

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

EDSON MARTINS DE MELO

**ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO ENSINO PÚBLICO MUNICIPAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2020

EDSON MARTINS DE MELO

**ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO ENSINO PÚBLICO MUNICIPAL**

Monografia de Especialização apresentada como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba

Orientador: Prof. Dr. Luciano da Costa Barzotto.

CURITIBA - PR

2020

TERMO DE APROVAÇÃO



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Gestão Pública Municipal



ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO PÚBLICO MUNICIPAL

por

EDSON MARTINS DE MELO

Esta monografia foi apresentada às 15:00 do 5 de novembro de 2020 como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal** – Polo de São José dos Campos - SP, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**

MARIA LUCIA FIGUEIREDO GOMES DE MEZA

LUCIANO DA COSTA BARZOTTO

RICARDO MANICA

a autenticidade deste documento pode ser verificada através da URL:
<http://certificados.utfpr.edu.br/validar/8ACA46DE>

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais, ao meu filho e aos meus mestres que me
conduziram pela estrada do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Luciano da Costa Barzotto, no qual estendo os agradecimentos a todos professores, tutores, profissionais e técnicos administrativos desta renomada instituição. A todos os estudiosos pesquisados que construíram este edifício de saberes, modelos teóricos que compõe a Gestão do Conhecimento, tema desta pesquisa e me guiaram pelas sendas do conhecimento.

A todos, aqueles que ajudaram na minha formação universitária e anterior que permitiu a estar neste habilitado neste importante momento acadêmico.

Agradeço aos meus familiares, amigos e a Deus que nos protege e nos intui.

RESUMO

MELO, Edson Martins de. Análise Bibliográfica Da Gestão Do Conhecimento no Ensino Público Municipal 2020. 76 fls. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2020.

O seguinte estudo, caracterizado como qualitativo, procurou compreender a Gestão do Conhecimento na rede pública de ensino, os modelos de transferência de conhecimento, os métodos administrativos, as ferramentas e as práticas de Gestão do Conhecimento cuja aplicabilidade observe as peculiaridades da Rede Pública de Ensino. A pesquisa realizou uma revisão bibliográfica interdisciplinar, nos principais repositórios científicos, com interface em áreas afins no qual foi possível verificar os principais aspectos relacionados às teorias da criação do conhecimento organizacional e como elas podem impactar as instituições públicas de ensino.

Complementarmente, os estudos permitiram perceber como se processa a estruturação do conhecimento dentro da rede pública de ensino, inspecionando os elementos cruciais para organização como cultura, aprendizagem e memória. A pesquisa, ao elencar os possíveis fatores de sucessos e barreiras para um modelo de Gestão do Conhecimento voltado a rede de ensino público, inferiu que há pouca literatura dedicada ao setor público, especialmente focada na área educacional e sinaliza para necessidade de maiores estudos que incluam tanto estudos voltados a área pública quanto a urgência para estudos que preencham as lacunas observadas na pesquisa sobre Gestão do Conhecimento, a principal contribuição desse trabalho foi realizar a análise teórica qualitativa dos estudos voltados a Gestão do Conhecimento. essencialmente voltadas a educação básica.

Palavras-chave: Conhecimento, Gestão Conhecimento, Serviço Público, Ensino Público.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Modelo de Davenport e Prusak	17
Quadro 2 -Modelo de Probst, Raub e Romhardt	18
Quadro 3 - Modelo de Leonard-Barton	19
Quadro 4 - Modelo de Sveiby.....	20
Quadro 5 - Modelo de Nonaka e Takeuchi.....	20
Quadro 6 - Modelos de Gestão do Conhecimento.....	22
Quadro 7 - Privadas com fins lucrativos x Públicas	24
Quadro 8 - Métodos de avaliação da maturidade	28
Quadro 9- Práticas para criação do conhecimento.....	30
Quadro 10– Escolhas metodológicas.....	43
Quadro 11 – Unidades de análise e conceitos operacionais	46
Quadro 12- Gestão do Conhecimento nas instituições públicas de ensino	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	DOS OBJETIVOS	10
1.1.1	Objetivo Geral.....	10
1.1.2	Objetivos Específicos.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3	DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1	CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	14
2.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO PRIVADA X PÚBLICA	23
2.3	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO PÚBLICO, O USO DAS TICS COMO ALICERCE.....	32
3	METODOLOGIA	40
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente as organizações públicas se caracterizaram por serem sistemas fechados, extremamente burocráticos, resistentes às mudanças, no qual o conhecimento por diversas vezes se torna fonte de poder, e segregação, que dificulta a fluidez e compartilhamento do conhecimento compatível com a sociedade do conhecimento vigente no mundo contemporâneo. (GÖTTEMS; GIACOMINI; SKROBOT, 2001, *APUD* SCHLESINGER, 2008)

No mais, observamos uma despreocupação de seus dirigentes, geralmente ocupado por servidores comissionados que estão lotados em cargos estratégicos dentro da organização, que possuem vínculo precário e transitório que não se preocupam em preservar a memória organizacional e somando-se há esse contexto, credita-se ao uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), como a solução única, como uma panaceia, para dar celeridade aos processos e as tomadas de decisão, esquecendo-se da necessidade da mudança na cultura organizacional.

Para que se consolide a Gestão do Conhecimento é essencial uma mudança cultural. Intensificar as trocas de informação e do conhecimento entre os colaboradores, sedimentando a informação, tornando-a explícita e recorrente, criando valores e crenças que estimulem a cultura do conhecimento visando, reter e acumular os saberes tácitos e explícitos estratégicos dentro da organização. (RIBEIRO E IZQUIERDO, 2017).

Pensar em uma Gestão do Conhecimento dentro de organizações públicas educacionais se mostra como uma excelente solução, agregada à outras práticas de gestão. A Gestão do Conhecimento é uma das mais inovadoras técnicas para transformar o conhecimento existente acumulado, contudo não organizado, de baixa racionalidade, em algo sistêmico, perene, utilizável e intercambiável por todos colaboradores presentes e futuros da organização. (JANNUZZI, FALSARELLA, SUGAHARA, 2016)

Para uma melhor compreensão do termo Gestão do Conhecimento utilizaremos a seguinte definição de Gestão de Conhecimento, segundo Santos (2015): como um conjunto de ferramentas e técnicas que assessora a organização a identificar, utilizar e gerenciar seu conhecimento para atingir seus objetivos.

De acordo com Ribeiro e Izquierdo (2017), é escassa a literatura sobre a Gestão do Conhecimento voltada ao serviço público e, ainda em menor grau, direcionada a área educacional. Geralmente quando pesquisamos textos sobre a Gestão do Conhecimento

encontramos, em sua maioria, livros, artigos científicos, monografias e teses voltados para áreas organizacionais e administrativas, e que são discutidos, em sua maior parcela, com foco na iniciativa privada.

Sabendo-se da importância de registrar as práticas pedagógicas e construir uma base comum de saberes, um repositório de informações para seu corpo docente, fornecendo informações valiosas para enfrentamento cotidiano nas salas de aulas. A Gestão do Conhecimento, somando-se o uso das tecnologias de informação com sua grande capacidade de organizar, sistematizar e armazenar a informação ajuda a cumprir as novas exigências do mundo tecnológico globalizado, onde professor atua como facilitador ao acesso a essas novas tecnologias de informação e diversas formas comunicativas, interativas e digitais.

As novas tecnologias de informação e comunicação demonstram diversas potencialidades de serem exploradas em sala de aula como mecanismo de motivação dos estudantes. Isso gera interesse nos conteúdos pela utilização de novos formatos e possibilidades de facilitar a interação, o aumento do nível de cooperação entre os alunos-e, adicionalmente, nos alunos com os professores. Isso pode vir a potencializar a criatividade, melhorar a comunicação, o pensamento crítico e a multiculturalidade.

O presente trabalho visa compreender a Gestão do Conhecimento aplicado na rede pública de ensino, e o uso das TICs como alicerce da Gestão do Conhecimento na melhoria contínua e de inovação no Setor Público.

A inovação no Setor Público, foi definida por Motta (2001) como sendo uma mudança de transformação radical nas dimensões: estratégica, estrutural, de pessoas, tecnológica, cultural, política tendo como enfoque na transparência e “*accountability*”.

Para isso é preciso de análise da organização em todas as dimensões para promover as inovações concretas, realizando transformações efetivas dentro da organização para atender as novas demandas cada vez mais complexas da sociedade.

Nos ditames das políticas públicas podemos elencar as seguintes vantagens provocadas pela inovação como: melhoria na governança, ampliação da governabilidade política e o empoderamento de seus atores, oferecendo serviços mais eficazes e eficientes, com custos menores, mobilizando melhores os recursos, os processos e atores envolvidos, entregando serviços mais efetivos a população e de forma transparente e com “*accountability*” e ainda responder aos princípios constitucionais: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. (CAVALCANTE, P. *et al.*, 2017) e (BATISTA, 2012)

O estudo da Gestão do Conhecimento no Serviço Pública na educação torna relevante, para apontar possibilidades teóricas que visam melhorar o desempenho organizacional,

melhoria dos processos, e transformar e alavancar os ativos intangíveis para criação do conhecimento. (SVEIBY, 1997)

Tendo como base a questão de pesquisa que norteia este trabalho, os objetivos: geral e específicos estão elencados a seguir:

1.1 DOS OBJETIVOS

Tendo como base a questão de pesquisa que norteia este trabalho, os objetivos: geral e específicos estão elencados a seguir

1.1.1 Objetivo Geral

Mapear o uso da Gestão do Conhecimento aplicado na rede pública de ensino básico

1.1.2 Objetivos Específicos

Estudar os métodos administrativos que podem estar envolvidos nos processos de Gestão do Conhecimento em instituições públicas de ensino.

Analisar de que forma a teoria vigente discute os processos que geram conhecimento em instituições públicas de ensino.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Serviço Público Municipal está sujeito a constantes mudanças (políticas, eleitorais ou não, legislativa, novas demandas na agenda do governo) que impactam a forma de gerir o capital intelectual, e o conhecimento. A memória organizacional, dessas instituições se torna cada vez mais importante, visto que a Gestão do Conhecimento colabora na transferência e na transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo, por meio de ações sistemáticas e uma coleção de processos. (ANDRADE, 2014)

O setor público recebe constantes críticas pela morosidade, falta de adaptação às novas demandas e pela ineficiência administrativa. São cada vez maiores as tentativas de reduzir e rotular o serviço público como mero regulador de Leis, em virtude, dos custos e da percepção da existência de baixa qualidade que esse setor agrega para a sociedade.

Por isso, compreender a Gestão do Conhecimento aplicado na rede pública de ensino, torna-se relevante, diante dos novos desafios tecnológicos, ambientais, de exigências políticas

de eficiência e efetividade do Setor Público. Inferimos que podemos transformar os processos educacionais ajustando às TIC's de forma interativa, para a valorização dos processos educativos com vistas a uma aprendizagem que compartilhe os conhecimentos. (LLARENA; DUARTE; SANTOS, 2015)

Praticar a Gestão do Conhecimento permitirá que o conhecimento organizacional deixe de ser fragmentado, esparso e com baixo valor agregado, e se transforme em uma forma estruturada, coordenada, cumulativa e colaborativa. Dessa maneira a Gestão do Conhecimento se mostra como o melhor sistema para criação, transferência e disseminação de conhecimentos pelas pessoas que compõem a organização (NONAKA & TAKEUCHI, 2008)

Quando observamos o uso das tecnologias de informação existentes na organização, percebemos que às vezes elas tomam o papel central na organização, como ela fosse por si só a solução a todos os desafios enfrentados, quando queremos implantar um sistema de gestão do Conhecimento.

Todavia, elas deverão ser o suporte, o meio pelo qual as pessoas da organização utilizam para obter e compartilhar conhecimento. Elas estão alicerçadas nas pessoas e para as pessoas, e possibilitam a otimização do tempo, espaços e recursos possibilitando criar uma cultura de compartilhamento, explorando o capital intelectual, assim "... otimiza o tempo, o espaço e os recursos; estabelecimento da cultura de aquisição e compartilhamento através de processos de mediação" (LLARENA, DUARTE, & SANTOS, 2015).

Assim, se exploram os capitais intelectuais e ocorre a interação dos recursos humanos, permitindo uma maior percepção dos processos informacionais, com vistas a tomada de decisões e a busca de melhores resultados educativos.

A Gestão do Conhecimento se constitui um recurso estratégico para definir políticas educacionais e gerar valores organizacionais consistentes com a visão e missão da organização. Permite enfrentar as incertezas provocadas pelas demandas aceleradas e constantes da sociedade. Ou, como concebe Rezende (2006), a Gestão do Conhecimento mapeia os ativos intelectuais organizacionais criando saberes, partilhando entre os demais colaboradores, possibilitando a vantagem competitiva pelas práticas e usos tecnológicos. As tecnologias de informação e comunicação estão cada vez mais presentes no cotidiano e nas salas de aulas. Aplicar corretamente políticas públicas educacionais que permitam a incorporação desses novos saberes e tecnologias.

Estas funções da gestão pública estão entre as competências gerais do BNCC - BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR, colocando as tecnologias informacionais como um dos traços distintos e fundamentais da cultura digital, devendo estar incorporada ao processo de

ensino e aprendizagem (VIEGAS, 2010). Entender este processo, sua aplicação, sua efetividade é fundamental para a Gestão pública, no qual os recursos são escassos, aprofundados em eventos de crises fiscais e econômicas (LOPREATO, 2014).

Geralmente os Laboratórios de informática fazem parte da Rede de Ensino Municipal, são disponibilizadas salas equipadas com projetores interativos, laboratórios de informática com computadores conectados à internet, tablets para uso durante as formações e um setor de informática, responsável pelo suporte técnico dos equipamentos. Nas formações são abordados conteúdos pedagógicos aliados à tecnologia, visando inserir os docentes na Cultura Digital.

Os Laboratórios da rede pública de ensino correntemente possuem um portal, ou que seja uma página nas redes sociais ou um blog cuja função de divulgar a educação e a cultura digital, fortalecer HTC (Horário de Trabalho Coletivo) dos professores, oferecendo cursos, oficinas geradas pelos profissionais especializados da Secretaria de Educação. Nos referidos meios midiáticos informacionais, geralmente disponibilizam diversos documentos, atividades, cursos, links da legislação vigente (leis, portarias, planos, formulários), biblioteca virtual e videoteca. Na legislação pertinente estão elencados seus objetivos que se mostram alinhados com a cultura da formação continuada, aprendizagem organizacional e a Gestão do Conhecimento, já que visam desenvolver processos específicos de ensino-aprendizagem para os docentes para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação.

No atual cenário de 2020, nos vimos surpreendidos por uma pandemia em escala mundial, e a necessidade de isolamento e distanciamento social, Estas restrições de convívio em grupo foi provocado por fatores recorrentes ao combate à doença, As TICs se tornam instrumentos fundamentais no processo de ensino, pois permitem a educação remota e virtual, ajudando a mitigar o impacto imediato do fechamento das escolas e subsequentes barreiras de contato social.

E, ainda, visa melhorar a gestão escolar em todos os aspectos humanos, recursos e financeiros com transparência e participação da coletividade na vida escolar, aumentando o controle social do serviço público. Assim entendemos ser relevante compreender a Gestão do Conhecimento aplicado na rede pública de ensino.

Existem poucos estudos sobre a Gestão do Conhecimento na administração pública (Batista, 2014) e inerimos que são ainda mais escassos, aqueles elaborados especificamente para o Ensino Público. Por estes motivos, justifica-se essa pesquisa.

Desse modo, uma contribuição deste trabalho é estudar, com base na teoria científica vigente, os aspectos da gestão do conhecimento vinculados aos contextos administrativos,

pedagógicos e dos processos com potencial de geração do conhecimento, justificando, portanto, o esforço em produzir ciência com base no estado da arte da literatura.

Por fim, esses gaps caracterizam o ineditismo e a originalidade desse trabalho, não apenas pela escassez de identificação de estudos com esses construtos integrados, mas, sobretudo, por trazer evidências e argumentos teóricos sobre a gestão do conhecimento e apresentar argumentos relevantes, cujas abordagens propiciam o avanço no conhecimento da área.

Na sequência, delimitamos o foco de nossa pesquisa acadêmica.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO

Identificar e compreender, com base em um estudo bibliográfico, os processos administrativos abordados pela literatura vigente que possibilitem as possibilidades de compreensão das práticas de Gestão do Conhecimento em instituições públicas municipais de educação básica.

Delimitada a pesquisa, procedemos a seguir a revisão da literatura que alicerçou todo o nosso trabalho teórico e nos permitir compreender melhor os assuntos, estabelecer o estado da arte da literatura e alicerçar nossa pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para entender os conceitos da Gestão do Conhecimento, precisamos primeiramente descrever a Sociedade do Conhecimento, que é um termo que surge no contexto da evolução social na era pós-industrial (Carvalho, Kaniski, 2000; Shigunov Neto, Teixeira, 2006), quando os serviços ganham predominância na sociedade, juntamente com o uso das tecnologias de informação e comunicação, e os processos de globalização dos mercados. Assim, dentro de uma economia em escala e a financeirização mundial, as organizações se viram obrigadas a uma competição global, em uma busca de melhoria contínua e de inovação de seus processos e produtos.

Esta transformação, onde o homem é o único ser que gera conhecimento o coloca como principal ativo dentro das organizações, pela geração de capital intelectual e de conhecimento, em uma escala nunca antes vista na humanidade. (SHIGUNOV NETO, TEIXEIRA, 2006)

Todas essas mudanças possibilitaram maiores trocas de informação entre os indivíduos, obtendo vantagens competitivas através da criatividade, gerando conhecimento e inovação que tornam cruciais para o desenvolvimento da sociedade.

