



tões relacionadas aos aspectos humanos, no que tange à tarefa de gerenciar o conhecimento, trazendo à tona as percepções de diversos membros da organização e apresentando as características instaladas da GC dentro da estrutura atual da instituição, respondendo à pergunta de pesquisa: “Como a Marinha do Brasil (MB) vem enfrentando os desafios cotidianos na gestão do conhecimento na área de ensino dos assuntos de Intendência?”. Para uma melhor compreensão de termos, passamos a adotar a expressão “Assuntos de Intendência” para o conjunto de áreas de conhecimento afetas ao CIM.

## 2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a GC é um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Griffiths (2011) torna o conceito ainda mais completo quando afirma que GC se trata de coordenar o ambiente organizacional para desenvolver soluções baseadas em valores que habilitam a aquisição e armazenagem, uso, partilha e criação de ativos de conhecimento organizacionais, que podem então ser aplicados estrategicamente e taticamente para se atingir as necessidades de inovação da organização, capacidade de mudança, e para permitir tomadas de decisão dentro dos ambientes físico e virtual.

### 2.1 A GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EM AMBIENTES HIERARQUIZADOS E A IMPORTÂNCIA DE UM “BA” (CONTEXTO CAPACITANTE)

Campos e Baptista (2008) trazem à tona o fato de que, pela própria incipiência do tema, acredita-se que a gestão do conhecimento aplicada à Administração Pública pode ser verificada e entendida sob várias formas. Portanto, pressupõe-se que cada

forma remete a propósitos específicos e são implementadas diferentemente. Coelho (2004) propõe que a gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras deve ser baseada em cinco sistemas permanentes de gerenciamento: planejamento estratégico; padronização de procedimentos; capital intelectual; ambiente de inovação; e aprendizagem contínua.

Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003) a Gestão do Conhecimento já existe há muito tempo no exército norte-americano. Apesar disso, muitos, erroneamente, ainda entendem que o desenvolvimento de atividades de gestão do conhecimento só foi possível em função do desenvolvimento da tecnologia da informação, o que só veio a ocorrer mais recentemente.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 263) alertam, contudo, que “uma hierarquia formal ou uma força-tarefa flexível, isoladamente, não seriam a estrutura organizacional propícia à criação do conhecimento”.

O conceito de Ba, palavra japonesa cuja tradução seria ‘lugar’, foi adaptado por Krogh et al. (2001) como contexto capacitante, isto é, onde se encontram as condições necessárias à criação de conhecimento. Assim, Ba é o lugar onde se compartilha, se cria e se utiliza conhecimento. Não significa necessariamente um espaço físico, pois combina aspectos de espaço físico, espaço virtual e espaço mental. Nonaka, Toyama e Konno (2000) citam a importância de proporcionar um “Ba” (campo de interação) para encorajar a conversão do conhecimento.

### 2.2 BARREIRAS E FACILITADORES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Alves, França e Magaldi (2011) apresentam os principais aspectos facilitadores ao compartilhamento do conhecimento, suportados pelos autores relacionados no quadro abaixo:

Quadro 1 - Aspectos facilitadores ao compartilhamento do conhecimento

Aspectos Facilitadores	Definições operacionais	Autores
Reconhecimento	Percepção do indivíduo que o compartilhamento de conhecimento é devidamente reconhecido ou recompensado pela equipe ou organização.	Davenport, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002
Desejo de colaborar	Disposição solícita de compartilhar seus conhecimentos com outros.	Eagly e Chaiken, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002 Tonet, 2006
Consciência da utilidade do conhecimento	Consciência de que o conhecimento pode ter utilidade para outras pessoas na organização.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Tonet, 2006
Reciprocidade	Percepção de que ao compartilhar um recurso, a outra parte estará disposta a retribuir com um conhecimento de mesmo valor.	Nonaka & Takeuchi, 1995 Eagly e Chaiken, 1998 Tonet, 2006
Confiança	Certeza de que o compartilhamento de conhecimento não trará danos a si mesmo, certeza quanto ao uso a ser feito do conhecimento compartilhado.	Eagly e Chaiken, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002 Tonet, 2006
Consciência da aprendizagem	Percepção de que há aprendizagem pessoal ao compartilhar conhecimentos.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Angeloni, Dazzi, 2004 Tonet, 2006
Relevância	Percepção de que há ganhos pessoais relevantes ao se compartilhar conhecimento.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Angeloni, Dazzi, 2004 Ponjuan, 2004

