



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

## BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

*Jéssica Cristina Antônio<sup>1</sup>; Leticia Dias Costa Dias<sup>2</sup>; Caio Pisconti Machado<sup>3</sup>; Rejane Sartori<sup>4</sup>; Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia<sup>5</sup>*

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR. Programa PIC. E-mail: [jhessika.j@outlook.com](mailto:jhessika.j@outlook.com)

<sup>2</sup>Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR. Programa PIC. E-mail: [leticiaacd@gmail.com](mailto:leticiaacd@gmail.com)

<sup>3</sup>Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR. E-mail: [caiopisconti@gmail.com](mailto:caiopisconti@gmail.com)

<sup>4</sup>Orientadora, doutora, docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. E-mail: [rejane.sartori@unicesumar.edu.br](mailto:rejane.sartori@unicesumar.edu.br)

<sup>5</sup>Co-orientador, doutor, docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. E-mail: [arthur.urpia@unicesumar.edu.br](mailto:arthur.urpia@unicesumar.edu.br)

### RESUMO

Com o advento da 'Era da Informação' ou 'Era do conhecimento', tanto o setor privado quanto o setor público passou a ter a necessidade de valorização do conhecimento como um recurso estratégico. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento surge para auxiliar as organizações a gerenciarem esse valioso recurso. Diante disso, esta pesquisa teve por objetivo geral identificar os benefícios da Gestão do Conhecimento para o setor público. A estratégia metodológica empregada tem abordagem descritiva e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, buscando-se entender o objeto de estudo a partir de revisão da literatura. Os resultados revelam que a Gestão do Conhecimento desempenha um papel importante ao possibilitar introduzir novas opções, capacidades e práticas que possam auxiliar a Administração Pública na consecução de seus objetivos. Assim, gerenciar o conhecimento torna-se uma nova responsabilidade para fortalecer a eficácia do serviço público e agregar valor à sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Setor Público; Práticas de Gestão do Conhecimento.

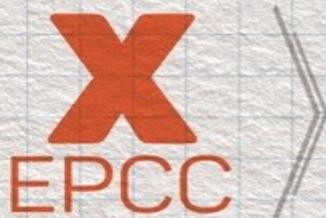
### 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, o conhecimento assume papel de destaque no ambiente organizacional, sendo reconhecido como um recurso econômico expressivo. Trata-se de um fator gerador de riquezas mais importante do que o capital e o trabalho.

O conhecimento assume o papel de fator crítico, tanto de sucesso quanto de insucesso empresarial, e nesse sentido, a Gestão do Conhecimento atua como importante aliada da estratégia da organização (GOULART; ANGELONI, 2009). Assim, a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como um processo intencional, articulado e sistematizado, cujo principal objetivo é a geração, disseminação, codificação e apropriação de conhecimentos, em busca de melhoria contínua. Ela auxilia nos processos organizacionais, uma vez que permite a organização, além de gerar conhecimento, armazená-lo, distribuí-lo e utilizá-lo da maneira mais eficaz e eficiente possível (OLIVEIRA, 2002).

A Gestão do Conhecimento consiste em um conjunto de métodos e técnicas que visam identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento. Trata-se de “uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho” (KPMG, 2003); é vista como um programa, um conjunto de ações, que visa aumentar continuamente a competência dos funcionários e a eficiência dos processos de negócio organizacionais, por meio de ações que fomentem um ambiente de estímulo à aprendizagem organizacional e à criação de comunidades de prática (AMARAL, 2005).

Vários autores e instituições, ao definir Gestão do Conhecimento, destacam os resultados finais esperados com a implementação dessa abordagem (BENNET; BENNET, 2004). Entre outros resultados são citados: i) melhorar a capacidade da organização e aumentar o desempenho (KPMG, 2003); resultados positivos (BARCLAY; MURRAY, 1997); criar valor (SVEIBY, 2001); gerar riqueza



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

(BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002); obter vantagem competitiva sustentável e desempenho elevado e duradouro (BENNET; BENNET, 2004); aumentar a competitividade (COMITÉ EUROPEÉN DE NOMALIZACION, 2004).