A partir dos anos 90 o conhecimento dentro das organizações, em face às demandas emergentes de um mundo em transformação, torna-se fundamental, já que os verdadeiros detentores do conhecimento são as pessoas, não mais as máquinas ou processos como orientavam diversas teorias administrativas, como Escola de Administração Científica, Teoria Clássica da Administração e Teoria da Burocracia.

No próximo tópico, trazemos os conceitos que alicerçam o entendimento da Gestão do Conhecimento, doravante podendo ser nomeada como GC.

2.1 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A palavra conhecimento tem origem do latim “*cognoscere*” e pode ser definido, como: o ato ou efeito de conhecer. O conhecimento como conceito tem longa tradição dentro das humanidades, da filosofia às ciências, sempre sofrendo atualizações até os dias atuais (Tatto, Bordin, 2016) A metodologia científica, divide o conhecimento em quatro níveis distintos o conhecimento: empírico, o científico, o filosófico e o teológico. Contudo, nas ciências

administrativas, destaca-se o conhecimento científico na perspectiva do conhecimento organizacional que será especificamente abordado nesta pesquisa.

Conhecimento organizacional, entende-se que é todo o conhecimento tácito e conhecimento explícito dos colaboradores que são apresentados e apropriados dentro da organização. (Shigunov Neto e Teixeira, 2006). Conhecimento organizacional, podemos resumidamente dizer que é o resultado dos diversos conhecimentos produzidos pelos participantes de uma organização, afins de produzir novos conhecimentos e trazendo vantagens competitivas a organização em soluções, produtos e serviços. (GONZALEZ E MARTINS, 2010).

Aprofundando um pouco mais no construto histórico da criação do conceito para Gestão do Conhecimento, observamos que Alvares, Baptista, Araújo Junior (2010), argumentaram que as primeiras definições sobre Gestão do Conhecimento foram formuladas por Henry (1974), que direcionou o tema para a construção de políticas públicas e para produção, disseminação, acessibilidade e uso de informação.

Percebe-se aqui, que os primeiros estudos registrados sobre a Gestão do Conhecimento tiveram início na área da administração pública, especificamente nos estudos para políticas públicas visando tanto a formulação, como a transparência e divulgação da informação para a sociedade.

Anteriormente, Wiig (1993) a definiu como a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização, buscando a renovação permanente. (ALVARES, BAPTISTA, ARAÚJO JUNIOR, 2010).

Wiig (1993) foi também estudioso da aplicação da Gestão do Conhecimento na administração pública, deu significativas contribuições, como veremos mais adiante nessa pesquisa.

A Gestão do Conhecimento como Gestão do Capital Intelectual foi abordada por Powell (1993), como sendo uma forma integrada e estruturada de gerenciar o capital intelectual de uma organização. (ALVARES, BAPTISTA, ARAÚJO JUNIOR, 2010).

Alvares, Baptista, Araújo Junior (2010) *apud* Powell (1993) percebeu a importância de organizar o capital intelectual devido sua complexidade e dificuldade de mesurar por isso a importância de estruturar o conhecimento. Começando assim, distinguir os elementos que constituirão as bases dos estudos da Gestão do Conhecimento, nascidos em diferentes continentes.

Sveiby (1998), um dos primeiros teóricos da Gestão do Conhecimento, afirmou que as principais correntes de estudos para “gestão do conhecimento tiveram três origens: informação e inteligência artificial na América do Norte; criação do conhecimento e inovação no Japão; e estratégia e mensuração na Suécia” (FUKUNAGA, 2017).

Os estudos até então, buscavam a relação da tecnologia e a gestão do conhecimento, isto alimentou uma abordagem de viés tecnológico, despertando o interesse em modelos baseados em repositórios de conhecimento e na implementação de sistemas de informações, como portais corporativos e sistemas de gerenciamento de documentos. No entanto isso negligenciou os aspectos humanos e sociais necessários para a correta implantação da Gestão do conhecimento nas organizações.

A partir deste momento, a Gestão do conhecimento incorpora outros aspectos, como se observa em Davenport e Prusak (1999), na qual a GC vem a ser descrita como uma ação baseada em recursos existentes, como os gestão de sistemas de informação, gestão de mudança organizacional e gestão de recursos humanos. (SANTOS, PAULA, 2012).

Os diversos pesquisadores, como Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1999) e Probst *et al.* (2012), voltaram-se para a tentativa de se compreender melhor este processo, verificando como o conhecimento acontece dentro das organizações, de forma a sistematiza-lo e obter melhores recursos dessa fonte.

Dessa maneira, o conhecimento se torna um recurso econômico, possibilitando as empresas, através dos seus colaboradores, criarem estratégias inovadoras para os seus produtos e serviços, e permitindo aplicar o conhecimento nos processos de melhoria contínua. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Detalharemos a seguir modelos de transferência conhecimento e como os respectivos teóricos examinam as etapas e como são gerados os conhecimentos dentro das organizações.

2.2 MODELOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Existem modelos de gestão de conhecimento que visam transferir e compartilhar o conhecimento existente dentro da organização, aqui vamos elencar alguns dos mais relevantes para as finalidades desse trabalho.

Modelo de Davenport e Prusak

Para os autores Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento, se insere dentro do mercado de conhecimento, onde as informações não estão somente nas pessoas, estão

simultaneamente em outros instrumentos organizacionais como documentos eletrônicos e impressos, procedimentos, normas, manuais e processos entre outros.

O Modelo possui três etapas principais: 1) geração do conhecimento; 2) codificação e coordenação do conhecimento; e 3) transferência do conhecimento. (CORRÊA, FRANÇA, ZIVIANI, 2018), mais bem explicadas no quadro a seguir:

Quadro 1 -Modelo de Davenport e Prusak

Etapas	Ocorrência
Geração do conhecimento	quando novo conhecimento organizacional é adquirido de forma consciente e intencional.
Codificação e coordenação do conhecimento	apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele em “formatos que podem ser compartilhados, armazenados, combinados e manipulados numa variedade de maneiras” DAVENPORT E PRUSAK (1998)
Transferência do conhecimento	a transmissão do conhecimento está baseada em relações de troca de informações pelos indivíduos de uma organização. Davenport e Prusak (1998) citam as conversas informais, as feiras e fóruns abertos do conhecimento como exemplos de transferência.

Fonte: Elaboração Própria

Davenport (2001), observa que os grupos que valorizam este processo, são considerados inovadores de informação, são aqueles dentro da equipe que tem talento e criatividade e estão sempre procurando novas informações e formas inovadoras de geração do conhecimento (VICK, NAGANO, SANTOS, 2009).

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento na empresa se encontra nas pessoas e disseminado nos diversos documentos, procedimentos, processos, práticas, regulamentos da organização. Observaram também que por meio da informação se produz o conhecimento. A informação é, dessa maneira, a matéria-prima organizacional. Portanto, o conhecimento está ligado a subjetividades das pessoas. Sendo intuitivo, carrega valores e experiências pessoais, que estão inseridos dentro da complexidade humana. (CUFFA *et al*, 2016).

Modelo de Probst, Raub e Romhardt

Outro modelo, proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002), classificou as etapas fundamentais para a Gestão do Conhecimento e possui seis etapas: (1) identificação do conhecimento, (2) aquisição (3) desenvolvimento do conhecimento (4) disseminação do

conhecimento (5) uso do conhecimento, e (6) retenção do conhecimento (memória organizacional) (CUFFA *et al*, 2016).

No quadro 2 a seguir, veremos as etapas consideradas fundamentais para a gestão do conhecimento, no modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002):

Quadro 2 -Modelo de Probst, Raub e Romhardt

Etapas	Ocorrência
identificação do conhecimento	reconhecer os conhecimentos cruciais para a organização, alinhados as metas e realizar ações de benchmarking interno e externo visando obter melhores práticas de concorrentes (externos) e de outras áreas da empresa (interno) e tornar visível os conhecimentos e ferramentas apoiam o conhecimento. (CORRÊA, 2019)
Aquisição	resulta na compra de conhecimentos do ambiente externo à empresa e corrobora com a existência de mercados de conhecimento por recrutamento de especialistas externos, conhecimento de outras firmas, conhecimento de stakeholders e produtos de conhecimento, até Pacotes de software (CORRÊA, 2019)
desenvolvimento do conhecimento	criar competências, desenvolver novas habilidades, produtos, ideias e gerar os processos mais eficientes e adquirir novos conhecimentos que não existem no ambiente externo e interno da empresa (CORRÊA, 2019) Para tanto, é preciso que haja dentro dos grupos de Desenvolvimento com características de interação e comunicação, transparência e integração. (CORRÊA, 2019)
disseminação do conhecimento	Após cumprir as outras etapas necessárias a aquisição do conhecimento, as informações e experiências isoladas estão dispostas por toda a organização. O conhecimento deve ser transmitido por meio de redes de conhecimento de acordo com necessidade estabelecida em treinamentos e socialização entre os funcionários. (CORRÊA, 2019)
uso do conhecimento	Trata-se da aplicação do conhecimento produzido pela organização e deve produzir resultados visíveis à organização. (CORRÊA, 2019)
retenção do conhecimento	Devem gerar um sistema de conhecimento e habilidades para armazenar as percepções e experiências organizacionais para que possam recuperadas em futuros contextos pela organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002)

Fonte: Elaboração Própria

Observamos que no modelo proposto é fortemente baseado nas pessoas, na cultura organizacional como vetor para implantação da Gestão do Conhecimento na organização. Na sequência, o Modelo concebido por Leonard- Barton, traz uma perspectiva complementar.

Modelo de Leonard-Barton

Também denominado “laboratório de aprendizagem”, o ambiente organizacional local onde cria, acumula e controla o conhecimento pelas pessoas, processos e equipamentos através de práticas gerenciais que são responsáveis por disseminar as estratégias, mapeando o conhecimento, renovando os valores organizacionais entre os colaboradores.

A autora Leonard-Barton identifica quatro etapas a Gestão do Conhecimento (1) Solução compartilhada de problemas (presente); (2) integração de novas tecnologias metodologias (interna); (3) inovação e experimentação (futuro); e (4) importação de conhecimentos externos. (STRAUHS, 2012) (SCHAIMBERG, 2001)

No Quadro 3, apresentamos o Modelo de Leonard-Barton com as etapas e suas ocorrências:

Quadro 3 - Modelo de Leonard-Barton

Etapas	Ocorrência
Solução compartilhada de problemas (presente);	a criatividade dos indivíduos e das organizações é limitada pela formação, treinamento e preferências pessoais, sendo necessário criar uma abrasão criativa, esta fricção cognitiva entre indivíduos que é canalizada para ações criativas geradoras de conhecimento. (SCHAIMBERG, 2001)
integração de novas tecnologias e metodologias (interna);	Integra os saberes registrado em processos inovadores e instrumentos técnicos pode propiciar uma vantagem competitiva (SCHAIMBERG, 2001)
inovação e experimentação (futuro);	As experiências e inovações produzem um vasto repertório de tecnologias inovadoras que podem ser promovidas pela alta gerência ou por pessoas menos visível dentro da empresa (SCHAIMBERG, 2001)
importação de conhecimentos externos	Ao identificar as deficiências estratégicas, as empresas precisam buscar fontes externas complementares de tecnologia (SCHAIMBERG, 2001)

Fonte: Elaboração Própria

Leonard-Barton foca na aprendizagem, capacidade tecnológica que podem ser adquiridas interna ou externamente e inovação para gerar conhecimento e trazer vantagens competitivas.

Na sequência, o Modelo de Sveiby concebe a noção de valor, como algo importante para as organizações.

Modelo de Sveiby

Para Sveiby (1998), o conhecimento é ao ato de criar valor a partir da alavancagem dos ativos intangíveis de uma organização, que estão estruturados em três pilares. Dentro do

gerenciamento de ativos intangíveis estão: (1) competência das pessoas; (2) estrutura interna; e (3) estrutura externa (SVEIBY, 1998)

A seguir, o Quadro 4 com os pilares para alavancagem dos ativos intangíveis da organização:

Quadro 4 - Modelo de Sveiby

Etapas	Ocorrência
competência das pessoas	capacidade intrínseca dos funcionários da empresa de criar ativos tangíveis e intangíveis, isto inclui habilidades, educação, experiência e valores do indivíduo. (GOMES, 2003)
estrutura interna	conhecimento existente na organização, entre eles: as patentes, modelos, conceitos, cultura organizacional, sistemas de informações etc., geralmente, criados pelos empregados e assimilados pela empresa. (GOMES, 2003)
estrutura externa	Geralmente são itens de difíceis gerenciamento e mensuração, tais, como: relações com clientes, fornecedores, imagem e reputação da empresa etc. (GOMES, 2003)

Fonte: Elaboração Própria

Sveiby visa em seu modelo os valores não financeiros e contabilizados, em suma os ativos intangíveis, considerando que as pessoas são os únicos na organização a gerar estes ativos, sendo que todos os ativos, tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas que geram as estruturas externa e interna (ANTUNES, SILVA, SAIKI; 2009).

Finalmente, o Modelo concebido por Nonaka e Takeuchi, é descrito na sequência, tendo se firmado na literatura como um dos mais proeminentes, descrevendo a transferência do conhecimento.

Modelo de Nonaka e Takeuchi

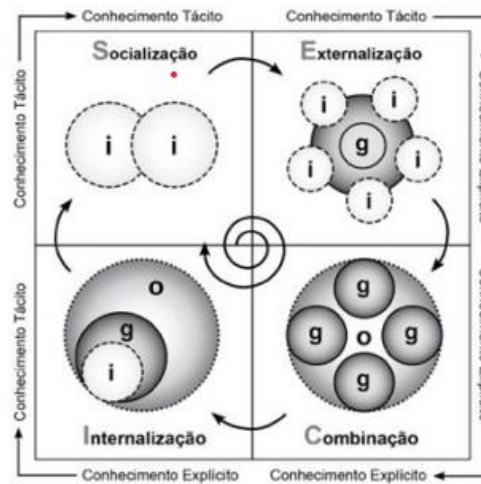
O Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), é o mais citado dentre todos os modelos, sendo que a Gestão do Conhecimento, uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. (ALVARES, BAPTISTA, ARAÚJO JUNIOR, 2010). Em continuidade dos estudos, Nonaka e Takeuchi (2008), conceberam que a geração de conhecimento dentro uma organização é complexo e possui várias etapas, como apontam:

... um processo que amplifica, ‘organizacionalmente’, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da ‘comunidade de interação’ em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57)

Os autores Nonaka e Takeuchi (2008), desenvolveram um modelo teórico para o surgimento do conhecimento organizacional, são eles: socialização, externalização, combinação e internalização.

Nesse modelo se descreve a maneira como ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento em explícito, que no encadeamento se converte em conhecimento tácito novamente, em uma espiral ascendente de conhecimentos organizacionais. O modelo conhecido como Modelo SECI de criação do conhecimento, que impregnará a cultura organizacional da instituição, encontra-se representado na figura 1, a seguir:

Figura 1. Modelo SECI



Fonte: Nonaka, Takeuchi (2008)

Podemos perceber que conversão dos conhecimentos estão intrinsecamente relacionados, em um fluxo cíclico de informação no qual o conhecimento se sucede de tácito para explícito, explícito para explícito e, novamente em tácito o conhecimento adquirido. Com inserção de novos colaboradores e processos vão aperfeiçoando o conhecimento organizacional.

O Quadro 5, que se segue demonstra as etapas da conversão do Modelo SECI:

Quadro 5 - Modelo de Nonaka e Takeuchi

Conhecimentos	Como ocorre a conversão
socialização	Realiza a conversão do conhecimento tácito para tácito por meio de compartilhamento de experiências que geralmente ocorre em reuniões e encontros informais
externalização	Converte o conhecimento de tácito para explícito, ele acontece em forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos

combinação	É a conversão do conhecimento explícito para explícito, o conhecimento passa do grupo para a organização com o auxílio de documentos, computadores ou reuniões,
internalização	Converte o conhecimento explícito para tácito o conhecimento passa da organização para o indivíduo

Fonte: (OLIVEIRA,2010)

Conhecimento organizacional é a soma dos conhecimentos individuais (tácitos) e dos conhecimentos coletivos (explícito) que estão dentro da organização. A Gestão do Conhecimento surge da necessidade de aprimorar, sistematizar esse conhecimento, de forma a reconhecê-lo, valoriza-lo e tornar acessível a todos os funcionários da organização.

O Ciclo de geração de conhecimento deve ser capaz diagnosticar as particularidades de conhecimento da organização. Definir os objetivos normativos, estratégicos, operativos, criar o conhecimento, e começar a armazená-lo, atualizando-o, e finalmente ser capaz de compartilhar, usar e medir o conhecimento adquirido.

Na sequência, apresentamos um quadro síntese (quadro 6) com os principais modelos de gestão do conhecimento e as concepções dos múltiplos autores que estudaram os temas:

Quadro 6 - Modelos de Gestão do Conhecimento

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
Wiig (1993)	construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento, eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização buscando a renovação permanente
Nonaka e Takeuchi (1997; 2008)	Ciclo de geração de conhecimento em uma espiral ascendente de conhecimento, que são dívidas nas seguintes etapas 1) socialização (2) externalização (3) combinação (4) internalização conhecido como Modelo SECI
Leonard-Barton (1998)	laboratório de aprendizagem, práticas gerenciais, mapeamento do conhecimento, valores organizacionais. quatro etapas a Gestão do Conhecimento (1) Resolução de problemas nas atividades correntes; (2) Integração do conhecimento no interior da empresa por meio (3) Inovação e experimentos visando ao longo prazo (4) Unificação das entradas dos conhecimentos externos.
Sveiby (1998)	alavancagem dos ativos intangíveis de uma organização, (1) competência das pessoas; (2) estrutura interna (conceitos de gerenciamento, sistemas de informações, tecnologia, patentes, etc); e (3) estrutura externa (clientes e fornecedores, marca, reputação e outros).
Davenport e Pruzak (2003)	mercado de conhecimento, cultura orientada para o conhecimento com vinculação ao valor econômico. Baseado em três elementos fundamentais, (1) a geração, (2) codificação e (3) transferência de conhecimento.