Fonte: Alves, França e Magaldi (2011)

Seguindo a mesma construção, os autores Alves, França e Magaldi (2011) também apresentam as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações:

Quadro 2 - Barreiras ao compartilhamento do conhecimento

Barreiras	Definições operacionais	Autores
Individualismo	Relutância de indivíduos que investiram recursos na construção de uma competência específica em compartilhar este conhecimento com outros.	Davenport, 1998 Gammelgaard, Husted e Michailova, 2002
Medo de se expor	Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode expor fracassos que tragam danos à carreira ou reputação do indivíduo.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001
Confidencialidade	Percepção de que o conhecimento é algo sigiloso e que não deve ser compartilhado.	Robbins, 2002
Competição interna	Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode diminuir vantagens competitivas individuais.	Davenport, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001 Robbins, 2002
Seletividade	Percepção de que apenas parte do conhecimento deve ser compartilhada.	Davenport, 1998
Escassez de tempo	Percepção de que não há tempo suficiente para compartilhar conhecimento.	Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001; Angeloni; Dazzi, 2004
Perda de poder	Percepção de que compartilhar conhecimento equivale a perder poder e influência na organização.	Nonaka & Takeuchi, 1995 Davenport, 1998 Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001

Fonte: Alves, França e Magaldi (2011).

### 2.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS DA GC

No quadro a seguir, explicitam-se práticas de GC apuradas na pesquisa "Gestão do conhecimento na Administração Pública", editada pelo IPEA. (BATISTA et al., 2005):

Andrade e Rodrigues (2008) introduzem que as organizações passam por um processo de mudança cada vez mais rápido, demandando um aumento da capacitação profissional, que em muitos casos não são encontradas em instituições de ensi-

Quadro 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de gestão do conhecimento	Definição
Comunidade de prática/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo.
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Melhores práticas	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços. Mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/ departamentos. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores.
Sistema de gestão por competências	Estratégia e gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho.
Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/ Páginas amarelas.	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Memória organizacional/ lições aprendidas	Registro do conhecimento sobre processos, produtos e serviços.
Educação corporativa	Processo de educação continuada com vistas à atualização do pessoal.
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Inclui mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade industrial.
Narrativas	Técnicas utilizadas para descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas.
Sistemas de workflow	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.
Gestão do conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
Gestão eletrônica de documentos	Prática que implica adoção de aplicativos de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação de documentos.

Fonte: Batista *et al.* (2005)

no tradicionais. Cria-se a universidade corporativa com a missão de capacitar equipes de colaboradores, usando ferramentas de treinamento e desenvolvimento humano.

Segundo Cerveira (2011), dentro do potencial de disseminação e facilidade de acesso do ambiente virtual de aprendizagem, os portais *e-learning*<sup>1</sup> vêm sendo uma boa opção para auxílio

ao treinamento e catalogação do capital intelectual de uma organização. A facilidade natural dessas interfaces e recursos da internet confere ao usuário um ambiente confortável e familiar, possibilitando a ele personalizar e interagir com o ambiente de aprendizado.

<sup>1</sup> Aprendizagem suportada por serviços e tecnologias disponíveis na Internet; modalidade de ensino à distância

### 3 METODOLOGIA

No diapasão de Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Para atingir o objetivo desse estudo, adotou-se a linha de pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada. Foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental, observação e a pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas para a coleta dos dados relevantes à pesquisa empírica, cabendo ressaltar que foram preservadas as identidades dos entrevistados.

Foram coletados dados de publicações internas à MB para verificar as eventuais orientações sobre Gestão do Conhecimento no âmbito da Força. Também foi realizada uma investigação minuciosa nos sítios eletrônicos (“intranet+MB”) das Organizações Militares de Orientação Técnica (OMOT), no intuito de verificar as rotinas e orientações estabelecidas acerca do assunto. Complementarmente, foram realizadas 13 entrevistas com Oficiais do CIM (IM e QCIM), tendo sido selecionadas Organizações Militares (OM) de diversos níveis, mas basicamente as OM que compõem o Setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM), mais especificamente as OM que possuem alguma atribuição no que tange à GC no CIM.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 FACILITADORES À GC

#### 4.1.1 RECONHECIMENTO

A maioria dos entrevistados aponta que trabalham em OM cujos Comandantes reconhecem e incentivam novas práticas. Entretanto, o que pode ser observado é que não existe um instrumento institucionalizado que aponte para o reconhecimento daqueles que possuem a iniciativa e disponibilidade em compartilhar além do que é preconizado em manuais, especialmente, previsto em “Ordens Internas”<sup>2</sup> para a codificação

do conhecimento visando às passagens de função e recepção de novos componentes das OM.