Portanto, a implementação da Gestão do Conhecimento nas empresas privadas torna-se imprescindível para sua sobrevivência no atual cenário econômico. No entanto, esse não é um desafio apenas para o setor privado, mas também para o setor público. Wiig (2000) salienta que a Gestão do Conhecimento para o setor público contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar a administração pública. Para esse autor, gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.

No setor público, a Gestão do Conhecimento auxilia as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e a melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012). Uma Gestão do Conhecimento ampla na e em apoio à administração pública permitirá à sociedade prosperar e aumentar sua visibilidade, propiciando às pessoas e instituições trabalharem de forma mais inteligente (WIIG, 2000).

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi identificar os benefícios da Gestão do Conhecimento para o setor público. Para tanto, este artigo encontra-se estruturado em quatro seções. Além desta Introdução, a seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos empregados, a terceira seção apresenta os resultados obtidos e as discussões, seguida das considerações finais.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

A estratégia metodológica empregada nesta pesquisa tem abordagem descritiva e qualitativa, pois procura descrever as características de um determinado fenômeno (CERVO; BERVIAN, 1983); há a preocupação com a atuação prática (GIL, 1999) e o objeto de pesquisa não é medido através de métodos e relações objetivas, mas sim por meio da verificação de relações entre várias situações e aspectos subjetivos.

Quanto aos procedimentos técnicos, configura-se como bibliográfica, uma vez que busca entender o objeto de estudo a partir de uma revisão da literatura, efetuada em material bibliográfico publicado sobre o assunto.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 O CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em virtude da importância do conhecimento para a economia mundial, constata-se uma evolução nos estudos sobre a Economia da Informação e do Conhecimento. A Era do Conhecimento teve seu início no século XX, manifestando-se como um novo meio do capitalismo. Neste período o conhecimento e as inovações se mostram como a principal fonte para a formação de riquezas. Neste cenário novos meios de trabalho e negócio passam a nortear as organizações e, em decorrência desta mudança, tornam-se necessários novos tipos de trabalhadores, com diferentes habilidades e conhecimento (FARAH JÚNIOR, 2000).

Com as mudanças significativas na economia e na sociedade devido aos avanços tecnológicos ocorridos nesta época e observados principalmente na década de 70, verifica-se que o



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

conhecimento tornou-se uma ferramenta indispensável para que as empresas se mantivessem no mercado e mais competitivas perante a sua concorrência. É notória que a base de sustentação da economia girava em torno dos avanços tecnológicos e do conhecimento, os quais foram primordiais para que as empresas se desenvolvessem e aprimorassem seu processo produtivo. Para Souza (2006, p. 1), “a era do conhecimento trouxe para as empresas, tanto do setor privado quanto do setor público, a necessidade de valorização do conhecimento como um recurso estrategicamente relevante”.

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento surge para auxiliar as organizações a gerenciar esse valioso recurso. São vários os conceitos atribuídos à Gestão do Conhecimento, contudo, seu objetivo é aprimorar os processos das organizações e servir de base para a tomada de decisões (BATISTA, 2016). Trata-se de uma metodologia de gerenciamento que se ocupa de estratégias para alcançar a inteligência competitiva (CHAPARRO, 1998). Para Nonaka e Takeuchi (1997) a Gestão do Conhecimento consiste na capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Não existe uma unanimidade sobre a definição de Gestão do Conhecimento, mas observa-se que essa tem sido o insumo de maior valia dentro de uma organização, haja vista que cria valor e impulsiona os ativos intangíveis, produzindo novos conhecimentos com a finalidade de oferecer vantagem competitiva à organização em relação ao seu mercado. O papel da empresa neste cenário é orientar a todos os envolvidos no processo a produzir o bem mais valioso da nova economia (o conhecimento) e descobrir meios de se beneficiar, disseminando-o, com o objetivo de gerar lucro.

Na realidade empresarial contemporânea, faz-se necessária a utilização de ferramentas de gestão para exploração do capital intelectual dos funcionários, o que transforma o conhecimento tácito do trabalhador em informação decodificável e transmissível. Desse modo, as práticas de Gestão do Conhecimento estruturam e contribuem para o alcance dos objetivos da organização por meio da melhoria do desempenho dos processos e das competências organizacionais. Essas práticas visam criar condições e apoiar o desenvolvimento e a disseminação dos saberes organizacionais (GARVIN, 2000), aprimorando o desejo e a capacidade dos envolvidos de compreender e gerir o ambiente organizacional de modo que possam tomar decisões que contribuam com o aumento da eficácia da organização (JONES, 2010).