Probst, Raub e Romhardt (2012)	o conhecimento está ligado a subjetividades das pessoas Cultura organizacional. O modelo possui seis etapas: (1) identificação do conhecimento, (2) aquisição (3) desenvolvimento do conhecimento (4) disseminação do conhecimento (5) uso do conhecimento, e (6) retenção do conhecimento (memória organizacional).
--------------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria.

No quadro 6 observamos alguns dos principais modelos existentes na literatura que possuem enfoques, abordagens e terminologia próprios. Os modelos, geralmente, são uma simplificação de uma realidade complexa, mas podem servir de suporte, de referencial norteador para as organizações. (SANTOS, 2019)

Os modelos de Gestão de Conhecimento, apresentados anteriormente, possuem enfoques e metodologias particulares, mas foram concebidos para serem aplicados na iniciativa privada.

Entendemos que um modelo de gestão conhecimento, a ser aplicado no setor público, precisa contemplar estabelecer metodologias e enfoques diferentes da iniciativa privada. Abordaremos essa particularidade na próxima seção

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO PRIVADA X PÚBLICA

As empresas estão geralmente organizadas de acordo com seus interesses entre pública e privada. Dentre os diversos tipos de organizações elencamos algumas denominações: Empresas Privadas, Entidades Sociais, Fundações ou Associações, Organização da Sociedade Civil, Ongs e OSCIP entre outras

Cabe ressaltar que nessa pesquisa, para afins de análise e método, queremos ressaltar, principalmente as diferenças entre as organizações de fins privados que visam lucros, das organizações públicas, com ênfase no Estado (Governo), já que existem inúmeras categorizações, divisões organizacionais, conceituações sobre a natureza jurídica das organizações sociais, podendo ser elas públicas ou privadas, ou ainda mistas. As organizações privadas não lucrativas estão ligadas a organização da sociedade civil e são consideradas como terceiro setor (Carrion, 2000), não serão objeto desse estudo.

As organizações públicas diferem no seu escopo e finalidades, objetivos das empresas privadas. Estudiosos do assunto como Batista (2012), Ribeiro e Izquierdo (2017), alertam sobre a necessidade de elaborar um modelo próprio de gestão do conhecimento para as organizações

públicas, pois diferenças marcam as empresas privadas com fins lucrativos das empresas públicas. elencamos algumas, no quadro 7 seguir:

Quadro 7 - Privadas com fins lucrativos x Públicas

Privadas	Públicas
Finalidade e busca do lucro	Gerar valor a sociedade e permitir o desenvolvimento econômico e social
O patrimônio é privado	O patrimônio é público
Recursos próprios, financiamentos, capital adquirido de vendas e serviços	Recursos arrecadados através impostos e taxas em geral
O Agente privado pode fazer tudo aquilo a lei não proíbe.	Supremacia do interesse público. O Agente público pode fazer o que está na lei
Prestam contas aos acionistas, proprietários	Prestam conta a sociedade e são fiscalizadas por órgãos de controle (Tribunais de Conta e Ministério Público)
Os funcionários são contratados de acordo com os interesses e necessidades da empresa contratante.	Seus funcionários são selecionados por concurso público
Os clientes podem ser segmentados, ter tratamentos diferenciados de acordo com interesse da empresa.	Os seus clientes são todas os cidadãos e não podem ser atendidos de forma discriminada, respeitando o princípio de igualdade e impessoalidade conforme CF art 37.

Fonte: Elaboração Própria.

Considere com base no quadro comparativo anterior, para aplicação de método, as especificidades de cada setor (Privado ou Público). Ao se ambicionar aplicar um determinado modelo de Gestão do Conhecimento, no Serviço Público, se deve observar estritamente suas peculiaridades.

Ainda nos referindo ao serviço público, Amayah (2013, p. 456) argumenta que:

“objetivos organizacionais em organizações públicas são normalmente mais difíceis de medir e mais conflitantes do que em organizações privadas, e são afetados de forma diferente por influências políticas.”

Outras questões organizacionais que serão aprofundadas no texto a seguir, devem ser consideradas sobre os aspectos relacionados ao Serviço Público, para que o modelo de Gestão do Conhecimento produza resultados satisfatórios.

Dessa maneira, observamos que a maioria dos modelos de Gestão do Conhecimento abordados na seção 2.2 **MODELOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO** incluem quatro dimensões da Gestão do Conhecimento. Heisig (2009) descreve essas dimensões:

- I) dimensão humana (cultura, pessoas e liderança);
- II) dimensão de organização (estruturas e processos);
- III) dimensão de tecnologia; (infraestrutura e aplicativos)
- IV) dimensão gestão de processo (estratégia e controle)

Heisig (2009) comparou diversas implantações de gestão do conhecimento pelo mundo, e depreendeu que as dimensões acima elencadas, são fatores cruciais de sucesso e que a dimensão humana é um consenso entre os pesquisadores da área como o fator principal.

Contudo o Serviço Público deve enfatizar outras dimensões como, por exemplo, o cidadão e a sociedade na qual se inserem também as partes interessadas, tais como: outros governos (municipal e estadual, por exemplo), os sindicatos, os Tribunais de Contas e Ministério Público. (BATISTA, 2012).

As organizações públicas são organizações formais, portanto são burocráticas por excelência. Há linhas rígidas entre os departamentos e setores. Mesmo considerando as obrigações legais e jurídicas, que não podem ser abandonadas, mesmo dentro de uma estrutura rígida e a hierarquização das cadeias do comando, estas não isentam o serviço público de buscar aprimoramento contínuo, encontrar e gerar inovações que possam aperfeiçoar a prestação dos seus serviços. Isso condiz com a premissa de que os cidadãos esperam cada vez maior celeridade e qualidade nos serviços ofertados. (COELHO, 2013).

O serviço público deve buscar uma orientação para inovação e efetividade nos resultados, garantindo desenvolvimento organizacional e o bem-estar de cidadãos (COELHO, 2013). O aumento capacidade das organizações públicas através da gestão do conhecimento é uma salvaguarda para a governança democrática e serviços de alta qualidade que correspondem às necessidades do cidadão. (LODHI. MIKULECKY, 2010)

Prossegue, segundo os autores Lodhi, Mikulecky (2010) apontando que a gestão do conhecimento para a administração pública torna-se fundamental, pois exerce um papel intermediário permitindo um serviço público eficaz e competitivo, quando apoiada em benefícios sociais, os resultados são percebidos nas melhorias para sociedade, aumentando a qualidade de vida de seus cidadãos.

Seguindo a mesma linha de pesquisa, autores como (Wiig, 1999) apontam entre relevantes contribuições da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública:

1. Melhorar a tomada de decisão nos serviços públicos;
2. Ajudar o público a participar efetivamente da política como tomadores de decisão;

3. Construir conhecimento social competitivo e capacidades de capital intelectual;
- e
4. Desenvolver força de trabalho competitiva em conhecimento.

O mesmo autor, Wiig (1999) pontua os principais objetivos da Gestão do Conhecimento para a administração pública que diferenciam dos objetivos da administração privada, eles devem perseguir:

Os serviços e funções de administração pública eficazes para implementar a questão pública na agenda em todos os setores.

Os serviços públicos devem abordar questões e desafios de forma relevante e competente, com pontualidade e economicidade nos gastos públicos.

Os serviços públicos também devem ser capazes de lidar de forma eficiente com desafios e desastres inesperados.

Entre os objetivos centrais perseguidos pela implantação da Gestão do Conhecimento no serviço público, está a facilitação do acesso ao conhecimento e a construção de expertises nessas organizações. Podemos apontar duas vantagens para estas organizações: a produtividade e eficiência, como mecanismos para gerar agilidade na prestação de serviços públicos.

Encontramos ainda dois níveis de benefícios: que são (1) os individuais e (2) os organizacionais. No nível individual (1) a Gestão do Conhecimento oferece oportunidades para os funcionários aumentarem suas habilidades e experiência trabalhando juntos e compartilhando o conhecimento em um ambiente de trabalho em equipe. No nível organizacional (2), a Gestão do Conhecimento melhora o desempenho da organização potencializando a eficiência, a produtividade, a qualidade e inovação (SIAMI-NAMINI, 2018).

Percebemos que a implantação da Gestão do Conhecimento é fator crítico de sucesso e afeta satisfatoriamente o setor público, ao melhorar a eficiência, aprimorando a responsabilidade (*accountability*), nas tomadas de decisões informadas, sofisticando a colaboração e as parcerias estratégicas com as partes interessadas. (APO, 2013).

Mesmo com estas inferências, percebemos que devido as suas peculiaridades como a estabilidade dos servidores, no serviço público, estes acabam desempenhando as mesmas funções, por um longo tempo, e quando se aposentam, o conhecimento geralmente se perde, compelindo os novos servidores a dispenderem muito tempo para aprender o trabalho (SANTOS, HOFFMANN ;2018).

Para Siami-Namini, (2018) sinaliza para alguns desafios da Gestão do Conhecimento para o serviço público entres eles:

- 1) Papel dos Líderes e Definição da Estratégia;

- 2) Gestão da mudança;
- 3) Desenvolvimento do capital humano e aprendizagem ao longo da vida;
- 4) Provisão de infraestrutura de TIC;
- 5) Parceria e colaboração: colaboração e cooperação entre as organizações públicas e privadas;
- 6) Políticas e Legislação.

Como vemos, o autor Siami-Namini aponta a necessidade comprometimento dos líderes das organizações públicas, buscando o alinhamento da alta administração com estratégia adotada para o sucesso da gestão do conhecimento (1), encorajar a adoção de mudanças nos projetos para a nova forma de processamento e execução da tarefa (2). os recursos humanos treinados influenciam na eficiência da Gestão do Conhecimento (3), e a organização deve mostrar capacidade e prontidão para dirigir recursos financeiros para a implementação da infraestrutura de TI (4); buscar parcerias em todos os níveis de governo em especial as Parcerias Público-Privado (PPP) que combinam o conhecimento adquirido do público e do privado (5) As ações devem atender os requisitos das políticas internacionais e de governo local(6).

Estes objetivos, finaliza Wiig (1999), qualifica a sociedade, proporcionando aos seus cidadãos uma melhor qualidade de vida através da construção, manutenção e alavancagem do seu capital intelectual, gerando uma sociedade competitiva na economia regional e global que desenvolve em seus cidadãos, competência para o conhecimento e suas instituições.

Implantar um sistema de Gestão do Conhecimento no Serviço público apresenta desafios, evoca mudanças na cultura organizacional, em conjunto com a infraestrutura das Tecnologias de Informação e Comunicação. Igualmente exige comprometimento das pessoas da organização, buscando transformar o conhecimento em vantagem competitiva.

Para aplicar este conceito de vantagem competitiva às atividades do serviço público, o público difere na estratégia de uma empresa privada, nela a vantagem competitiva entre as várias definições existentes podemos dizer que é a diferença entre o valor econômico o que a empresa fabrica e de seus concorrentes. (BARNEY E HESTERLY, 2006)

A vantagem competitiva de uma organização pública, segundo autores como Popa *et al* (2011) definem que a vantagem competitiva no setor público é esforço para diferenciar suas características únicas e desenvolver suas habilidades básicas com as quais podem se destacar e se separar de outras instituições como reputação e confiabilidade. Pode ser úteis para captação de recursos de fontes de financiamento externos e maior procura de prestação serviços por voluntários.

A vantagem competitiva, adicionado pela Gestão do Conhecimento é uma forma de melhorar o serviço e a entrega aos cidadãos, a fim de aumentar o seu valor e diferenciá-lo dos concorrentes, como outros órgão públicos, prefeituras, governos, universidades, escolas, hospitais, órgãos de fomento, desenvolvimento e pesquisa ou, ainda órgãos internos como outros departamentos, setores e secretarias. Além da competição entre os setores público e privado para assessoria política e prestação de serviços e atividades. (MATTHEWS & SHULMAN, 2005) (POPA *et al*, 2011)

O propósito da organização pública é criar conhecimento e serviços e distribuí-los para o bem público em vez de maximizar o lucro privado.

Contudo, alguns desafios são apontados por estudiosos como Schlesinger *et al.* (2008) como pouco conhecimento nos processos informacionais básicos e por vez da Gestão do Conhecimento, junta-se a falta de recursos humanos e financeiros para uma adequada implantação, a falta de cultura organizacional voltada para estratégias, sem uniformidade nas linguagens utilizando-se de terminologias próprias de cada setor, tornando difícil o entendimento entre os setores: técnico, operacional e gerencial.

Um diagnóstico da organização é necessário para a implantação de sistema de Gestão do Conhecimento verificar se o modelo proposto está alinhado com a visão de futuro, missão, objetivos estratégicos e metas propostas pelo ente público. Este processo de mudança organizacional só será viabilizado se houver comprometimento das lideranças, com o uso das tecnologias adquiridas com as pessoas e processos. (BATISTA, 2012).

Para diagnosticar, existem ferramentas ou metodologias de Gestão do Conhecimento amplamente conhecidas no mercado e nos meios acadêmicos, entre elas 1) Metodologia APQC (American Productivity & Quality Center); 2) Organizational Knowledge Management (OKA) do Banco Mundial; 3) Prêmio MAKE – Most Admired Knowledge Enterprise 4) Instrumento para a avaliação da gestão pública (GesPública); e 5) Metodologia MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública), proposta por Batista (2012). De acordo com Batista (2012), Métodos de avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento mais conhecidos, adaptados e utilizados na administração pública, como se segue no Quadro 8, abaixo:

Quadro 8 - Métodos de avaliação da maturidade

Métodos	Descrição resumida
Metodologia APQC (American Productivity & Quality Center)	Método descreve os passos fundamentais para implementar e identificar em que estágio se encontram no processo de implementação da GC.

	(1) Iniciar: a organização não possui processos consistentes e práticas para fazer atividades de GC;(2) Desenvolver: Identificar oportunidades para a criação e disseminação de conhecimento;(3) Padronizar: Padronização de processos e abordagens;(4) Otimizar: desenvolver uma estratégia para implantação de metodologias de GC por toda organização; (5) Inovar: No nível mais maduro deste modelo, as metodologias de GC devem estar alinhadas com o modelo estratégico da organização
Organizational Knowledge Assessment (OKA) – banco Mundial	É uma ferramenta que capacita as tomadas de decisão para justificar seus investimentos em GC e a analisa estrutura da linguagem padrão sobre GC e seus impactos na organização É composto por três dimensões básicas: pessoas; processos; e sistemas, que através de questionários avaliam a maturidade da organização, os pontos fortes e pontos de melhorias e a capacidade de institucionalizar a GC.
Prêmio MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise)	Propõem avaliar e certificar as empresas que valorizem o conhecimento e que promovam a inovação, contribuam para a criação de ambiente para a gestão do capital intelectual e da aprendizagem organizacional. Analisa o critério “liderança” ao lado de mais sete critérios que são: (1) cultura organizacional; (2) inovação;(3) capital intelectual; (4) compartilhamento; (5) aprendizagem; (6) Customer Relationship Management (CRM) e (7) retorno ao acionista.
Instrumento de Avaliação da gestão pública (GesPública);	É estruturado em critérios que atribuem pontuações referentes à experiência da instituição em critérios específicos. Como: Governança; (2) Estratégia e Planos; (3) Cidadão-usuário; (4) Interesse Público e Cidadania; (5) Informação e Conhecimento; (6) Pessoas; (7) Processos, e (8) Resultados.
Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública - MGCAPB	O instrumento propõe a avaliar os seguintes eixos: (1) Direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. (2) Viabilizadores: Liderança, tecnologia, pessoas e processos. (3.) Processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. (4). Ciclo KDCA: mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização (5) Resultados Esperados: medem a efetividade do processo de GC apoiado pelos fatores críticos de sucesso

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos métodos surgiram para responder as necessidades da iniciativa privada, e por vezes aplicados na iniciativa pública. Contudo somente um deles foi estruturado para aplicação específica ao setor público (Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública – MGCAPB). Já o método da GesPública, apesar de abordar a gestão do Conhecimento, voltado ao setor público, na verdade trata-se de um instrumento de avaliação de vários aspectos da gestão e não é um método de implementação da GC, pois ele não é prescritivo. (BATISTA, 2012)

A saber, os Modelos de gestão do conhecimento classificados como prescritivos, são aqueles que fornecem orientação sobre como, ou podem ou devem ser os procedimentos realizados na gestão do conhecimento, sem fornecer detalhes específicos. Na literatura pesquisada, em sua maioria de modelos, até o momento são prescritivos, geralmente estes

modelos são orientados para as tarefas. (JANNUZZI, ET AL 2016 APUD RUBENSTEIN-MONTANO ET AL., 2001).

Avaliar a maturidade é fundamental para identificar as capacidades dentro da organização e permite implantar mudanças que estruturam a organização. (HELOU, 2015). Essa vem a ser a finalidade dessas ferramentas que se incumbem de avaliar o grau de maturidade das organizações públicas.

Os resultados dessas avaliações de maturidade podem vir a assessorar o planejamento de mudanças em tecnologia, processos e cultura organizacional e podem justificar os investimentos realizados em Gestão do Conhecimento. (BATISTA, 2012).

