo, 17 instituições de ensino foram identificadas nas 23 publicações analisadas, sendo que três delas obtiveram 2 incidências cada (Universidade Estadual Paulista, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal de Minas Gerais). As demais obtiveram uma incidência cada. Como se pode observar, sete das instituições abaixo são da região Sul do país. Cabe salientar ainda que, conforme apresentado no segundo critério desta análise, o autor de maior incidência nas 23 obras, Fábio Pereira Batista, de Brasília, PhD em Ciências Sociais Aplicadas, atualmente não está vinculado a uma instituição de ensino, mas sim à fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Instituição de Ensino		Incidência
1	Universidade Estadual Paulista	2
2	Universidade Federal da Paraíba	2
3	Universidade Federal de Minas Gerais	2
4	Fundação Getúlio Vargas	1
5	Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba	1
6	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	1
7	Universidade de Brasília	1
8	Universidade do Extremo Sul Catarinense	1
9	Universidade Federal de Campina Grande (PB)	1
10	Universidade Federal de Lavras (MG)	1
11	Universidade Federal de Pernambuco	1
12	Universidade Federal de Santa Catarina	1
13	Universidade Federal de Santa Maria (RS)	1
14	Universidade Federal de Viçosa (MG)	1
15	Universidade Federal do Paraná	1
16	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1
17	Universidade Potiguar (RN)	1

Tabela 1: Instituições de Ensino.

Fonte: a autora.

O sexto e sétimo critérios deste estudo analisaram, respectivamente, os periódicos onde se deram as publicações, bem como suas classificações no sistema *Qualis* (quadriênio 2013 – 2016), que avalia os periódicos científicos em estratos A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C, sendo A1 atribuído como nível mais elevado de qualidade, e C como nível mais baixo. A tabela a seguir exibe os 13 periódicos identificados na pesquisa, sendo que a Revista de Administração Pública publicou 3 dos 23 estudos analisados. No tocante à classificação *Qualis*, foram identificados 5 estratos distintos: A2, B1, B2, B3 e B4.

Periódico		Qtd	Qualis
1	Cadernos EBAPE.BR	1	A2
2	Revista de Administração Pública	3	A2
3	Informação & Sociedade	1	B1
4	Movimento: revista da Escola de Educação Física	1	B1
5	Revista Internacional de <i>Investigación en Educación</i>	1	B1
6	Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	1	B2
7	Perspectivas em Gestão & Conhecimento	1	B3
8	Podium Sport, Leisure and Tourism Review	1	B3
9	Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	1	B3
10	Revista do Desenvolvimento Regional	1	B3
11	Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação	1	B3
12	Brazilian Journal of Information Science	1	B4
13	Informação & Informação	1	B4

Tabela 2: Classificação dos Periódicos.

Fonte: a autora.

A metodologia de pesquisa foi o oitavo critério analisado. Quanto à abordagem, observou-se a predominância do viés qualitativo (52% dos casos). A abordagem mista quali-

quanti foi identificada em 44%, e a abordagem quantitativa foi utilizada em apenas 4%. Quanto ao objetivo de pesquisa, o caráter exploratório e o caráter misto (exploratório-descritivo) representam cada um 44% dos casos. O cunho exclusivamente descritivo foi observado em apenas 12%. Quanto ao procedimento técnico, o mais utilizado foi o estudo de caso, método adotado em 21 dos 23 estudos analisados.

O nono critério analisou as palavras-chave dos resumos de cada obra. Foram identificadas 36 palavras-chave distintas, com predominância das expressões “Gestão do Conhecimento”, “Administração Pública”, “Informação”, “Gestão da Informação” e “Políticas Públicas”. Abaixo, a tabela detalhada seguida da ilustração em nuvem de palavras mostra que boa parte das demais expressões está relacionada principalmente ao serviço público federal brasileiro, aspectos de cultura organizacional, diagnósticos e métodos de implantação da Gestão do Conhecimento:

Incidência de Palavras-chave					
Gestão do Conhecimento	16	Clima escolar	1	Inteligência Competitiva	1
Administração Pública	6	Conhecimento em banco de dados	1	Maturidade em GC	1
Informação	4	Conhecimento organizacional	1	Método OKA	1
Gestão da Informação	4	COREDEs	1	Modelo de GC	1
Políticas Públicas	4	Cultura organizacional	1	Organizações públicas de saúde	1
Conhecimento	2	Data mining	1	Paradigmas	1
Instituições Públicas Federais	2	Desenvolvimento regional	1	Planejamento estratégico	1
Aprendizagem organizacional	1	Diagnóstico de GC	1	Plataforma Lattes	1
Administração	1	Esportes	1	Práticas de Gestão de Desempenho	1
Benefícios da GC	1	Gestão Escolar	1	Serviço Público	1
Câmaras municipais	1	Governo Estadual	1	Serviço Público Federal Brasileiro	1
Capital Intelectual	1	Implantação de modelo de GC	1	Tecnologia da Informação	1

Tabela 3: Incidência de Palavras-chave.
Fonte: a autora.