### 3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Com a consolidação tecnológica o conhecimento tornou-se o principal insumo estratégico da produção da economia do conhecimento, o qual contribui para que as empresas se estabeleçam no mercado e aumentem sua competitividade. Contudo, não somente as empresas privadas se beneficiam desse insumo, órgãos públicos também foram atraídos por essa nova fonte de produção (BATISTA, 2016).

A reivindicação da sociedade por melhores serviços e clareza no destino dos recursos faz com que os órgãos públicos invistam em novos modelos de gestão, com o objetivo de modernizar suas atividades. Nesse sentido, faz-se necessário entender a concepção de administração pública e as particularidades entre as instituições privadas e públicas.

A administração pública é entendida como

(...) o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em



**X**  
**EPCC**

**Encontro Internacional  
de Produção Científica**  
**24 a 26 de outubro de 2017**

ISBN 978-85-459-0773-2

poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (BRASIL, 2007, p. 54).

A administração pública, em qualquer sociedade, é considerada importante, embora complexa, pois a viabilidade e o sucesso das sociedades são em grande parte explicados pela forma como seus serviços públicos são prestados e em como seus recursos podem ser alavancados, o que inclui a utilização de seus recursos naturais, localização geográfica, capacidades pessoais e capital intelectual (WIIG, 2000). A administração pública "(...) afeta vários aspectos da vida social, influenciando a cultura, a qualidade de vida, a educação e a saúde. Quando competente, pode contribuir na construção de uma grande sociedade" (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p.6). Não é uma tarefa fácil administrar e convergir o conhecimento dos indivíduos em prol de uma instituição, tendo em vista que as pessoas são resistentes a compartilharem o que sabem, às vezes por puro medo ou somente por falta de interesse. Contudo, faz-se importante desenvolver métodos que possam externalizar este conhecimento com a finalidade de sistematizá-lo, considerando que as pessoas desempenham um papel crucial dentro de uma empresa e que são elas que fazem a empresa, ou seja, se elas saírem levam o conhecimento que possuem consigo (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

No entanto, os órgãos públicos, em sua maioria, com suas extensas burocracias, seguindo normas e regulamentos padronizados, com estruturas hierárquicas verticalizadas, prestando serviços uniformes, tendo menos incentivos à inovação e ao trabalho em equipe do que a iniciativa privada, necessitam estar à altura dos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação que se transforma com rapidez. Uma simples observação na forma como a maioria dessas organizações é conduzida permite afirmar ainda que existe uma defasagem em relação às ágeis e modernas técnicas gerenciais e desenhos organizacionais relacionados à aquisição, geração e difusão de conhecimento no dia-a-dia dessas organizações (SOUSA, 2002; OCDE, 2003). Ou seja, no ambiente da administração pública, o conhecimento ainda é muitas vezes gerido de forma implícita e sem foco específico, não possuindo uma orientação que saliente a responsabilidade de cada órgão público e de cada servidor (WIIG, 2000).

Estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) revela que há atividades de organizações públicas que se tornaram intensivas em conhecimento e geralmente contam com funcionários altamente qualificados, existindo assim uma massa crítica de conhecimento dentro do próprio governo (OCDE, 2003).

As empresas privadas, diferentemente dos órgãos públicos, vivem em um mercado dinâmico, onde a luta pela sobrevivência é constante. A empresa que não estiver atenta às mudanças do mercado cairá em declínio e, deste modo, precisa aderir aos seus processos práticas que tragam maior competitividade ao seu negócio. Já os órgãos públicos não sofrem com essa adversidade do mercado, pois a mudança neste setor é menos acelerada uma vez que lida com a prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento (BATISTA, 2012).

O Quadro 1, a seguir, evidencia as distinções entre o setor privado e o público.