Para tanto, ao se conceber mecanismos de avaliação da maturidade é preciso criar práticas que gerem conhecimento dentro da organização pública, quais sejam: Educação Corporativa, Portais Corporativos de Conhecimento, Memória Organizacional, Mapa de Conhecimento, *Business Intelligence*, *E-Business*, Benchmarking, Sistemas de Informação, Repositórios de Conhecimento e Comunidades de Prática. Mesmo sendo concebidas para organizações privadas, estas se adaptam perfeitamente às necessidades do setor público conforme explicitado no quadro 8:

Quadro 9- Práticas para criação do conhecimento

Ferramentas	Definição
Educação Corporativa	Processos para criar e manter o ensino e aprendizagem contínua dos seus colaboradores dentro da organização.
Portais Corporativos	Unem diversos sistemas de informação automatizados existentes na organização em um único portal (TORINO <i>et al.</i> (2009))
Memória Organizacional	informações armazenadas na história organizacional, que podem ser recuperadas para apoiar a decisões no presente (NONATO PEREZ, (2018) <i>apud</i> WALSH; UNGSON, (1991))
Mapa de Conhecimento	Os mapas de conhecimento são representações gráficas que visam à extração do conhecimento do indivíduo (FERREIRA E OLIVEIRA (2008), <i>apud</i> HOWARD, (1989))
<i>Business Intelligence</i>	Sistemas de análise de massa de dados: Data Warehouses e Data Marts (armazéns de dados), Sistemas de Suporte à Decisão Sistemas de Informações Executivas e Ferramentas de “mineração” de dados (Data Mining) (CARVALHO, 2000)
<i>E-Business</i> (<i>e-government</i>)	Compras públicas, modalidade de licitação, como pregão eletrônico, recolhimento de impostos, alvarás, licenças podem ocorrer por meio de transações online. (ROMÃO, 2013 <i>apud</i> THIMPU, 2006)

<i>Benchmarking</i>	aptidão à plena colaboração entre os órgãos e agentes, com compartilhamento de informações, inclusive quanto às melhores práticas. O benchmarking tem se difundido amplamente nos serviços publicamente financiados nos Estados Unidos e na Europa na última década. (PEREIRA FILHO, OLIVEIRA, 2010)
Sistemas de Informação	Os sistemas de informação geram, coletam, combinam, armazenam, codificam e disseminam dados, informações e conhecimento, caracterizando uma ferramenta que sistematiza o funcionamento dos processos que são estabelecidos por meio de uma estratégia predefinida (Cruz, Nagano 2008 <i>apud</i> SCHULZ, 2001).
Repositórios de Conhecimento	São técnicas que permitem a codificação, armazenamento, arquivamento eficaz e recuperação do conhecimento da organização,
Comunidades de Prática	A comunidade de prática é um grupo de pessoas que se reúne para discutir, sobre um determinado assunto para troca de experiências, aprendizados e soluções Exemplos: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, TCU, EMPBRAPA< PETROBRAS, TCU (PICCHIAI, LOPES, OLIVEIRA (2007) <i>APUD</i> WENGER E SNYDER, 2001).

Fonte: Elaboração Própria

As comunidades práticas, talvez sendo os elementos mais acessíveis de serem implantados no serviço público, se coadunam de forma complementar com o contexto da educação pública e seus processos formativos:

As Comunidades de Prática têm sido utilizadas nas pesquisas – que buscam compreender os processos formativos de grupos de professores e futuros professores – na área da Educação ou Ensino, porque se apresentam como um cenário de aprendizagem que podem contribuir com a formação de professores, pois se configuram como um contexto propício para o desenvolvimento de práticas colaborativas e reflexivas entre os seus membros. (RODRIGUES, SILVA, MISKULIN, (2017)

Os portais corporativos também se demonstram excelentes ferramentas para o serviço público, pois, promovem a acessibilidade do cidadão ao governo, resultando em uma maior disponibilidade de informações e serviços à população resultando no aumento da transparência (BERLINI, 2014).

Por fim, os repositórios de Conhecimento que geralmente são multidisciplinares, em razão do teor heterogêneo de documentos e mídias arquivadas (imagens, sons, textos), nos quais educadores e pesquisadores elaboram materiais pedagógicos, que serão fontes que constituem os repositórios. Conseguindo assim, preservar e disponibilizar a produção intelectual (memória organizacional) para o público interno e externo da instituição em formato original (textos

completos). Estas mídias estarão disponibilizadas dentro dos portais da instituição, assim impulsionando a transparência e a acessibilidade da instituição. (MULLER, FREITAS, SILVA, 2009)

Devido à complexidade apresentada pelo serviço público e os desafios da gestão do conhecimento para a educação pública municipal, especialmente voltada para a educação básica, há uma premente necessidade aprofundar as teorias, como mecanismo para melhor compreender, analisar e verificar formas para sistematizar o conhecimento dentro de instituições públicas de ensino. Isso será o tema do próximo assunto a ser abordado, a seguir:

2.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ENSINO PÚBLICO, O USO DAS TICS COMO ALICERCE

Este trabalho pretende compreender, por meio da revisão da literatura, a Gestão do Conhecimento aplicada em instituições públicas de ensino. Assim, realizamos uma revisão dos estudos para identificar os processos que viabilizam a criação do conhecimento, entender os níveis de maturidade da Gestão do Conhecimento no Serviço público, aplicado a Rede Municipal de Educação básica e o uso das TICs como alicerce potencial para a disseminação do conhecimento.

Outro aspecto do serviço público, que não podemos deixar de mencionar, são aspectos legais, que são impositivos, por isso, devemos atentar o marco regulatório da educação¹ e entender que a formação continuada, além de estar devidamente regulamentada como processo de aprendizagem organizacional e se apresenta como um das práticas para Gestão do Conhecimento aplicados aos entes público .

O histórico da formação continuada, segundo Silva e Meyer estão nas Leis nº 5.692/71 e nº 9.394/96, a legislação começa a contemplar a importância da formação continuada dos professores². A formação continuada é um importante instrumento da área pedagógica, de formação permanente, aperfeiçoamento dos profissionais que visa o desenvolvimento organizacional. A Gestão do Conhecimento por ser uma metodologia inovadora pode dinamizar a questão, já que a aprendizagem organizacional é alicerce fundamental quando buscamos implantar essa metodologia

¹ Plano Nacional de Educação (PNE, Lei nº 13.005/ 2014)

² Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996),

Alguns documentos são referência na educação pública, hoje o BNCC parte integrante do marco regulatório da educação, pois, ela norteia as práticas educativas balizando a gestão escolar.

O BNCC - Base Nacional Comum Curricular propõe a formação continuada como fio condutor práticas pedagógicas, sabendo-se da necessidade de estar sempre aprimorando os saberes, revisando e dando novos significados aos conteúdos oferecidos.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica, de modo a que tenham assegurados seus direitos de aprendizagem e desenvolvimento, em conformidade com o que preceitua o Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL,2017)

Quando estudamos os conceitos como a formação continuada, capacitação, reciclagem, treinamento, aprendizagem organizacional percebemos que são correlatos (Farias. Cavalcante, Silva, 1987). Estes termos surgem de diferentes matizes disciplinares, porém são semelhantes em sua finalidade, buscam a melhoria do conhecimento dentro da organização e, geram capital organizacional intangível que deve ser apropriado pela organização, isto resulta em vantagem competitiva para organização, melhora seus processos, qualifica o empodera seus colaboradores, geram memória organizacional (Gonzalez, Martins, 2010) sempre servindo de manancial, de base de dados para ações presentes e futuras.

Outro aspecto relevante, trata-se da potencial utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), pelos profissionais da educação. Segundo a UNESCO (2016), o Brasil precisa avançar na competência dos docentes na utilização das TICs na educação. O uso das TICs reduz a exclusão digital. A UNESCO (2016), aponta que as TICs podem ser utilizadas para universalidade e especificidade do ensino, buscando equilíbrio entre ampliação da cobertura e excelência na educação.

Ao idealizar uma melhor qualificação dos indivíduos e da sociedade, para o domínio das tecnologias, e três pontos podem ser delineados na aplicação da TICS na educação do país. (UNESCO,2016):

- a. Primeiro, as TICs são apenas uma parte de um desenvolvimento contínuo de tecnologias, a começar pelo giz e pelos livros, sendo que todos podem apoiar e enriquecer a aprendizagem.

- b. Segundo as TICs, como quaisquer ferramentas, devem ser usadas e adaptadas para servir a fins educacionais.
- c. Terceiro, várias questões éticas e legais, como as vinculadas à propriedade do conhecimento, ao crescente tratamento da educação como mercadoria, à globalização da educação frente à diversidade cultural, interferem no amplo uso das TICs na educação.

Para além do domínio das TICs como meta a ser perseguida pelos professores, as TICS devem abranger os profissionais e instrumentos organizacionais que estão envolvidos na gestão escolar como a direção, os técnicos administrativos, especialistas, os processos e a sua própria planta tecnológica.

A partir desse detalhamento, os pesquisadores do conhecimento recomendam fazer uma análise da Tecnologia de Informação e Comunicação já existente, tendo em vista que ela pode assessorar e estruturar a implantação da Gestão do Conhecimento.

As TICs são meios efetivos para o sucesso de programas e estratégias de Gestão do Conhecimento e são consideradas como os meios mais eficazes de capturar, armazenar, transformar e disseminar informação, contudo, não devem substituir o processo de implantação na sua totalidade, lembrando que a tecnologia é um dos elementos, porém não é o único. Entretanto, por vezes, alguns implementadores colocam excessiva ênfase na tecnologia, esquecendo de outros elementos que estão evidenciados na pesquisa, como apontam diversos autores. (SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004).

Na gestão escolar pública, geralmente existe dois modelos de TICS usadas temos o Gerenciamento Eletrônico de Documentos — GED e a automatização dos fluxos de trabalho (workflow), sendo que o GED um sistema de informação para captar, armazenar, localizar e gerenciar documentos oficiais de forma digitalizada e estão dispostos em uma única base de dados (LEOCÁDIO, L; J. L.SANTOS: 2008).

Conforme o Ciclo de geração de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008) transforma o conhecimento explícito existente e novos conhecimentos explícitos para organização. Segundo Carvalho (2000) o workflow (fluxo de trabalho) é um sistema informatizado que oferece suporte para processos padronizados de negócio. A partir dessa tecnologia, que possibilita o compartilhamento e a conversão do conhecimento tácito em explícito por meio de funcionalidades e de meios colaborativos, e obter resultados para organização. (SCHMITZ, MACEDO, MISAGHI,2013)

As TIC's ajudam perenizar o sistema de Gestão do Conhecimento como também desburocratizar a máquina pública, (Furtado, Jacinto, 2011), como dar maior transparência aos processos e prestação de contas, “*accountability*” da administração, e cumpre os ditames da constituição Federal (1988) e a Lei de Acesso à Informação (2011).

O ambiente organizacional dos Laboratórios de informática, utilizados para formação continuada dos professores da Rede Pública de Ensino, se mostra local ideal para uma implantação estratégica de um modelo de Gestão de Conhecimento: ambiente organizacional é propício para o desenvolvimento de habilidades e competências geradas estrategicamente pela formação e educação permanente e continuada, pois o aprendizado se dá pelo resultado tanto das interações quanto pelo conteúdo apropriado (BRAUN e MUELLER, 2014)

A gestão escolar deficiente, evidenciada nos problemas como evasão, repetência, analfabetismo e aprendizagem incompleta conforme a concepção de Carvalho (2017), são efeitos do mau gerenciamento, da burocratização excessiva e centralizada provocando desperdício de recursos e tempo.

Somando-se a gestão deficitária apontada acima, os estudos na área percebem uma contradição interna nas escolas, já que é um local onde se encontra um corpo técnico burocrático com alto capital intelectual. Contudo, verificamos que elas não são geridas como organizações do conhecimento, elas atualmente não estão alinhadas a uma sociedade do conhecimento. (MACHADO, URPIA, FORNO L.2017).

Autores como Souza, Helou, Sohn, Barp (2018) observam que as escolas possuem sistemas com processos administrativos formais e informais que não se comunicam de forma articulada, gerando pequenos bolsões de informação, que dificultam o fluxo de informação e de formar conhecimento organizacional. Portanto, um mapeamento dos processos pode oferecer caminhos para criar estratégias para implantação de um sistema de Gestão do Conhecimento.

Ainda, segundo estes mesmos autores, Souza, Helou, Sohn, Barp (2018), as escolas podem identificar os pontos de melhoria para promover o conhecimento, apontando grupos de colaboradores que partilham conhecimento dentro da organização, permitindo criar estratégias coordenadas e incorporá-las as rotinas da organização.

Quando maior a eficiência na gestão escolar, melhor a qualidade da educação, de acordo com, autores (Machado, Urpia, Forno,2017). Ambos estão fortemente correlacionados. Melhorar o gerenciamento dos processos através da Gestão do conhecimento pode auxiliar nas soluções dos problemas da gestão pública do ensino e almejar melhores indicadores de qualidade e eficiência.

Verifica-se que administração escolar “no contexto da educação é intrínseca à própria prática educativa” Machado, Urpia, Forno, (2017) *apud* Wittmann, (2000), por isso os processos administrativos e pedagógicos caminham juntos dentro das instituições públicas de ensino.

Percebe-se, de forma complementar, que a Gestão do Conhecimento aplicada aos processos das organizações escolares pode melhorar o fluxo organizacional, sendo o vetor para troca, compartilhamento e sedimentação do conhecimento, criatividade e inovação organizacional. (MACHADO, URPIA, FORNO L.2017).

Somando-se a Gestão de Conhecimento e a Gestão Escolar, o papel das tecnologias de informação e comunicação – TIC, ajudam a contribuir e aumentar o acesso à informação atualizada e, incentiva a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem voltadas a formação continuada com a devida articulação entre as áreas de administração, pedagógicas e os responsáveis pela informática da escola.

As TICs no Contexto da Gestão do Conhecimento permitem, entre outras capacidades, melhorar a comunicação entre os educadores, pais, especialistas, membros da comunidade e de outras organizações possibilitando atividades colaborativas para o enfrentar os problemas advindos da realidade escolar. Ancoram a tomada de decisões, racionalizando os fluxos de informações e troca de experiências. Além de desenvolver projetos que envolve simultaneamente a gestão administrativa e pedagógica resultando em situação favorável assimilação do conhecimento pelos alunos. (ALMEIDA, RUBIM, 2004)

Contudo, as TICs por si só não conseguem garantir as mudanças necessárias que alterem a cultura organizacional nas escolas públicas ou em seus órgãos administrativos. A Cultura Organizacional descrita como sendo um conjunto de normas sociais, definem regras e normas para interações sociais nas quais as pessoas agem e se comunicam (Schein, 2009) e isso é fator a ser considerado quando se idealiza implementar processos da gestão do conhecimento no setor público.

A cultura organizacional, considerada um dos fatores determinantes para sucesso na implantação de um Sistema de gestão do conhecimento sustentável (Davenport & Prusak, 1998), são, portanto, influenciados pelo contexto e cultura e pode ser formalizado pelos papéis complementares dos servidores, e dos gestores (delfino, WILBERT, MORESI, DANDOLINI, 2017).

Estudiosos da Gestão do Conhecimento, (Bem, Prado, Delfino (2013) *apud* Sandhu, Jain e Ahmad (2009) destacam que as barreiras para implantação se dividem em três categorias:

1) individual - referem-se a barreiras de personalidade, relativas às habilidades de comunicação, estabelecimento redes sociais, diferenças culturais, falta de motivação, falta de confiança, medo de não ser reconhecido;

b) organizacional – as originadas na própria organização como as de ordem gerencial, práticas ineficazes, infraestrutura inadequada, competição interna, falta de recompensas, falta de apoio da alta administração, falta de capacitação;

c) tecnológica – ausência de interoperabilidade entre sistemas, falta de suporte técnico, relutância das pessoas no uso das tecnologias, falta de capacitação para familiarização dos sistemas de tecnologia da informação.

Para uma eficiente implantação é necessário superar essas barreiras descritas, os servidores públicos devem buscar trabalhar em equipe independente das suas diferenças culturais. Autores como Pepulim, Fialho, Varvákis (2017) descrevem que, superar as barreiras culturais devem ser uma responsabilidade estratégica por parte dos dirigentes do setor público, na qual a cultura organizacional deve promover o respeito e a diversidade cultural das equipes e com isso aumentar oportunidade de estabelecer um corpo técnico com maior engajamento e comprometimento organizacional.