<sup>2</sup>Documento pelo qual Titulares de OM estabelecem normas e procedimentos no âmbito interno de suas OM

#### 4.1.2 DESEJO DE COLABORAR

Foi observada uma quase unanimidade quanto ao desejo voluntário de colaborar, visto que a cortesia e a camaradagem são marcas inerentes à cultura militar entre os Oficiais. As redes de contato estabelecidas ao longo das carreiras favorecem esta prática do compartilhamento espontâneo.

#### 4.1.3 CONSCIÊNCIA DA UTILIDADE DO CONHECIMENTO

Em relação ao aspecto “consciência da utilidade do conhecimento”, o que pode ser observado, de uma maneira institucionalizada, é a preocupação com a conversão de determinados conhecimentos tácitos cotidianos em rotinas explícitas, por meio de diversas publicações normativas sobre, por exemplo, a obrigatoriedade de Oficiais após participarem de cursos ou atividades extra-MB, como Congressos ou Intercâmbios, terem que emitir relatórios quando da ocasião de seus regressos à Força.

#### 4.1.4 RECIPROCIDADE

De uma maneira geral, os entrevistados consideram a importância de se buscar o conhecimento que lhe falta com outros Oficiais, quando esgotados os recursos dos manuais e publicações existentes sobre determinado assunto. Podemos dizer que tal procedimento se pauta na longa convivência que alguns já trazem do período de formação, como destacado a seguir, no extrato de uma das entrevistas: “Um fator facilitador dessa rede informal é a própria formação, uma vez que conhecemos os chamados “contemporâneos” - os Oficiais que conviveram conosco na Escola Naval, três turmas antes ou depois.” (Entrevistado 4).

#### 4.1.5 CONFIANÇA

Foi observada uma crença no ambiente organizacional, qualificando-o, majoritariamente, como favorável ao compartilhamento. Pelo rigor dos processos

seletivos para ingresso na MB, pela transparência exigida nas atividades da gestão pública e suas sanções legais previstas para a inobservância das mesmas, mas, principalmente, pelos valores cultuados desde as Escolas de Formação, foi observada a confiança no compartilhamento, já que confiam nos colegas de profissão:

*Acredito que um dos valores que temos aqui (na MB) é a lealdade em relação ao superior e ao subordinado. Então o compartilhamento da informação em si até mostra que um confia no outro. (Entrevistado 11)*

#### 4.1.6 RELEVÂNCIA

A percepção quanto aos ganhos pessoais ao se compartilhar conhecimento não ficou tão evidente. Uma maior preocupação com a relevância para a organização, ou seja, a importância de se cultivar a prática do compartilhamento com um propósito organizacional, sendo considerado pela totalidade dos entrevistados o aspecto de destaque.

### 4.2 BARREIRAS À GC

#### 4.2.1 INDIVIDUALISMO

Um dos valores doutrinados pela 'Rosa das Virtudes' (BRASIL, 2004), a cooperação, leva a uma quase repulsa pelos entrevistados quando indagados sobre o aspecto individualismo ser uma barreira ao compartilhamento do conhecimento.

#### 4.2.2 MEDO DE SE EXPOR

Notamos que a percepção sobre o compartilhamento de conhecimento podendo expor fracassos que tragam danos à carreira ou reputação do indivíduo tangencia a preocupação com sua liderança, de uma maneira geral, conforme evidenciado a seguir:

*Influência, porém pouco. Normalmente o Oficial vai buscar o conhecimento com quem ele possui um maior contato ou afinidade, independente da hierarquia. Não havendo alternativa, aí sim, ele optará por um militar de menor grau hierárquico, evitando evidenciar fragilidade (Entrevistado 4)*

#### 4.2.3 CONFIDENCIALIDADE

No âmbito dos conhecimentos em "assuntos de inteligência", a maioria dos tópicos demanda uma maior

publicidade e transparência de suas decisões. Com isso, não foi constatada a confidencialidade como uma barreira ao compartilhamento, no caso estudado.