Figura 4: Nuvem de Palavras-chave.

Fonte: elaborado pela autora com a ferramenta *Jason Davies Word Cloud Generator*.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

O décimo critério estudou, por fim, os autores mais presentes nas referências bibliográficas das 23 obras. Foram identificados 58 autores sobre o tema Gestão do Conhecimento. A tabela a seguir aponta os 26 com mais de uma incidência. Destacam-se duas duplas de autores internacionais referências precursoras em Gestão do Conhecimento: os americanos Davenport & Prusak, e os japoneses Nonaka & Takeuchi. Dentre os brasileiros, destacam-se: Fabio Ferreira Batista (IPEA) e José Cláudio Cyrineu Terra (primeiro acadêmico brasileiro a defender uma tese de doutorado em Gestão do Conhecimento, e fundador da primeira consultoria² brasileira em GC).

Autor	Incidência	Autor	Incidência
DAVENPORT & PRUSAK	11	SANTOS, A. R.	3
BATISTA, F. F.	8	STEWART, T.	3
NONAKA & TAKEUCHI	8	BRITO, L. M. P.	2
TERRA, J. C. C.	7	CASTRO, G.	2
SVEIBY, K. E.	6	COELHO, E.	2
BUKOWITZ & WILLIAMS	5	DAMIANI, W. B.	2
DRUCKER, P.	5	FIRESTONE, J. M.	2
PROBST & HOMHARDT	4	PELUFFO & CATALAN	2
ALVARENGA & ZANTINGE	3	RUGGLES, R.	2
ANGELONI, M. T.	3	SILVA & VALENTIM	2
CHOO, C. W.	3	TARAPANOFF, K.	2
FONSECA, A. F.	3	TEIXEIRA FILHO, J.	2
FRESNEDA & GONÇALVES	3	WIIG, K. M.	2

Tabela 4: Autores mais citados.
Fonte: a autora.

6 Considerações Finais

A presente pesquisa teve o objetivo de apresentar um estudo bibliométrico para analisar o quanto os temas Administração Pública e Gestão do Conhecimento vem sendo associados nas publicações em língua Portuguesa. O estudo, realizado junto à base de dados do Portal de Periódicos Capes, identificou 507 produções sobre Gestão do Conhecimento em língua Portuguesa, das quais apenas 23 apresentaram interação com a Administração Pública. Conclui-se, portanto, que ainda é relativamente baixo o volume de estudos na área, o que reflete a insípida atuação do serviço público brasileiro em processos de Gestão do Conhecimento, bem como o baixo esforço acadêmico no campo.

Identificadas as 23 produções pertinentes à pesquisa, este estudo bibliométrico analisou sob dez distintos critérios. Dentre os principais resultados encontrados, destacam-se: a atuação do autor brasileiro mais citado na amostra, Fabio Pereira Batista, PhD em Ciências Sociais Aplicadas e membro do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); a participação de instituições de ensino de todas as regiões do Brasil, com exceção da região Norte que não obteve nenhuma incidência na amostra; a identificação de 13 periódicos distintos onde ocorreram as publicações (com destaque à Revista de Administração Pública); a incidência de nenhum periódico de classificação *Qualis* A1; a verificação de uma vasta gama de palavras-chave que mostram as diversas aplicabilidades e abrangência do tema de pesquisa; e a constatação da dupla de autores mais citados nas obras (Davenport & Prusak).

² TerraForum Consultores.