Na dimensão tecnológica, alguns fatores configuram-se como uma barreira que pode impedir o uso eficaz do sistema. Destacamos a dificuldade de uso nas tecnologias informacionais, isto impede o uso eficaz delas, juntando-se a falta de percepção da importância da utilidade, que gera um risco percebido, já que há relutância em usar a tecnologia. Outro aspecto abordado é a incompatibilidade dos aplicativos com a estrutura de crenças dos indivíduos que geram ansiedade no computador ou desconforto tecnológico que é definido como a tendência de um indivíduo sentir: apreensão, nervosismo, estresse, falta de confiança ou sentimentos semelhantes em relação ao uso das novas tecnologias. (FEIJOO, ORDAZ, LÓPEZ, 2016)

Na dimensão organizacional: fatores como viabilidade econômica, à falta de infraestrutura e recursos, à acessibilidade nos espaços de reuniões organizacionais e ao meio ambiente, a prevenção de conflitos, burocracia, falta de cultura organizacional saudável, carência de política de incentivos para motivar o compartilhamento do conhecimento, e ainda outros aspectos como: linguagem, burocracia, limites físicos entre os trabalhadores, controle hierárquico rígido e conflitos de comunicação (RIZZON, *et al.* (2016) *apud* RIEGE, (2005), HONG; SUH; KOO, (2011))

Outro aspecto que não podemos desconsiderar na análise das barreiras da implantação da gestão do conhecimento no setor público dentro da dimensão organizacional, é o aspecto político que deve ser considerado, muitas vezes como uma barreira. Já que a política dentro de uma organização pública implica em várias nuances a serem consideradas. A política organizacional formal dentro de uma organização pode encorajar ou inibir as interações entre os servidores de uma prática considerada crucial na gestão eficaz do conhecimento. (OECD, 2001)

Como consequência, os objetivos intermediários das políticas públicas às vezes são obscuros e mutáveis. Às vezes, há desincentivos políticos à coleta de informações sobre os resultados das políticas. Por exemplo, como publicar dados sobre um número crescente de crimes, poluição, ou uso de drogas que podem ter consequências políticas para um governo buscando a reeleição. (OECD, 2001)

Em outra perspectiva, Fresneda e Gonçalves (2007), propõem em estudo para formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública e adotam alguns critérios para solução dessas barreiras como, por exemplo:

- 1) incentivar os dirigentes a criarem uma cultura organizacional voltada para a relevância do conhecimento na gestão pública,
- 2) desenvolvimento de uma cultura colaborativa e partilhada entre Estado e sociedade;
- 3) incentivo ao desenvolvimento de competências de servidores públicos, voltadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento.

Sem considerar apenas as barreiras na implantação, os estudos da OECD (2001), apontam melhorias possíveis para atingir bons resultados na aplicação da Gestão do Conhecimento no Serviço Público, quais sejam:

- I. Melhoria no acesso à informação;
- II. Maior contribuição e uso de informações;
- III. Melhor qualificação e agilidade na tomada de decisões;
- IV. Ganhos de produtividade e eliminação de duplicidades;

Estas melhorias na aplicação da Gestão do Conhecimento no Serviço Público permitirão otimizar os processos, entre eles a criação de um governo eletrônico, sinalizada nesta pesquisa como uma das práticas de gestão do conhecimento (ver Quadro 8 - Práticas para criação do conhecimento E-Business), ajudando a conectar cidadãos, criando, por assim dizer os e-

Citizens e e-Services, fornecendo aos cidadãos detalhes das atividades do setor público, (*accountability*), aumentando a participação do cidadão nas decisões e ações do governo e assim melhorar os serviços públicos, contribuindo para excelência da gestão pública contemporânea. Estas melhorias apontam que beneficia as relações entre órgãos públicos e outras empresas públicas e privadas, interação entre governo e negócios. (GUPTA, R; SINGH 2014 *apud* HEEKS, 2008)

Permitindo acordos e compartilhamento de procedimentos entre diversos órgãos com atividades similares, com maior interação entre as pessoas. (LIMA, 2010)

Segundo Batista (2012) que afirma que as melhorias obtidas pela gestão do conhecimento podem ser observadas pelo “aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, assim como o impacto disso na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população.”

Segundo (Lima 2010 *apud* Wiig 1999), as melhorias do conhecimento na administração pública são instrumentos que tornam qualquer sociedade viável, e estas dependem fortemente da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e estas melhorias são motivadas por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível.

Observamos durante o estudo da teoria que, quando consideramos a Gestão do Conhecimento como um assunto de pesquisa dentro das Políticas Públicas, verificamos que elas possuem metas complexas e devem atender diversas partes interessadas (*Stakeholders*), de maneira semelhante às organizações de cunho privado. Torna-se necessário avaliar uma boa estratégia de gestão do conhecimento, de acordo com as peculiaridades de cada organização pública em que implantará um sistema de gestão do conhecimento.

As avaliações (*ex ante* e *ex post*) definem o quanto o conhecimento é colocado na formulação de políticas. No setor público, esses processos, são frequentemente mais complexos de administrar do que no setor privado, pois, diversos atores buscam influenciar as políticas públicas e os principais ajustes precisam do apoio de várias partes interessadas, a exemplo do governo, legislativo, grupos de interesses, cidadãos. (OECD, 2001).

Como consequência, no setor público, a avaliação dos resultados das políticas públicas é mais desafiadora. Todavia, se quisermos criar governos voltados a aprendizagem contínua como a sociedade do conhecimento requer (OECD, 2001), podemos decidir por uma abordagem estratégica mais eficaz que deve considerar a coleta, análise e uso de informações na obtenção dos resultados organizacionais consistentes. Como verificarmos através da pesquisa

apresentada, que discorreu sobre a importância dos estudos da Gestão do Conhecimento no setor público e com ênfase educação básica.

Os diversos modelos de gestão do conhecimento são analisadas na seção 2.2 MODELOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO, observamos que visam otimizar o capital das pessoas, nivelando hierarquias, recompensando o compartilhamento de conhecimento e construído pelas diversas práticas existentes que estão em sua maioria indicada no Quadro 8 - Práticas para criação do conhecimento, da pesquisa apresentada, alavancando o capital intangível da organização e construindo uma cultura de aprendizagem, coletando e transferindo conhecimento entre as partes interessadas.

Outra observação relevante, surgida na leitura dos estudos elencados e apontado por especialistas em Gestão do Conhecimento para o setor público, é de que a estratégia da organização normalmente é decidida pela alta direção (*Topdown*) ou/e por marcos legais legislativos.

Percebemos que a maioria dos textos aqui analisados buscam solucionar estes dilemas e indicam uma premente necessidade de aumentar e qualificar os estudos organizacionais que tem por estratégia a Gestão do Conhecimento, como elencados em resumo do Quadro 11 - Unidades de análise e conceitos operacionais.

Os autores analisados, apesar das diversas abordagens em diferentes metodologias, apontam para o capital intelectual, e o conhecimento gerado, como o principal ativo de uma organização, seja ela pública ou privada.

Elencados os construtos teóricos fundamentais deste trabalho, isso não prescinde de nos aprofundarmos em nossas investigações, para que possamos atender ao objetivo central deste trabalho, que é compreender a gestão do conhecimento aplicado na rede pública de ensino. Assim, as contribuições desse referencial teórico serão melhor evidenciadas na seção 4, específica para a análise e discussão dos resultados, na qual aprofundamos as análises dos elementos teóricos chave, com especificidade no ensino público.

Dessa maneira, descrita a fundamentação teórica que balizou nossa pesquisa, mostraremos, na seção seguinte, a metodologia adotada para a consecução desse trabalho

3 METODOLOGIA

Nesta seção procuramos demonstrar as escolhas metodológicas que balizaram este trabalho de pesquisa.

As pesquisas, segundo Raupp e Beuren (2006) e Gil (2002) podem ser: exploratórias, descritivas ou explicativas.

Uma pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2002). O mesmo autor, Gil (2002), também compreende que a pesquisa exploratória objetiva aprimorar hipóteses, validar instrumentos e aproximar do campo de estudo. É normalmente empregada em assuntos poucos pesquisados muito aplicada em estudos iniciais para conseguir um panorama geral de determinados fatos. Em consonância com (Vergara, 2007), que entende nesse tipo de pesquisa uma maneira de procurar compreender acerca dos conhecimentos até então insuficientes, encontrados na literatura vigente.

A abordagem adotada por essa pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Além disso ela é de natureza qualitativa visto que pretendeu interpretar os acontecimentos (Paradigma Interpretativista) e entender as relações existentes entre os construtos, a partir da ótica do pesquisador, nesse caso considerando o estado da arte da teoria vigente (Creswell, 2010). Dessa maneira, nos mantemos em conformidade com Gomez, Flores e Jimenez (1999) que concebem esse tipo de pesquisa como forma preferencial para a compreensão e interpretação dos dados disponíveis.

No tocante ao método de coleta de dados adotado este foi a pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é dispor o cientista em contato com a literatura produzida sobre a gestão do conhecimento, especialmente centrada no setor público.

A pesquisa bibliográfica, tem se mostrado um dos métodos mais desafiadores para os pesquisadores já que há uma vasta disponibilidade de bancos de dados bibliográficos e de artigos científicos, dificultando a seleção dos artigos mais consoantes com a exposição teórica que pretende a pesquisa atingir. (TREINTA *ET AL*, 2014).

A pesquisa bibliográfica tem sido um procedimento bastante utilizado nos estudos exploratórios ou descritivos, visando definir os procedimentos metodológicos (tipo de pesquisa, delimitação do estudo, instrumentos de coleta de dados) a execução, informando as fontes, apresentando o processo de investigação e a análise da proposta (LIMA E MIOTO, 2007).

Para Martins e Theóphilo (2016), a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.

De forma complementar, Michel (2015), entende que “a pesquisa bibliográfica pode ser uma pesquisa em si ou apenas uma fase de uma pesquisa descritiva ou experimental”.

E, Gil (2017), adicionalmente compreende que a pesquisa bibliográfica constitui uma etapa preliminar de praticamente toda a pesquisa acadêmica, e acrescenta que quase toda tese ou dissertação desenvolvida, atualmente, contém um capítulo ou seção dedicado à revisão bibliográfica, com o duplo propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como identificar o estágio atual do conhecimento de determinado tema.

Para as finalidades desta pesquisa, precisamos distinguir a pesquisa bibliográfica das pesquisas bibliométricas, que são amparadas em métodos quantitativos e estatísticos, e possibilitam a análise da evolução do campo e dos processos que ocorrem na produção científica (Pimenta *et al* 2017). Estas utilizam técnicas conhecidas, como análise de citação e cocitação (PEREIRA, CARVALHO, ROTONDARO, 2013) e permitem a identificação dos periódicos que formam o alicerce de determinada área de conhecimento e, ao mesmo tempo, possibilitam avaliar o desenvolvimento, as tendências dos estudos e práticas metodológicas (Mazzon & Herdandez, 2013), optamos por não o realizar nesse trabalho. Contudo, todos os critérios para o levantamento do estado da arte sobre a Gestão do Conhecimento, foram executados, com fins de explorar o conhecimento gerado em relação aos construtos estudados.

Desse modo, para atender aos objetivos dessa pesquisa, a metodologia adotada nesse TCC, trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica visto que, investigou nos repositórios acadêmicos e bases de dados como, por exemplo, o Portal de Periódicos Capes e Google Scholar, o estado da arte das publicações, com foco na Gestão do Conhecimento aplicada ao setor público e mais especificamente nas instituições públicas de Ensino.

Visando atender os objetivos deste estudo, realizou-se uma a revisão da literatura, de acordo seguintes etapas: (1) Levantamento bibliográfico, seleção dos textos pertinentes ao tema escolhido; (2) Apresentação dos resultados; (3) Discussão dos resultados e (4) Apresentação e divulgação dos resultados.

Os procedimentos de análise dos dados tiveram caráter interpretativo e “consistiram em extrair sentido dos dados de texto ou imagem” (Creswell, 2010, p. 194), dessa maneira procuramos inferir os sentidos da teoria, o alinhamento de temas que melhor atendessem aos objetivos dessa pesquisa e finalmente a escolha do estado da arte para balizar este trabalho.

Após esse percurso, os dados foram categorizados, analisados por conteúdo e interpretados – passos que seguiram a metodologia de Flores (1994). Coube ao pesquisador as argumentações de caráter interpretativo no sentido de que se identificasse e finalmente fosse escolhido o estado da arte da teoria para alicerçar este trabalho.

Essas etapas podem ser compreendidas como resultado de meticulosas leituras e da categorização dos construtos, por meio de unidades de análise, tendo como parâmetro as

similaridades identificadas (Gomez, Flores, e Jiménez, 1996), bem como a sua vinculação com o objetivo da pesquisa que ambicionava compreender a Gestão do Conhecimento aplicado na rede pública de ensino e, para tanto, necessitava buscar, na literatura existente, a maneira pelo qual os diversos autores vinculavam esses construtos.

Dando prosseguimento demonstramos resumidamente como se deram as escolhas metodológicas no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10– Escolhas metodológicas

Matriz Metodológica	
Natureza da pesquisa	Qualitativa (Creswell (2010)
Abordagem metodológica	Exploratória e descritiva (Vergara, 2007)
Paradigma	Interpretativista Flores (1994) / Creswell, 2010.
Procedimentos de coleta de dados	Coleta: Pesquisa bibliográfica (Gil, 2017)
Análise dos dados	Agrupamento, categorização e análise de conteúdo (Flores, 1994)

Fonte: Elaboração Própria.

Por fim, apresentamos na próxima seção a apresentação e discussão dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção apresentamos os resultados da pesquisa, subdividida em três unidades de análise, que consideramos como premissa básica, os objetivos propostos nesse trabalho de conclusão de curso: (1) Gestão do conhecimento; (2) Gestão do conhecimento no setor público e (3) Gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino. Na sequência, discutimos os resultados.

Para realizar a presente pesquisa, foi realizada uma busca nos seguintes repositórios eletrônicos: SciELO, SPELL, SCOPUS, Portal de Periódicos da Capes e bibliotecas digitais de teses e dissertações das Universidades Federais Brasileiras, visando encontrar teorias mais recentes, publicadas nos últimos cinco anos, tendo como referência as palavras-chave associadas com Gestão do Conhecimento no setor educacional de caráter público.

Nos descritores "gestão do conhecimento" AND "instituição pública", nas bases eletrônicas anteriormente citadas, foram encontradas 27 pesquisas entre artigos, dissertações e teses acadêmicas, no período de 2010 a 2020.

O ponto central foi na Gestão do Conhecimento voltada às instituições públicas de ensino, no qual percebemos que a maioria dos estudos se referem ao nível de ensino superior. Poucos são os trabalhos voltados a educação básica, sendo elas públicas ou não. Encontramos apenas sete (7) trabalhos científicos que se referem à educação pública de ensino, demonstrando que assunto ainda é pouco explorado pelos pesquisadores da área, constituindo excelente oportunidade de ampliação de outros estudos com esse viés.

Dentre os estudos pesquisados, cabe destacar a pesquisa realizado por Santos e Paula (2012) que utilizou uma abordagem multidisciplinar da Gestão do conhecimento para identificar as práticas compatíveis com o modelo teórico da gestão do conhecimento com os processos de aprendizagem organizacional dentro da rede pública de ensino.

Vimos, também o artigo de Llarena, Duarte, Santos (2015) que analisa os desafios educacionais contemporâneos no contexto das políticas públicas brasileiras e propõe um modelo de Gestão de Conhecimento para gestão educacional.

Cabe ainda mencionar, dois textos de Machado, Urpia e Forno (2017), sendo um "Práticas de Gestão do Conhecimento de recursos humanos em escolas públicas", analisando o nível de implantação e as práticas de Gestão do Conhecimento nos recursos humanos em escolas públicas e o artigo "Do Conhecimento No Ensino Público: Uma Agenda de Pesquisa",

no qual se pode perceber que a “educação está intrínseca à própria prática educativa e se apresenta como um dos problemas da educação na atualidade”.

Pesquisa realizada por Zanini, Pinto, Filippim (2013), entre os anos de 2007 a 2010, sobre artigos voltados ao assunto, Gestão do Conhecimento localizou 1.324 trabalhos com referências sobre o tema. Aqui podemos inferir a quão exígua é a teoria vigente, no universo de estudos da área, elementos que pesquiseem a Gestão do Conhecimento na área pública.

Em outro estudo, elaborado Riedi *et al.* (2014), foram pesquisadas as teses e dissertações referentes à Gestão do Conhecimento, no período compreendido entre 2008 a 2013, no qual se encontrou 1637 trabalhos acadêmicos. Verificamos, na análise da bibliografia, que a Gestão do conhecimento é multidisciplinar e interdisciplinar, pois diversas áreas abordam o tema.

Segundo Neves *et al* (2018) *apud* Dalkir (2013) a Gestão do Conhecimento é multidisciplinar porque envolve o conhecimento de: (1) ciência organizacional; (2) ciência cognitiva; (3) educação e formação; (4) antropologia e sociologia; (5) tecnologias da informação; (6) tecnologias colaborativas; (7) linguística e linguística computacional; (8) informação e biblioteconomia; (9) comunicação e *storytelling*; (10) escrita técnica e linguística

Neves (2018), também cita autores como Cafezeiro *et al.* (2016), e Siegle *et al.* (2014), que assinalam o caráter da interdisciplinaridade da Gestão do Conhecimento indicando a forma com que , elas se complementam, criando uma sinergia entre as disciplinas e buscando um diálogo de saberes.(NEVES, 2018 *APUD* CAFEZEIRO,2016):

De forma a complementar, o raciocínio de interdisciplinaridade, Correa *et al* (2016) argumentam que a Gestão do Conhecimento, está dentro da área das Ciências Sociais Aplicadas e interage com outras áreas como como Ciências da Informação, Ciências Empresariais, Ciência da Computação, Sociologia, Psicologia e, é citada em uma gama diversificada de periódicos setoriais, interagindo muitas vezes, com aprendizagem e processos organizacionais, tecnologias de informação, sistemas de informação, entre outros tantos assuntos voltados aos estudos organizacionais.