#### 4.2.4 COMPETIÇÃO INTERNA

Neste aspecto, existe um antagonismo, uma divisão de percepção. Perguntado sobre o aspecto da hierarquia como uma barreira ao compartilhamento, um dos entrevistados responde claramente a percepção quanto à impossibilidade de uma "competição vertical", descharacterizando-se enquanto obstáculo a esta prática. Entretanto, alguns entrevistados deixaram registradas suas percepções quanto à competição horizontal, ou seja, entre Oficiais de mesmo nível hierárquico.

#### 4.2.5 SELETIVIDADE

Em função de determinados aspectos culturais inerentes ao ambiente militar de que, por exemplo, nem todos os níveis hierárquicos devem ter acesso a determinadas informações, uma vez que podem ser uma ameaça ao cumprimento de determinada missão, o aspecto seletividade é, sutilmente, observado. Não fica evidente se pela preocupação com o teor do conhecimento compartilhado – considerando a seletividade como a percepção de que apenas parte do conhecimento deve ser compartilhada – ou se pela possibilidade do compartilhamento comprometer seu poder ou sua posição de destaque no local de trabalho.

#### 4.2.6 ESCASSEZ DE TEMPO

Este aspecto também se apresentou como bastante controverso nas entrevistas. Dependendo do ano que o entrevistado tenha ingressado na MB, a percepção das múltiplas atividades simultâneas foi analisada por prismas distintos. A partir dessa dualidade, fica difícil determinar a escassez de tempo como uma barreira clara ao compartilhamento.

#### 4.2.7 PERDA DE PODER

Fez-se notória a percepção de muitos dos entrevistados quanto à busca pela posição de destaque, com vistas a exercer relativa influência no processo decisório numa OM por conta de ser uma "referência em algum assunto específico", ou seja, por ser um expoente na área de conhecimento da função que possui.

#### 4.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS DE GC OBSERVADAS NA MB

Abaixo se encontram listados alguns dos

principais exemplos de práticas de GC existentes e que foram observados no âmbito do caso em estudo:

Quadro 4 - Resumo de alguns exemplos das práticas de GC existentes na MB

Práticas de gestão do conhecimento	Panorama Observado Atualmente
Melhores práticas	No último Simpósio Netuno foram apresentadas as melhores práticas de gestão de algumas OM, de acordo com as categorias das premiações.
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	O Simpósio Netuno pode ser visto como um grande fórum presencial de discussão sobre o tema “melhoria da gestão pública”. Em 2013, foi realizada a quarta edição do evento, o qual iniciou-se em 2007.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	O Portal (intranet-MB) do Programa Netuno já é uma realidade. Basta apenas ser mais difundido e utilizado mais constantemente pelas OM da MB. Além disso, todas as OMOT disseminam manuais e orientações pela intranet-MB.
Educação corporativa	Os cursos de Especialização em Intendência e de Aperfeiçoamento em Intendência para Oficiais (CAIO), além dos diversos cursos do CIANB voltados para a gestão administrativa.
Gestão do conteúdo	Diversas OMOT determinam a codificação do conhecimento adquirido em cursos por meio de relatórios, os quais são arquivados na SGM. Tais relatórios poderiam ser disponibilizados numa Biblioteca Virtual e até mesmo servirem de fonte de dados para o mapeamento das competências individuais e organizacionais, dentro do Setor SGM, favorecendo novas ferramentas práticas e melhor compartilhamento do conhecimento.
Gestão eletrônica de documentos	Já é plenamente difundida na MB, por meio do Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (SIGDEM). Este sistema é de responsabilidade da DAdM e facilita todo o controle, disseminação e acesso aos documentos (internos e externos, emitidos ou endereçados à OM).
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	O Programa Netuno já prevê o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços executados nas OM. Na verdade, tal registro é disseminado com a preocupação voltada para a busca da excelência na gestão pública das OM, como um todo.
Banco de competências organizacionais	As OMOTs podem ser interpretadas como repositórios de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento, de acordo com suas áreas de atuação.