Outro importante achado deste estudo foi a identificação dos desafios mais presentes na implantação de processos de Gestão do Conhecimento na gestão pública brasileira. Conforme estudo divulgado pelo IPEA (2015), cerca de 76% das instituições públicas ainda possuem baixa compreensão sobre o assunto. A dificuldade para capturar o conhecimento, a falta de tempo e recursos, a ausência de incentivos e a resistência dos funcionários são também fortes questões identificadas. Constatou-se, em reflexo, que a cultura organizacional é extramente forte no serviço público. A acomodação dos servidores concursados, a alta burocracia, a constante troca de governantes, a descontinuidade de projetos de uma gestão para a outra e a ausência de políticas de meritocracia também se mostram fatores agravantes e, por vezes, altamente inibidores ao desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa apontou que o conhecimento é avaliado hoje o principal ativo competitivo de uma organização, embora ainda seja consideravelmente subutilizado. A Gestão do Conhecimento, por sua vez, oferece mecanismos que, comprovadamente, são capazes de maximizar a eficiência dos processos, promovendo a criação, expansão, transferência e compartilhamento de conhecimentos de modo a construir uma memória organizacional efetiva, qualificar e agilizar os processos de tomada de decisão, fomentar a criatividade e a inovação.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o crescimento do campo de estudo abordado, servindo de motivação para o desenvolvimento efetivo do tema nos órgãos públicos brasileiros e servindo de apoio e diretriz a acadêmicos em fase inicial de pesquisa.

Como agenda para futuros estudos, propõe-se a análise do tema Gestão do Conhecimento e Administração Pública junto a outras bases de dados e indexadores, visto que o escopo do presente estudo compreendeu apenas a base de Periódicos Capes. Outra sugestão seria estudar com maior profundidade os temas identificados neste trabalho por meio de uma análise de conteúdo, acarretando novos conhecimentos. Sugere-se também a análise de publicações internacionais para que se possa comparar com a produção brasileira, confirmando e/ou aperfeiçoando os achados deste estudo. Considera-se igualmente relevante abordar outras questões, como métodos de diagnóstico e modelos de implantação de processos de Gestão do Conhecimento, bem como casos de sucesso inspiradores.

Referências

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682&catid=309>. Acesso em 15 jun. 2017.

BATISTA, Fabio Ferreira. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – Grau de externalização e formalização**. Brasília: IPEA, 2015. (Texto para Discussão, n. 2066). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2066a.pdf>. Acesso em 15 jun. 2017.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais



brasileiras. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA— Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

CAMBOIM, Luzia Góes; DAS GRAÇAS TARGINO, Maria; DE SOUSA, Marckson Ferreira. Gestão da Informação em ambientes híbridos: condições de apoio da Arquitetura da Informação. **Informação & Sociedade**, v. 26, n. 3, 2016.

CAMPOS, Marcelo Moreira; BAPTISTA, Sofia Galvão. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2011.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHOO, Chun Wei. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International journal of information management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1998.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, p. 89-115, jan./jun. 2004.

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO. **Oficinas de Planejamento Estratégico - Relatório Consolidado**. 2004. Disponível em: <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes_governoeletronico.pdf>. Acesso em 14 jun. 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br>>. Acesso em 23 jun. 2017.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Vencendo com as Melhores Ideias: Como Fazer as Grandes Ideias Acontecerem na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVENPORT, Thomas, H.; JARVENPAA, Sirkka, L.; BEERS, Michael, C. Improving knowledge work processes. **Sloan Management Review**, Cambridge Massachusetts, v. 37, n. 4, p. 53-65, 1996.

D'AMBRÓSIO, Uburatan. Prefácio. In: Borba, Marcelo de C.; Araujo, Jussara de L. (Org). **Pesquisa qualitativa em Educação Matemática**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

DOMINGOS BERNARDO, F.; SILVEIRA, M. L. G.; ALBERTON, L.; ROSA, M. M. A. Gestão do Conhecimento na Unidade Descentralizada do Serviço de Auditoria do SUS em Santa Catarina. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 3, 2016.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LEONEL, Vilson; MOTTA, Alexandre de Medeiros. **Ciência e pesquisa**. 2. ed. rev. e ampl. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

LIEBSCHER, Peter. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DA CULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 05 jul. 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=FN_LCwX0s-oC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 10 jun. 2017.

PELUFFO, Martha B.; CATALAN CONTRERAS, Edith. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**. Santiago de Chile: Cepal; Eclac, 2002.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Disponível em: <<https://www.ircwash.org/sites/default/files/Peluffo-2002-Introduccion.pdf>>. Acesso em 23 jun. 2017.

SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. Knowledge sharing among public sector employees : evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 3, p. 206-226, 2009.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Gestão do Conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Editora Champagnat, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA, Edivanio Duarte de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 55- 70, jan. / abr. 2011.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/73>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Texas: Knowledge Management Institute, 2000. Disponível em: <http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf>. Acesso em 22 jun. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.