O Quadro 11 apresentará os resultados da pesquisa com as divisões das unidades de análise, quais sejam, (1) Gestão do conhecimento; (2) Gestão do conhecimento no setor público e (3) Gestão do conhecimento em instituições públicas de ensino:

Quadro 11 – Unidades de análise e conceitos operacionais

Unidades de análise dos construtos	Autores	Conceitos operacionais
Gestão do Conhecimento	Oliveira <i>et Al.</i> (2010)	analisa como os frameworks de implementação de GC contemplam as formas de conversão do conhecimento
	Zanini, Pino, Filippim (2012)	estudo exploratório e descritivo para o qual foram utilizadas técnicas preconizadas pela Bibliometria. Os resultados apontam para a necessidade de fomentar novas pesquisas na área e fortalecer as redes de pesquisadores capazes de promover a troca de informações
	Bem, Prado, Delfino (2013)	aborda o tema Capital Intelectual sob a sua denominação contábil de Ativos Intangíveis.
	SCHMITZ, <i>et al.</i> (2013)	verifica como uma ferramenta de workflow pode contribuir para o processo de gestão do conhecimento organizacional.
	RIEDI <i>et al.</i> (2014)	analisa quantitativamente a ocorrência de estudos de práticas de gestão do conhecimento com técnicas de pesquisa exploratória e bibliográfica na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)
	TRIERVEILER <i>Et Al</i> (2015)	o explora a relação entre conhecimento organizacional e inovação no modelo de negócio.
	Correa, Ziviani, Chinelato (2016)	Investiga, por meio do uso de metabibliometria, o cenário da Gestão do Conhecimento no Brasil
	Cuffa, <i>et al.</i> (2016)	verifica o impacto do IGCE (Índice de Governança Corporativa Eletrônica) na gestão do conhecimento com vistas a analisar se está voltado para o conhecimento na gestão corporativa.
	Graebin, <i>et al.</i> (2016)	desenvolve uma análise de uma bibliometria na base de dados Scopus, por resumos e citações de literatura científica sobre o conceito de Michael Polanyi.
Jannuzzi <i>et al</i> (2016)	Analisa modelos de GC, contextualizando sua aplicação nas empresas e sua relação com o processo de inovação.	

	Rizzon <i>et al.</i> (2016)	identifica nos artigos publicados e indexados nas bases de dados Science Direct, Web of Science, Emerald, Scopus e Sage e analisa as barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações.
	Tatto, Bordin (2016)	reflete sua relevância para o desenvolvimento do saber pensar e fazer no contexto das organizações
	Braquehais, <i>et al</i> (2017)	Aborda os principais modelos teóricos e métodos da Cultura Organizacional e da Gestão do Conhecimento, apresentando-se os principais resultados.
	Gonzalez, Martins (2017)	Realiza uma pesquisa teórico-conceitual analisando as principais abordagens e as principais publicações do tema, classificando-as quanto à sua área de contribuição.
	Correa, França, Ziviani (2018)	Analisa a aderência do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) a Gestão do Conhecimento holística
	Heinzen, Dias (2018)	analisar os quatro estágios de criação do conhecimento propostos por Nonaka e Konno (1998), bem como a gestão do conhecimento pelo modelo conceitual de Lustrì, Miura e Takahachi (2005)
	Neves, Varvakis, Fialho (2018)	Analisa os elementos “pessoas, processos e tecnologia” nos estudos sobre GC, a partir de uma revisão integrativa da literatura,
	Nonato, Perez (2018)	analisa como os Sistemas de Informação (SI) disponíveis nas organizações podem apoiar as funções da Memória Organizacional (MO)
	Torres, Costa, (2018)	a importância dos portais corporativos a criação, o fluxo e o uso da informação na gestão do conhecimento
	Carvalho (2019)	Identifica o processo estratégico da Gestão do Conhecimento através de indicadores, nas etapas de avaliação, utilizando modelo teórico utilizado de Bukowitz e Williams
	Corrêa (2019)	analisa a aderência do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) pela Gestão do Conhecimento holística pelo método de Análise de Conteúdo
	Rocha <i>et al</i> (2020)	investiga os processos de gestão do conhecimento em uma revisão sistemática da literatura das contribuições das publicações gestão do conhecimento na saúde
Gestão do Conhecimento no Setor Público	Lima (2010)	analisa as políticas de gestão do conhecimento desenvolvidas nos governos do estado de São Paulo e no governo federal dos Estados Unidos, por meio de um estudo de caso.
	Runte (2011)	estudos sobre os desafios à implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)

	Sá (2011)	propõe um método de avaliação de práticas de Gestão do Conhecimento de Parque Tecnológico
	Batista (2012)	descreve uma proposta de modelo de Gestão do Conhecimento (GC) para a administração pública brasileira. Fundamentado em uma revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC para a administração pública e em uma análise de modelos de GC
	Brito, Oliveira, Castro (2012)	identifica a percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural, a gestão do conhecimento. Para isso, utilizou-se do modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002).
	Braun, Mueller (2014)	analisa como a gestão do conhecimento na administração pública da Prefeitura Municipal de Curitiba pelo método Organizational Knowledge Assessment (OKA), criado pelo Banco Mundial e organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap)
	Helou (2015)	Aborda a questão da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas, a partir de uma busca sistemática de literatura, procurou-se identificar modelos de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas
	Cunha (2016)	analisa a estrutura virtual da Rede Paulista de Inovação em Governo e observa práticas de gestão do conhecimento na Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo.
	De Camargo, Pereira (2017)	uma pesquisa bibliográfica, que procura identificar os meios para a administração pública alcançar uma capacidade mais orientada de abordagem gerencial e produtiva, inclusiva e concomitante.
	Pepulim, Fialho, Varvákis (2017)	aborda a problemática referente às barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas
	Ribeiro, Izquierdo (2017)	apresenta estudos e debates sobre a realidade, avanços e obstáculos da implantação das ferramentas de gestão do conhecimento e governança no setor público com ênfase nas instituições de ensino superior no Brasil.
	Santos, Bastos (2019)	identifica os modelos referenciais de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento em organizações públicas brasileiras
Gestão do Conhecimento nas instituições públicas de ensino	Santos e Paula (2012)	Identificar as práticas de gestão, do conhecimento e escolar confrontado com os requisitos de autoavaliação escolar do Prêmio Renageste

Dorfey, Frozza (2015)	Um diagnóstico que visa implantar um espaço virtual, no sentido de assegurar a uniformidade e a troca das informações sobre as atividades desenvolvidas, contribuindo para o processo de aprendizado, tanto na área acadêmica quanto em qualquer outra área de atuação profissional.
Pereira, <i>et al.</i> (2015)	mapeamento conceitual com revisão de literatura sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento, do Capital Intelectual e dos Modelos ou Métricas de Qualidade aplicados às universidades, que permitiram identificar, de forma visual, a ocorrência de inter-relacionamentos entre os conceitos.
Balbino <i>et al</i> (2016)	uma categorização conceitual da Gestão do Conhecimento e adota o Modelo de Maturidade de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista (2012), com a finalidade de analisar o estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFs
Almeida e Santos (2017)	propõe uma análise das competências técnico pedagógicas e de suporte para os cargos de tutoria e a gestão de tutoria e identificar e formalizar as competências necessárias ou desejáveis para atuar na EAD.
Cristiano (2017)	Entender as percepções de professores sobre suas habilidades para criar um ambiente de aprendizagem mediado por tecnologia, destacando a importância da formação docente e cursos de formação capazes de prepara-los para uma educação mais próxima da realidade do aluno.
Cabral (2017)	a pesquisa consiste em recomendar práticas de Gestão do Conhecimento a escolas públicas participantes do PEEB – Programa de excelência na educação básica, com a finalidade de solidificar processos de gestão nestas instituições
Silva (2017)	Investigar como a utilização da gestão do conhecimento, com o aporte da educação a distância, pode gerar a difusão e compartilhamento de informações, reduzindo a perda da memória organizacional no âmbito da Superintendência de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas-SUGEP da UFRPE.
Silva (2017)	propor um modelo de design educacional como processo de gestão do conhecimento e gestão de projetos para elaboração de mídias do conhecimento em projetos de educação a distância, permitiram a construção

Vieira, <i>et al.</i> (2017)	Analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição de ensino superior quanto à eficácia dos processos de gestão do conhecimento em níveis individual, de grupo e organizacional utilizando estatística e modelagem de equações estruturais e conclui-se que o conhecimento é gerado e socializado nos níveis de aprendizagem.
Machado, Urpia, Forno (2017)	analisar o nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de recursos humanos em escolas públicas e auxiliar o gestor na construção de uma equipe com maior capacitação, e ampliar a aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do ensino.
Bertotti (2018)	avaliar a gestão do conhecimento na perspectiva dos servidores do instituto federal, contribuiu para avaliar a gestão do conhecimento e identificar aspectos que necessitam de melhorias. Seus resultados denotam a necessidade de atenção dos gestores à percepção de diferentes grupos de atores quando do empreendimento de iniciativas de gestão do conhecimento.
Furigo (2018)	analisar o processo de transferência e compartilhamento de conhecimentos na área de gestão de pessoas do IFSC a pesquisa sugere a institucionalização de algumas práticas que já se encontram implantadas de maneira informal e a implementação de um programa de capacitação institucional para quem ingressa na instituição.
Helou, Sohn, Barp (2018)	Identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento (GC) no setor de ensino do Instituto Federal Catarinense (IFC) Campus Araquari demonstra o reconhecimento da necessidade de gerenciar o conhecimento e a sua importância e benefícios para a gestão da instituição.
Heinzen, Dias (2018)	estudo de caso por meio de entrevistas aos gestores em uma instituição de ensino superior. Visando analisar os quatro estágios de criação do conhecimento de Nonaka e Konno (1998), e a gestão do conhecimento pelo modelo conceitual de Lustrì, Miura e Takahachi (2005)
Maronato (2018)	Mapeamento das práticas e ferramentas da Gestão Conhecimento para o compartilhamento do Conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. E propõe a criação de um manual de práticas para o compartilhamento do conhecimento, para a tomada de decisão dos gestores

Mota (2018)	investigar o impacto das tecnologias na gestão do pedagógico, verificando como essa nova modalidade repercute no trabalho do coordenador pedagógico do município de São Paulo. O resultado vislumbrou que um Sistema de rede eficiente poderia alavancar outras ações educativas e implicar em um avanço de qualidade no ensino aprendizagem
Santos, Hoffmann (2018)	Descreve uma proposta do modelo conceitual elaborado fortalece e identifica as especificidades das instituições em EPT Educação Profissional e Tecnológica
Urpia <i>et al.</i> (2018)	Analisar o nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de recursos humanos em escolas públicas do município de Sarandi (PR)
Machado, Urpia, Forno (2019)	examina o nível de amplitude das práticas de gestão do conhecimento (GC) de processos organizacionais nas instituições educacionais públicas participantes do Programa de Excelência na Educação Básica.
Carvalho <i>et al.</i> (2019)	Identificar o processo estratégico da Gestão do Conhecimento através de indicadores, nas etapas de avaliação, utilizando modelo teórico utilizado de Bukowitz e Williams (2002) com definição de variáveis em Brito, Oliveira e Castro (2012) que identificou a necessidade de investir na capacitação para liderança em conhecimento
Llarena, Duarte, Santos, (2020)	A importância da Gestão do Conhecimento frente aos desafios educacionais contemporâneos no contexto das políticas públicas brasileiras e apresenta um modelo que facilitará a organização estrutural de instituições de ensino e as políticas públicas educacionais
Gomes (2020)	Compreender a importância estratégica de aplicar novos conceitos e ferramentas para uma melhor gestão dos recursos das Instituições Federais de Ensino Superior
Marques <i>et al</i> (2020)	Afere o nível de maturidade da gestão do conhecimento em relação à percepção de docentes e técnicos administrativos em uma Instituição Pública de Ensino Superior. entre os técnicos administrativos, procura entender as relações propostas para otimizar o relacionamento existente entre os entes organizacionais e o desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Fonte: Elaboração Própria

Para efeito deste trabalho, consideramos as palavras *Práticas de Gestão do Conhecimento, Maturidade e Modelos da Gestão do Conhecimento*, associadas à Gestão do Conhecimento, Administração Pública, Organização Pública e Setor Público como uma única temática associada. Encontramos, com esta associação de palavras, vinte e quatro(24) trabalhos que referenciam a gestão do conhecimento na educação no setor público, sendo em sua maioria voltada para ensino superior e técnico, como apontado no Quadro 11.

Acerca da gestão do conhecimento vinculada à educação básica totalizamos apenas oito (8) trabalhos que se debruçaram sobre o tema.

No sentido de aprofundar os estudos, elaboramos o Quadro 12, no qual destacamos os estudos sobre Gestão do Conhecimento nas instituições públicas de ensino, detalhando a metodologia utilizada, o local em que foi aplicada (quando couber), sinalizando as principais contribuições e apontamentos para estudos futuros estudos na área, quando o estudo indicar:

Quadro 12- Gestão do Conhecimento nas instituições públicas de ensino

Autor (ano)	Tipo de Pesquisa	Contribuições Principais
Santos e Paula (2012)	Revisão da literatura e pesquisa de campo em uma escola pública do Estado de Minas Gerais.	A contribuição acadêmica deste estudo está na criação de um modelo prático que combina a análise de gestão escolar, usando o modelo de auto avaliação escolar do Prêmio Renageste ³ com o modelo de gestão do conhecimento Davenport e Prusak e inspirar a sua aplicação nas escolas, como ferramenta de gestão escolar.
Cabral (2017)	Estudo de caso, descritivo, seguindo uma abordagem quantitativa e qualitativa nas escolas participantes do PEEB- Programa de Excelência na Educação Básica, escolas públicas no município de Sarandi (PR)	Contribuir com a consolidação das práticas de gestão do conhecimento nas escolas participantes do PEEB ⁴ , contribuindo para a validação e aprofundamento dos resultados obtidos através do instrumento do questionário IPEA e como sugestão de estudos futuros, utilizar-se da metodologia para diagnosticar as 21 (vinte uma) práticas que não foram consideradas por este estudo
Cristiano (2017)	Pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e estudo de casos nas Escolas de Educação Básica Pública no sul do estado de Santa Catarina	contribui para identificar o perfil dos professores das Escolas de Educação Básica Pública no sul do estado de Santa Catarina quanto aos conhecimentos tecnológico, pedagógicos de conteúdo nas práticas docentes. Sugere novos estudos que visa a integração desses conhecimentos tecnológicos, pedagógicos e, com elaboração de um modelo pedagógico da complexidade baseada no modelo TPACK ⁵ , entre outras.

³ O Prêmio Gestão Escolar é um reconhecimento do Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed) a projetos inovadores e gestões competentes na educação básica do ensino público brasileiro

⁴ Programa de Excelência na Educação Básica (PEEB) tem como proposta investigar como as gestões da escola, do professor, da família e da sociedade civil organizada podem impactar no desenvolvimento da educação de qualidade da rede pública municipal.

⁵ TPACK - *Technological Pedagogical Content Knowledge* - é um modelo teórico formulado para entender e descrever os tipos de conhecimentos necessários a um professor para a prática pedagógica efetiva em um ambiente de aprendizagem equipado com tecnologia.

Machado, Urpia, Forno (2017)	Pesquisa exploratória com estudo de caso múltiplo com abordagens quantitativa e qualitativa em escolas públicas do município de Sarandi (PR).	Aplica um questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e discute a necessidade de avaliar as medidas para a ampliação da implementação e alcance das práticas de GC de recursos humanos nas escolas e propõe para futuros estudos para analisar os níveis de implantação e alcance das práticas de GC de recursos humanos em escolas de outros municípios.
Machado, Urpia, Forno (2017)	Revisão bibliográfica interdisciplinar com abordagem descritiva e qualitativa	propõe, com base na literatura pesquisada, um ciclo de implementação de processos organizacionais em GC, específico para organizações do ensino público e sugere um roteiro de implementação do ciclo, adequando-os à realidade do ambiente escolar público. E incentiva estudos futuros para solucionar os problemas relacionados à gestão escolar por meio das práticas de GC relacionadas ao processo organizacional.
Mota (2018)	Pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas com os coordenadores pedagógicos do município de São Paulo -SP	investigou o impacto das tecnologias na gestão do pedagógico, verificando como o Sistema Gestão Pedagógica -SGP ⁶ repercute no trabalho do coordenador pedagógico observando que um sistema de rede eficiente poderia alavancar outras ações educativas e implicar em um avanço de qualidade no ensino aprendizagem. Não apontou futuras possibilidades de pesquisa e estudos.
Machado, Urpia, Forno (2019).	Pesquisa descritiva e exploratória e quantitativa. Usando pesquisa <i>survey</i> aplicada a gestores educacionais e em escolas de quatorze municípios do Norte do Paraná.	realizou-se um estudo acerca do nível de alcance das práticas de GC em escolas públicas através de um diagnóstico efetuado junto aos diretores e coordenadores pedagógicos, examinando o nível de amplitude do alcance das práticas de gestão do conhecimento (GC) nos processos organizacionais das instituições educacionais públicas. Sugere para estudos futuros, que proponha a formação de um modelo de avaliar maturidade de práticas em GC, de modo a aperfeiçoar os processos de gestão escolar,

⁶ SGP é um sistema informatizado que faz acompanhamento pedagógico envolvendo os estudantes pelas famílias, professores, gestores escolares, diretores, desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME-SP).

Llarena, Duarte, Santos (2020)	Pesquisa bibliográfica e exploratória	Apresenta um Modelo Mediático de Gestão do Conhecimento para Ações Educacionais que facilitará a organização estrutural de instituições de ensino e as políticas públicas educacionais face ao imperativo de GC e aos desafios educacionais contemporâneos.
--------------------------------	---------------------------------------	---

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 12, percebemos que 3 trabalhos pertencem aos mesmos autores Machado, Urpia, Forno (2017), (2019). Sobre a metodologia aplicada verificamos que são contempladas a pesquisa exploratória ou qualitativa (4), estudo de caso (3), Pesquisa bibliográfica (1) e Revisão de Literatura (1).

Dentre as pesquisas, algumas contemplam mais de um método de análise. Também nos trabalhos analisados, estes se utilizam de diversos instrumentos metodológicos: survey, entrevistas, semiestruturadas, revisão bibliográfica e pesquisas de campo.