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 A ATUAÇÃO DO CIANB QUANTO À GC DO CIM

Nesse diapasão, o CIANB surge com enorme potencial de desenvolver características de um “Ba”(contexto capacitante), considerando a forte relação com o ambiente acadêmico. Fato que confirma este estreitamento de laços é a parceria, vigente em 2014, com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para a realização de parcela significativa das disciplinas do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO).

Além disso, iniciativas inéditas já são realizadas naquele Centro de Instrução e Adestramento, onde destacamos a realização do “I Seminário do CAIO”, no qual foram apresentados os quatro

melhores Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) dentre os artigos apresentados por ocasião do CAIO/2013.

O incremento no âmbito do ensino à distância, pelo CIANB, fica notório pela condução do Curso Especial de Administração para Diretores e Vice-Diretores (C-Esp-ADIR), ainda em 2014. Este curso é uma excelente oportunidade de desenvolver as potencialidades do e-learning no tocante ao CIM. A criação do “Banco de Artigos” é outra característica do melhor aproveitamento do ambiente virtual de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, visto que são disponibilizados, na intranet-MB, diversos artigos, dissertações e outros trabalhos acadêmicos versando sobre as áreas de conhecimento do Setor SGM.

O acréscimo no número de exemplares disponibilizados na Biblioteca do CIANB, em exemplares físicos ou digitais, além da disponibilização pela UFRJ para que o acesso do corpo discente a diversas bases de dados acadêmicos contratados por aquela Universidade é, incontestavelmente, um fator estratégico de força para a OM.

Por fim, cabe destacar a realização do “Workshop de Gestorias”, onde Oficiais-Alunos do CAIO apresentaram suas experiências aos Segundos-Tenentes do Curso de Especialização em Intendência (C-Espc-INT) e aos Guardas-Marinha do Estágio Especial de Habilitação em Administração (EEHA). Este evento propiciou o compartilhamento do conhecimento tácito entre todo o corpo discente e docente daquele Centro de Instrução e Adestramento.

## 5 CONCLUSÕES

Com base na literatura estudada e nas análises realizadas na pesquisa, podemos concluir que a MB possui características ímpares no tocante à vantagens para a GC, visto que: a) já possui rotinas bem difundidas para a codificação do conhecimento tácito adquirido pelo pessoal em cursos extra-MB; b) os processos já são bem mapeados, conforme previsto nas ações de implementação

do Programa Netuno; c) a cultura organizacional, apesar de possuir características competitivas, tem uma tendência a ser cavalheiresca, visto que os superiores hierárquicos não concorrem com seus subordinados em promoções na carreira; d) o CIANB já possui as características de uma Universidade Corporativa, tendo um enorme potencial para ampliar e difundir a aprendizagem organizacional nos assuntos de intendência; e) as ferramentas de e-learning e fóruns virtuais já podem ser consideradas como familiarizadas à cultura organizacional, uma vez que foram observados diversos exemplos do uso da mesma na área da Diretoria de Ensino da Marinha.

Diante da evolução histórica do CIM, bem como face às peculiaridades da carreira do Oficial Intendente e pela notória importância profissional na contribuição efetiva para o cumprimento da missão da MB, faz-se preponderante a relevância da aprendizagem organizacional na busca da excelência nos assuntos de intendência, onde o CIANB, que já recebeu a tarefa de ser a “OM Gestora do Conhecimento” no Setor SGM, poderá, brevemente, ser alcunhado de “Universidade Corporativa do Corpo de Intendentes da Marinha”.

## Referências

ALVES, Marcia; FRANÇA, Sergio Luiz Braga; MAGALDI, Bruno. Identificação dos aspectos que influenciam o com-partilhamento de conhecimento na organização: estudo de caso em uma empresa de consultoria. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII, 2011, Nite-rói, RJ. Anais... Rio de Janeiro, ago. 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para introduzir resultados em benefício ao cidadão. Brasília: IPEA, 2012. 132p.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do serviço público*, v.55, n.1-2, 2004. p. 89-115.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento em-presarial como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LAUSIN, A.; DESOUZA, K. C.; KRAFT, G. D. *Knowledge management in the US Army. Knowledge and Process Management*, v.10, n. 4, p. 218-230, Oct./Dec. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.