No tocante aos modelos de transferência de conhecimento, somente a pesquisa de Santos e Paula (2012) apoia-se explicitamente no Modelo de Davenport e Prusak. Outro instrumento que observamos é questionário do IPEA, que é baseado no Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública – MGCAPB -IPEA. Tanto, Cabral (2017) como Machado, Urpia, Forno (2017), se utilizam dessa metodologia (conforme mencionada no Quadro 8).

Na pesquisa de campo de Santos e Paula (2012), observamos que os autores colocam o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) como instrumento de prática da gestão do conhecimento, já que ele é instrumento de registro, memória, disseminação do conhecimento na escola, e ainda encontraram as seguintes práticas existentes na escola: reuniões técnicas, as reuniões de pais, treinamento e cursos de capacitação de docentes.

Cabral (2017) em seu estudo de caso, se utiliza do questionário do IPEA para encontrar as práticas de Gestão do Conhecimento no objeto de análise: Mentoring, Coaching, Fóruns (presenciais e virtuais), listas de discussão, Educação corporativa, e Universidade corporativa. Igualmente lançam mão da escala de classificação de Batista (2006, 2012) para analisar o nível de maturidade de implantação e alcance dessas práticas.

Já no trabalho de Cristiano (2017), se trata de uma análise da percepção dos professores em um ambiente de aprendizagem mediado por tecnologia. Sendo a tecnologia um dos eixos essenciais para criação e disseminação do conhecimento, o autor não busca analisar se há práticas que geram conhecimento na organização.

Por sua vez, Machado, Urpia, Forno (2017), empregam o questionário do IPEA. As práticas que foram encontradas foram: Comunidades de prática/comunidades de conhecimento, Mentoring, Coaching, Universidade corporativa e Narrativas. De maneira complementar, para analisar os resultados sobre a maturidade da Gestão do Conhecimento, aplicaram o cálculo do alfa de Cronbach⁷, para se aferir a escala e o nível de consistência dos dados.

⁷ O alfa de Cronbach “é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados” (MACHADO, URPIA, FORNO (2017) *apud* ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010).

Na pesquisa *survey* de Machado, Urpia, Forno (2019), atentamos as seguintes práticas: Benchmarking, Gestão do Capital Intelectual, Sistema de Inteligência Organizacional, Banco de Competências Individuais, Banco de Competências Organizacionais e Sistema de Gestão por Competências, para analisar a maturidade e em que escala estão as práticas observadas nas instituições analisadas, usaram o cálculo alfa de Cronbach.

Percebemos no estudo, o uso de ferramentas de avaliação ou sistemas específicos da gestão escolar como instrumentos metodológicos conjugados com métodos de transferência de conhecimento existentes para analisar a Gestão do Conhecimento nas pesquisas analisadas, os instrumentos ou sistemas encontrados foram:

- Prêmio Renageste - Santos e Paula (2012).
- Programa de Excelência na Educação Básica (PEEB) - Cabral (2017)
- TPACK - Cristiano (2017).
- SGP - Sistema Gestão Pedagógica - Mota (2018).

As ferramentas metodológicas são usadas como substitutos aos Métodos de Avaliação da Maturidade, apresentados no quadro 8 deste trabalho, e denotam a falta de metodologia adequada para se avaliar as especificidades da gestão do conhecimento nas instituições de ensino básico.

Na pesquisa realizada por Llarena, Duarte, Santos (2020), percebemos ser o único estudo que propõe um Modelo de Gestão do Conhecimento denominado “Modelo Mediático de Gestão do Conhecimento para Ações Educacionais”. Ele contempla cinco dimensões:

- a. Cultura organizacional
- b. Aspectos estruturais e tecnológicos
- c. Aspectos motivacionais de produção do conhecimento e aprendizagem
- d. Produção de novos conhecimentos como produto
- e. Mensuração e avaliação dos conhecimentos explícitos

Tais dimensões se aproximam das ações de Gestão do Conhecimento e de mediação para potencializar as atividades educacionais. Contudo, observamos que o modelo proposto pelos autores não apresenta a mesma amplitude de itens a serem analisados e robustez das prescrições, dos métodos que estão resumidamente apresentadas no Quadro 8.

No que se refere aos demais documentos encontrados pela pesquisa bibliográfica, cabe ressaltar os trabalhos acadêmicos que não estão ligados a educação pública, e estão fora de nosso escopo de análise, contudo, implicam em saberes relevantes da gestão do conhecimento no setor público. Estes são abrangentes, voltados fundamentalmente aos estudos organizacionais administrativos e estratégicos e que tiveram importância para se atingir os objetivos deste trabalho, por balizarem nosso entendimento. Encontramos em nossa pesquisa vinte e dois (22) trabalhos.

Observamos que os trabalhos desenvolvidos enfocam em ressaltar as diferenças de uma gestão do conhecimento entre setor público e privado. Outros textos observam a necessidade avaliar a maturidade da gestão do conhecimento presente nas organizações públicas, ou propor um modelo específico para o setor público tendo como destaque o livro de “Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira” de Batista (2012), que se tornou um livro referência para estudiosos brasileiros em gestão do conhecimento na área pública.

Sustentamos, como contribuição desse trabalho, a argumentação de que é necessário o estímulo para que outras pesquisas vinculem a gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no setor público de ensino, com a utilização das tecnologias de informação e comunicação, especialmente considerando o município como *locus* de pesquisa. Isso se justifica ao se constatar que há pouca literatura para setor público e que esta escassez dos estudos demonstra a necessidade de se desenvolver pesquisas adicionais e complementares sobre essa temática e adicionalmente modelos alternativos de estudo para balizar futuras pesquisas.

Na próxima seção, faremos as considerações finais, expondo as contribuições teóricas, práticas e gerenciais, as limitações da pesquisa e uma agenda de sugestões para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A princípio a pesquisa foi idealizada para ter duas etapas metodológicas: a revisão de literatura e a pesquisa de campo. Contudo, devido às restrições causadas pela pandemia (Covid 19, em 2020), problemas de formalização da pesquisa junto ao órgão a ser pesquisado, as questões referentes à legislação vigente durante o período eleitoral e o cronograma da universidade, inviabilizou a segunda etapa, que via na pesquisa de campo uma forma de aprofundamento da pesquisa. Estas foram limitações importantes desse trabalho.

Mesmo com estes contratempos, este trabalho de conclusão de curso se focou em aprofundar os seus procedimentos metodológicos e optou por uma pesquisa bibliográfica e exploratória, por meio de uma robusta revisão de literatura e análises subsequentes.

A pesquisa bibliográfica buscou o estado da arte dos estudos da gestão do conhecimento voltados para o setor público, com ênfase nas teorias que englobassem a educação básica, dos últimos dez anos de produção acadêmica, nos principais repositórios acadêmicos digitais (bases de dados nacionais).

Procurou evidenciar um panorama o mais atualizado possível do tema escolhido, a quantidade e qualidade dos estudos. Priorizamos, portanto, a busca eficiente, observando rigorosamente os descritores e termos específicos nas bases de dados aludidos no corpo deste trabalho.

Optamos em buscar textos publicados voltados a realidade brasileira do setor público, analisando suas implicações e impactos na gestão organizacional do setor público. Sendo assim, abrimos a possibilidade para uma pesquisa futura que contemple a América Latina ou de outros países e idiomas diferentes ao tratado nesta pesquisa, aprofundando mecanismos de análise que possam contemplar, inclusive outros mecanismos metodológicos

Em tempo, observamos que este trabalho poderá ter continuidade e replicabilidade, mesmo que não possa ser generalizado para realidades ou contextos diferentes. Podem ser expandidos estudos acadêmicos setoriais e multidisciplinares, vislumbrando em um horizonte próximo uma pesquisa de campo, para se averiguar as práticas e avaliar a maturidade da gestão do conhecimento em um órgão público, “*in loco*”, contribuindo para a validação os estudos na área.

Consideramos nossos resultados como relevantes, acreditando que estamos continuamente em um processo de construção de saberes para setor público. Há, contudo, a necessidade de se ampliar os estudos sobre criação, transferência e armazenamento do conhecimento, de forma a incentivar outros estudos setoriais, principalmente aos se levar em conta a escassez de estudos que relacionem as práticas de gestão de conhecimento à educação pública básica.

Estudar teoricamente esta dinâmica e compreender como a Gestão do Conhecimento poderia vir a ser aplicada na rede pública de ensino, com base na perspectiva dos inúmeros estudiosos, foi o objetivo fundamental deste estudo, o qual julgamos ter tido êxito. Inferimos que a área educacional pública, voltada ao ensino básico, é ainda carente de recursos humanos, financeiros e organizacionais e que efetivamente considerem os saberes individuais e a sua transferência para essas organizações

Outras perspectivas podem ainda possibilitar pesquisas para as organizações públicas educacionais do ensino básico, com estudos apropriados e específicos de modelos e práticas Gestão do Conhecimento, tendo em consideração os elementos que compõem o caldo da cultura organizacional e apreciar os fluxos que constroem a aprendizagem organizacional. Outros ainda, podem envolver os processos suportados pelas tecnologias informacionais e de comunicação, que, em sua essência, se supõe, que diferem do escopo da iniciativa privada e de outras áreas correlatas da administração pública e ensino público.

Concebemos que os estudos voltados ao setor público da educação básica devem identificar as barreiras e fatores de sucesso que permitam a maior capacidade de análise e decisão dos gestores, aprimorar racionalidade e eficiência dos recursos tecnológicos, humanos e organizacionais, visando atender melhor a sociedade e os cidadãos que usufruem do sistema público de ensino.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.E. B.; e MORAN, J.M. **Integração das Tecnologias na Educação/ Secretaria de Educação a Distância**. Brasília: Ministério da Educação, Seed, 2005. 204 p.; il

ALMEIDA, M.E.B.; e RUBIM, L. O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem. São Paulo: PUC-SP, 2004

ALMEIDA, S.C.D.; SANTOS, A.M.Z. **Gestão do conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, [S.l.], p. 332-349, jan. 2017. ISSN 1982-5587. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/8282>>. Acesso em: 04 sep. 2020. doi:<https://doi.org/10.21723/riaee.v12.n1.8282>.

AMAYAH, AT **Determinants of knowledge sharing in a public sector organization.** *Journal of Knowledge Management* , vol. 17 No. 3, pp. 454–471. (2013) Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262970271_Determinants_of_knowledge_sharing_in_a_public_sector_organization#:~:text=The%20following%20enablers%20had%20a,main%20effect%20on%20knowledge%20sharing. Acesso em: 18 set. 2020.

ALVARES, L. M. A. R.; BAPTISTA, S. G.; JÚNIOR, R. H. A. **Gestão do conhecimento: categorização conceitual**. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia, v. 6, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/26062>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ANDRADE, C.C. **Os principais desafios da implantação da Gestão do Conhecimento em organizações públicas** 2014 Disponível em <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/40345/os-principais-desafios-da-implantacao-da-gestao-do-conhecimento-em-organizacoes-publicas> Acesso em 23/11/2020

ANTUNES, M. T. P.; SILVA, L. C. P.; SAIKI, T. G. **Evidenciação dos Ativos Intangíveis (Capital Intelectual) por empresas brasileiras à luz da Lei 11.638/07**. In XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Fortaleza. Anais. Associação Brasileira de Custos: Fortaleza. 2009.

APO., **Knowledge Management for the Public Sector**. Asian Productivity Organisation. 2013 Editado por Talisayon, S. [Online]. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/wpcontent/uploads/sites/5/Knowledge-Management-for-the-Public-Sector-2013.pdf> . Acessado em 118 de set de 2020.

BALBINO, J. N.; NUNES SILVA, H. DE F.; PEREIRA QUEIROZ, F. C. B. **O Estágio de Desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. 2, p. 80-98, 17 dez. 2016.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. Pearson: Harlow.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Brasília, IPEA, TD n. 1022, 2004.

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

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013. DOI: [10.20396/rdbci.v11i2.1641](https://doi.org/10.20396/rdbci.v11i2.1641) Acesso em: 26 ago. 2020.

BERLINI, R. F. **Portais Corporativos dos Tribunais de Contas: Ferramenta para A Promoção da Transparência Pública e Do Controle Social**. Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento 3.2 (2014). Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2399/1628>. Acesso em: 15 out. 2020

BERTOTTI, M. J. **Avaliação da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Federal de Ensino: A Perspectiva de Docentes, Técnico Administrativos e Gestores 2019** 220f. Dissertação de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

BOGAN, C. E. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua**, São Paulo, SP, Ed. Makron Books, 1996. 422 p

BRAQUEHAIS, A. DE P.; WILBERT, J. K. W.; MORESI, E. A. D.; DANDOLINI, G. A. **O Papel Da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento Revisão de Literatura de 2009 a 2015**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 1, p. 80-93, 25 mar. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA**. Documento de Referência - Cadernos GESPÚBLICA. Brasília: MEC, 2006c.

_____, . **Base Nacional Comum Curricular**. Versão Final. Brasília: Ministério da Educação, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base>
_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública.

Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**. Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.51 p.

BRAUN, C.; MUELLER, R. R. **A Gestão do Conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA** - Organizational Knowledge Assessment. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, Ago. 2014. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000400009&lng=en&nrm=iso>. access on 31 Julho 2020.
<https://doi.org/10.1590/0034-76121620>.

BRITO, I. M.P., OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. Cartaxo de. **Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro , v. 46, n. 5, p. 1341-1366, Oct. 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 Out. 2020.
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000500008>.

CABRAL, M. P. **Gestão do conhecimento no ensino público: um estudo de caso em escolas públicas participantes do PEEB**. 2017. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Cesumar, Maringá.

CARRION, R. M.. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo soc.*, São Paulo , v. 12, n. 2, p. 237-255, Nov. 2000 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702000000200015&lng=en&nrm=iso>. access on 10 Nov. 2020.
<https://doi.org/10.1590/S0103-20702000000200015>.

CARVALHO, D. S.S. *et al.* **A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino**. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 1-29, ago. 2019. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/826>>. Acesso em: 04 set. 2020.
doi:<https://doi.org/10.7769/gesec.v10i2.826>.

CARVALHO, E.J. G.. **Gestão escolar: da centralização à descentralização**. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, [S.l.], n. 11, jan. 2017. ISSN 1519-9029. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9308>>. Acesso em: 24 Ago. 2020.
doi:<https://doi.org/10.22633/rpge.v0i11.9308>.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A.L.. **A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem?**. *Ci. Inf.*, Brasília , v. 29, n. 3, p. 33-39, Dez. 2000 .

Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000300004&lng=en&nrm=iso>. access on 31 Julho 2020.
<https://doi.org/10.1590/S0100-19652000000300004>.

CARVALHO, R. B. **Aplicações de Software de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. 144 p. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

CAVALCANTE, P. *et al.* (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília, DF: Ipea/Enap, 2017.

CLOSS, Fabrício Marcelo; BERRÁ, Lizete. **Fatores Determinantes que Levam as Pessoas a Optarem pelo Sicredi no Bairro Florestal, Lajeado - Rs**. Revista Destaques Acadêmicos, [S.l.], v. 1, n. 1, mar. 2009. ISSN 2176-3070. Disponível em:
<<http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/9/7>>. Acesso em: 24 set. 2020.

COELHO, R. C. **Administração pública e contexto institucional Contemporâneo; módulo I** /- Brasília : ENAP / DDG, 2013.

CORREA, F.; FRANÇA, R. S.; ZIVIANI, F. **A Gestão Do Conhecimento Holística: Análise de Aderência do Modelo de Davenport E Prusak (1998)**. Brazilian Journal of Information Science, v. 12 No 3, n. 3, p. 49 ao 63, 2018. DOI: 10.5016/brajis.v12i3.7953
Acesso em: 15 out. 2020.

CORRÊA, F. **Gestão do Conhecimento Holística: Análise de Aderência do Modelo de Probst, Raub e Rohmhardt (2002)**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 169-199, maio 2019. ISSN 1984-3372. Disponível em:
<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6414>>. Acesso em: 03 set. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e32018169-199>.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. **Gestão do Conhecimento: uma Análise Metabibliométrica. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 208-224, 2016.

CRISTIANO, M. A. S. **Integração tecnológica na educação básica: perspectivas sobre os conhecimentos tecnológicos, pedagógicos e de conteúdo dos professores do sul de Santa Catarina**. 2017 191f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, C. A.; NAGANO, M. S.. **Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte , v. 13, n. 2, p. 88-106, Aug. 2008 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 Ago. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362008000200008>.

CUNHA, Ricardo Ferreira da Silva. **A gestão do conhecimento no setor público: uma análise de iniciativas do Estado de São Paulo**. 2016. 73 f., il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) —Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

CUFFA, D. de *et al.* **O Impacto da Governança Corporativa Eletrônica na Gestão do Conhecimento**. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 6, n. 4, p. 98-107, oct. 2016. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/421>>. Acesso em: 14 aug. 2020. doi:<https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n4.p98-107.421>.

_____, D. STEIL, A. V.a. **Organizational learning in public organizations: an integrative review**. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 112-123, july 2019. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/875>>. Acesso em: 28 aug. 2020. doi:<https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p112-123.875>.

DE CAMARGO, E.; PEREIRA, A. **A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas**. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, v. 23, n. 48, 8 set. 2017.

DORFEY, D. E.; FROZZA, R. **O uso da gestão do conhecimento no processo de avaliação de cursos de graduação**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte , v. 20, n. 1, p. 120-137, Mar. 2015 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362015000100120&lng=en&nrm=iso>. acesso em 04 Set. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1902>.

FARIAS, I. M. S., SILVA, CAVALCANTE , M. M.S., Silva P. S. **Formação Continuada De Professores Da Educação Básica: Desdobramentos De Experiências Profissionais**. 1987 Available from < https://www.ufmt.br/endipe2016/downloads/233_10925_36661.pdf>

FEIJOO HMP, ORDAZ MG, LÓPEZ FJM. **Barriers for the Implementation of Knowledge Management in Employee Portals** . *Procedia Comput Sci*. 2015;64(June 2016):506-513. doi:10.1016/j.procs.2015.08.551.

FERREIRA, P. S. A., & Oliveira, F. B. (2008). **Mapas de Conhecimento: Em Busca de um Instrumento de Aplicação nas Organizações para Operacionalização da Gestão do Conhecimento**. *Anais do XXXII Encontro Nacional da Anpad*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

FLORES, J. G.; GÓMEZ, G. R.; JIMÉNEZ, E. G. **Metodología de la investigación cualitativa**. Málaga: aljibe, 1999.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. 1994. Tese de Doutorado. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.

FRESNEDA, P. S.V; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Brasília. Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

FUKUNAGA, F. **Estórias Curiosas sobre a História da Gestão do Conhecimento** (2017). Disponível em: < <http://www.sbgc.org.br/artigos.html> Acesso em: 15 Set. 2020.

FURIGO, N. P. **Análise dos processos de transferência de conhecimentos na área de gestão de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC 2018** Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2018.

FURTADO, U. M.; JACINTO, K.. **E-GOV E SUA IMPORTÂNCIA NA DESBUROCRATIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. HOLOS, [S.l.], v. 5, p. 56-73, mar. 2011. ISSN 1807-1600. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/555/385>>. Acesso em: 16 out. 2020. doi:<https://doi.org/10.15628/holos.2010.555>.

GRAEBIN, R. E.; BERTELLI, J., MATTE J.; FACHINELLI, A. C. **Conhecimento Tácito: Revisitando o Conceito de Michael Polanyi**. In.: Quinta Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Caxias do Sul, 2016

GIL, A. C. **GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, C. W. **Método integrado de gestão de processos e conhecimento: aplicação em uma instituição federal de ensino superior – Dissertação**. 178p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Transportes 2020.

GOMES, M. J.. **Análise do modelo de avaliação de intangíveis proposto por Sveiby (1998) em empresas de base tecnológica no estado do Pernambuco**. 2003. 208 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) —Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

GONZALEZ, R. V.; D.; MARTINS, M. F. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, junho de 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248&lng=en&nrm=iso>. acesso em 22 de maio de 2020. Epub 26 de janeiro de 2017. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15> .

GÖTTEMS, C. L.; GIACOMINI, C. H.; SKROBOT, L. C. **Gestão compartilhada na secretária de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba**. Revista de Administração Pública, v. 35, n. 6, p. 215-232, 2001.

GUPTA, R; SINGH J. **Knowledge Management and Innovation in (e) Government**. 2014. International Journal of Information & Computation Technology Volume 4, Number 16 (2014), pp. 1637-1645. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/339817637_Knowledge_Management_and_Innovation_in_e_Government>. acesso em 19 de setembro de 2020.

HEINZEN, D. A. M.; DIAS, A. T. B. B. **Criação e Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior em Santa Catarina na perspectiva de Lustri, Miura e Takahachi**. Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB, [S.l.], n. 41, p. 67-74, jun. 2018. ISSN 2447-9187. Disponível em: <<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/2027>>. Acesso em: 04 Set. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.18265/1517-03062015v1n41p67-74>.

HEISIG, P. **Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe**. Journal of Knowledge Management, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910971798>

HELOU, **Avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento na administração pública**, Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. **Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company**. Expert Systems with Applications n.38 (2011)

JANNUZZI, C. Sirotheau C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R.. **Gestão do Conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, Mar. 2016. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=en&nrm=iso>. acesso em 06 Ago. 2020. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>.

LEMOS, Bernardo; JOIA, Luiz Antonio. **Relevant factors for tacit knowledge transfer within organizations: an exploratory study.** *Gest. Prod.*, São Carlos , v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000200001&lng=en&nrm=iso>. access on 05 Oct. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200001>

LEOCÁDIO, L.; J. L. SANTOS. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação** KM Brasil 2008, 2008, São Paulo. KM Brasil 2008. São Paulo: SBGC, 2008.

LLARENA, R. A. S.; DUARTE, E. N.; SANTOS, R. R. **Gestão do conhecimento e desafios educacionais contemporâneos.** *Em Questão*, v. 21, n. 2, p. 222-242, 2015. DOI: 10.19132/1808-5245212.222-242 Acesso em: 26 ago. 2020.

LIMA, P. C. A. **Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade.** 104f. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. 2010

LIMA, T.C.S.; MIOTO, R.C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: uma pesquisa bibliográfica.** *Rev. katálysis* , Florianópolis, v. 10, n. spe, p. 37-45, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=en&nrm=iso>. acesso em 23 de setembro de 2020. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>

LIPSKY, M. **Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos.** 2019 Brasília: ENAP, 2019

LODHI M.S MIKULECKY L, **Knowledge Management Implementation in Public Services.** COMATIA'10: Anais da Conferência Internacional sobre Comunicação e Gestão em Inovação Tecnológica e Globalização Acadêmica de 2010, novembro de 2010 Páginas 104–108

LOPREATO, F. **Crise econômica e política fiscal: os desdobramentos recentes da visão convencional.** Texto para Discussão - Instituto de Economia - Unicamp, Junho 2014.

MACHADO, C. P.; A. URPIA A.G. B. C.; DAL FORNO L. **Diagnóstico do nível de amplitude do alcance de práticas de gestão do conhecimento: um survey em escolas públicas.** *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 105-121, feb. 2019.

ISSN 2237-4558. Disponível em:

<<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/783>>. Acesso em: 24 aug. 2020.

doi:<https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p105-121.783>.

MACHADO, C. P.; A. URPIA A.G. B. C.; DAL FORNO L. **Do Conhecimento No Ensino Público: Uma Agenda de Pesquisa** Junho 2017 Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas 22(1):145

MAHROEIAN, H. AND FOROZIA, A.. **Challenges in Managing Tacit Knowledge: A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations**. 2012 International Journal of Business and Social Science, (3:19), pp. 303-306.

MARONATO, E.L.S. **Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. 2018. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

MARQUES, J. M. R. *et al.* **A Maturidade da Gestão do Conhecimento: Uma Comparação entre a Percepção de Docentes e Técnicos Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior**. Revista Conhecimento Online, Novo Hamburgo, v. 1, p. 27-48, jan. 2020. ISSN 2176-8501. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1710>>. Acesso em: 08 sep. 2020. doi:<https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.1710>.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTHEWS, J., & SHULMAN, A. (2005). **Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public goog/sustainable competitive advantage paradox**. Journal of Business Research, 58(2), 232-240

MAZZON, J. A.; HERNANDEZ, J. M. C. **Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009**. RAE: Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOTA, M. E.. **Redes de (re)conhecimento: o impacto da introdução das novas tecnologias na gestão escolar**. 2018. 202 f. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) -

Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

MOTTA, P. R.. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

MULLER C.C, FREITAS M.C.D., EM SILVA, E.M., **Saberes em gestão pública: uma prática de gestão do conhecimento para as organizações**. ENAP (2009). Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/778> Acesso em: 16 out. 2020

NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P... **Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 152-167, aug. 2018. ISSN 2175-8077. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/49214>>. Fecha de acceso: 08 sep. 2020 doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152>.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. In: TAKEUCHI, H.;NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90

NONATO, J. A A.; PEREZ, G.. **Os Sistemas de Informação e seu Apoio às Funções da Memória Organizacional: um Estudo Exploratório**. JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag., São Paulo , v. 15, e201815008, 2018 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752018000100310&lng=en&nrm=iso>. access on 25 Aug. 2020. Epub Oct 29, 2018. <http://dx.doi.org/10.4301/s1807-1775201815008>.

OECD “**Knowledge management: learning-by-comparing experiences from private firms and public organisations**”, Summary Record of the High Level Forum, 8-9 February, Copenhagen, PUMA/HRM (2001) 3, CERI/CD (2001) 2, pp. 1-28, available at: [www.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a5b00489d23/\\$FILE/JT00109192.PDF](http://www.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a5b00489d23/$FILE/JT00109192.PDF) (acesso em 05 Set 2020)

OLIVEIRA, M. *et al* . **Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte , v. 15, n. 3, p. 155-175, 2010 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000300009&lng=en&nrm=iso>. access on 04 Sept. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000300009>.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. **Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa.** Informação & Sociedade: Estudos, v. 27, n. 3, 24 dez. 2017.

PEREIRA, N. S. P. *et al.* **Mapeamento conceitual da inter-relação entre gestão do conhecimento, capital intelectual e métricas de qualidade nas universidades.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, p. 259-280, dez. 2015. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/42281>>. Acesso em: 04 set. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n4p259>.

PEREIRA, V. R.; CARVALHO, M. M. de; ROTONDARO, R. G.. **Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço.** Prod., São Paulo , v. 23, n. 2, p. 312-328, June 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000200008&lng=en&nrm=iso>. access on 24 Sept. 2020. Epub Aug 02, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000053>

PEREIRA FILHO, H.; OLIVEIRA F. **Benchmarking, isomorfismo mimético e boas práticas de gestão: Oportunidades para o Poder Judiciário brasileiro.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, IV, 2010, Vitória, Anais... Vitória, 2010. Anais.

PICCHIAI, D.; LOPES, M. D. S.; OLIVEIRA, P. S. G. **Gestão do conhecimento e as comunidades de prática.** Gestão & Regionalidade, v. 23, n. 68, p. 45-55, 2007.

PIMENTA, A. A. *et al.* **A Bibliometria nas Pesquisas Acadêmicas.** SCIENTIA: Revista de ensino, pesquisa e extensão, Faculdade Luciano Feijão, v. 4, n. 7, 2017. Disponível em: <http://flucianofejao.com.br>. Acesso em: 24. set. 2020.

POPA, I., DOBRIN C., POPESCU, D., AND DRAGHICI M. (2011). **Competitive advantage in the public sector.** Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 6(4), 60-66.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006

REZENDE, D. A. **Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas.**

In: TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimentos em corporações. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 257-276

RIBEIRO, E. M. IZQUIERDO, O. C.. Gestão do Conhecimento e governança no setor público UFBA, 2017

RIGO, A. S.; SOUZA FILHO, N. A.; SOUZA, D. C. **Gestão do conhecimento: aspectos críticos para a gestão estratégica de pessoas**. Revista ADM.MADE, v. 11, n. 2, p. 47-70, 2007.

ROCHA ESB, NAGLIATE P, FURLAN CEB, KERSON ROCHA JR, TREVIZAN MA, MENDES IAC. **Gestão do conhecimento na saúde: revisão sistemática de literatura**. Rev. Latino-Am. Enfermagem [Internet]. mar.-abr. 2012 [acesso em: 08 ago 2020 :[09 telas]. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/555a/1c85b49ee92522ac3263b2b8116c68cba778.pdf>>

RIEDI, F, ALCANTARA F. M. M.S, SILVA H. F.N., MEZZARI, V.C. **Análise de práticas de gestão de conhecimento recorrentes em teses e dissertações publicadas na BDTD** 2014. Conhecimento Interativo, v. 8, n. 1, p. 18-38 Disponível em <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/132>

RIZZON, F.; TAMIOSSO, L.C.; FACHINELLI, A.C. **Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Revisão Sistemática de Literatura**. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Caxias do Sul, 2016, Disponível em: . <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/view/4858/1575>>.

RODRIGUES, M. U.; SILVA, L. D.; MISKULIN, R. G. S. **Conceito de Comunidade de Prática: um olhar para as pesquisas na área da Educação e Ensino no Brasil**. Revista de Educação Matemática, v. 14, n. 16, p. 16-33, 30 jun. 2017.

ROMÃO, Flávio; NETO, Miguel. **e-Business: estratégias e modelos. 2010**. SEGI - Dissertações de Mestrado em Estatística e Gestão da Informação. Universidade Nova, Lisboa, 2010.

RUBENSTEIN-MONTANO, B., LIEBOWITZ, J., BUCHWALTER, J., MCCAWE, D., NEWMAN, B., & REBECK, K. **A systems thinking framework for KM Decision Support Systems** 2001 [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0) owledge management. Decision Support Systems. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0)

RUNTE, G. I. B. C. **Gestão do conhecimento: os desafios da implantação de um modelo integrado: o caso ANS.** 2011. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2016.

SÁ, M. F. **Avaliação de práticas de gestão do conhecimento de parques tecnológicos: uma proposta para apoio à gestão pública.** Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

SANTOS, C.A.S. , HOFFMANN, W.A.M **Modelo de Gestão do Conhecimento para Organizações de Educação Profissional e Tecnológica: versão conceitual** 2018 Revista Cereus v. 10 n. 4: Disponível em: <http://ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/1920/75> Acesso em 08 set 2020.

SANTOS, M. J. D.; PAULA, C. P. A. **Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: estudo de caso de uma escola pública.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 2, p. 159-174, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52695>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

SANTOS, V. DOS; BASTOS, R. C. **Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 9, n. 1, p. 24-41, 22 abr. 2019.

SCHAIMBERG, E. **Criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional com o auxílio da tecnologia de informação** São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2001. 76 p. Dissertação de Mestrado Escola Brasileira De Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** [s.l.] Atlas, 2009.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al.* **Gestão do Conhecimento na administração pública.** Curitiba: IMAP, 2008. Disponível em: . Acesso em 31 julho 2020

SCHMITZ, Q.; MACEDO, M.; MISAGHI, M. **Ferramenta Workflow para apoio ao processo de geração de Conhecimento: um estudo de casos múltiplos.** Produção em Foco, v. 3, n. 1, 17 maio 2013.

SIAMI-NAMINI S **Knowledge Management Challenges in Public Sectors.** 2018 Research Journal of Economics Vol: 2 Issue: 3 Disponível em https://www.scitechnol.com/peer-review/knowledge-management-challenges-in-public-sectors-jhI0.php?article_id=7533

https://www.scitechnol.com/peer-review/knowledge-management-challenges-in-public-sectors-jhI0.php?article_id=7533 Acesso em 18 set 2020

SILVA, M.V.T. **Gestão do Conhecimento Aplicada a Processos Administrativos: Difusão e Compartilhamento de Informações por Meio da Educação a Distância**. 2017. 122 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.

SILVA, A.R.L. **Design educacional para gestão de mídias do conhecimento**. Tese de doutorado. Programa de PósGraduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SHIGUNOV NETO, A. ; TEIXEIRA, A. A. **Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a Gestão do Conhecimento e suas implicações organizacionais**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte , v. 11, n. 2, p. 220-232, Aug. 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362006000200006&lng=en&nrm=iso>. access on 31 July 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362006000200006>.

SOUZA, A. L. F. de; HELOU, A. R. H. A.; SOHN, A. P. L.; BARP, A. D. **Identificação do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento No Setor De Ensino. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki, [S. l.]**, v. 1, n. 1, 2018. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/556>. Acesso em: 21 ago. 2020.

STRAUHS, F. do R. *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SYED-IKHSAN S. O.S; ROWLAND, F. **Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer** March 2004 *Journal of Knowledge Management* 8(2):95-111 Follow journal
DOI: 10.1108/13673270410529145

TATTO, L.; BORDIN, R. A.. **Filosofia e Gestão do Conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi**. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro , v. 14, n. 2, p. 340-350, June 2016 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000200340&lng=en&nrm=iso>. access on 31 July 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395141463>

TORINO, E.; TORINO, L. P.; SILVA, T. E. **Portais corporativos: ferramenta para compartilhamento da informação organizacional**. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 23., 2009, Bonito. Anais... Bonito, Ms: [S.N.], 2009.

TORRES, A. B.; COSTA, S.M. de S. **Portais corporativos como ferramentas de comunicação e gestão do conhecimento**. In: Costa, S. M. De S.; Leite, F. C. L.; Tavares, R. B. (Org.). Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento. Brasília: Ibict, 2018. p. 365-395. DOI: <https://doi.org/10.18225/9788570131485>. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/handle/123456789/1071>. Acesso em: 28 jan. 2019.

TREINTA, F. T. *et al.* **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão**. *Prod.*, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 508-520, Sept. 2014. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000300002&lng=en&nrm=iso>. access on 23 Sept. 2020. Epub Oct 01, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000078>.

TRIERVEILER, H. & SELL, D. & PACHECO, R. **A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio**. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. 5. 2015. P.113-126. 10.18815/navus.v5i1.240.

UNESCO. **Educação para a cidadania global: tópicos e objetivos de aprendizagem**. Brasília: UNESCO, 2016. Disponível em: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Brasilia/pdf/brz_ci_preliminar_doc_tecnologias_transformacao_educacao.pdf Acesso em: 09 set. 2020

URPIA, A. G. B. C.; CABRAL, M. P.; MASSUDA, E. M.; BORTOLOZZI, F. **Práticas de Gestão do Conhecimento de recursos humanos em escolas públicas**. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 115-124, dec. 2017. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/580>>. Acesso em: 12 nov. 2020. doi:<https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p115-124.580>.

VICK, T.; NAGANO, M. S.; SANTOS, F. C. A. **Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 204-219, 2009. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000200014&lng=en&nrm=iso>. access on 18 Sept. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000200014>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** (9 ed.). São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, C. C. N., PADILHA, C. K., MACHADO, D. D. P. N., & CARVALHO, L. C. (2017). **Processos de gestão do conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 11(4), 104-119. Recuperado de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47252/processos-de-gestao-doconhecimento-no-ensino-superior--estudo-em-uma-universidade-de-santacatarina->

ZANINI, G. B.; PINO, M. D. S.; FILIPPIM, Eliane Salete. **Análise bibliométrica aplicada à gestão do conhecimento.** Conhecimento Interativo, v. 6, n. 2, p. 124- 140, 2013. Disponível em <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/85>: Acesso em: 08 set 2020