# Encontro Internacional de Produção Científica

24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

**Quadro 1:** Características do setor público e privado

<b>Características</b>	<b>Organizações públicas</b>	<b>Organizações privadas</b>
Fator Condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica em i) garantia de transparência de ações e atos e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos Clientes	Não podem ter acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção de bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes Interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de Regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de construir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não for proibido por lei.

**Fonte:** BRASIL (2010, p. 10-11).

As crises fiscais e o enfraquecimento do Estado em prover o bem estar social motivaram reformas funcionais e estruturais e a evolução da administração pública. Ao longo do tempo três modelos prevaleceram, sucessivamente, porém, não de todo excludentes: o patrimonialista, a



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

burocrática e o gerencial. O imperialismo, bem como a república, são momentos históricos referenciais dos modelos de gestão pública (CAMPELO, 2010).

Baseada nas ideias do clientelismo, na troca de favores e no prevalecimento de interesses privados em detrimento ao interesse público, no patrimonialismo não havia clara distinção do patrimônio público e privado, tendo os servidores públicos uma conduta privatista da coisa pública, originando assim a corrupção, o nepotismo e o abuso de poder. Visando impedir as práticas da administração patrimonialista, surge a administração pública burocrática, com características procedimental e formal, com vistas a sobrepor os interesses públicos aos interesses meramente privados na realização da função pública e na prestação dos serviços públicos, além de estabelecer a distinção entre o público e o privado com a adoção de requisitos previstos em normas para viabilizar a prática de atos da administração pública diante do princípio da legalidade (CAMPELO, 2010).

Em seguida, emerge o modelo de administração pública gerencial, ou a Nova Gestão Pública (NGP), pautada nas premissas das empresas privadas, com ênfase na eficiência, no planejamento e nos resultados, valorando o controle social e o desenvolvimento das pessoas (SARTORI, 2011).

Promover a dignidade e o valor do serviço público e reafirmar os valores da democracia são fundamentais segundo a alternativa proposta por Denhardt (2008), denominada de Novo Serviço Público (NSP). No âmbito do NSP e da NGP são salientadas novas tendências de administração pública e de gestão de políticas públicas, particularmente a necessidade de mobilizar todo o conhecimento disponível na sociedade em benefício da melhoria da *performance* administrativa e da democratização dos processos decisórios (SARTORI, 2011).

Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento no setor público assume grande importância, haja vista que por meio desta ferramenta é possível contemplar os resultados de gestão que de fato são gerados, como por exemplo, serviços de qualidade prestados à população, emprego de recursos no com eficiência, além de contribuir para a efetividade dos projetos sociais e, conseqüentemente, impulsionar o desenvolvimento do setor (BASTOS, 2013).

Nesse enfoque, Murray (1996, p. 4) saliente que a Gestão do Conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. Sua principal finalidade é corroborar e direcionar, por meio de um delineamento estratégico, a informação e a competência de cada pessoa, isto é, um melhor modo de assimilar este conhecimento (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Neste sentido, em uma análise ampla do ambiente organizacional brasileiro, Santos *et al.* (2001) afirmam que, nas últimas três décadas, os gestores de organizações, tanto privadas como públicas, de forma crescente, passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. No caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado. Quandt, Terra e Batista (2006) destacam que no contexto específico da administração pública, o surgimento de iniciativas de Gestão do Conhecimento está motivado por diversos fatores, como por exemplo: i) pressões criadas para aumento na eficiência e eficácia nos processos, restrições orçamentárias e reestruturação administrativa; ii) necessidade de registrar e adotar melhores práticas; iii) evitar perdas de conhecimento com a saída de especialistas responsáveis pela invenção, captura e transferência de conhecimento; iv) crescente difusão de modelos de gestão voltados ao trabalho colaborativo, ao trabalhador do conhecimento e ao desenvolvimento e gestão de competências e v) demanda crescente do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e problemas específicos, gerando pressão para a aceleração dos processos e agilidade nas respostas, requerendo formas de superar barreiras de tempo e espaço na execução de processos e atendimento ao usuário. Ou seja, no caso das



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

empresas públicas, a principal motivação para a adoção de iniciativas de Gestão do Conhecimento está relacionada com sua capacidade de cumprir sua missão, que é atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Assim, enquanto o setor privado implementa a Gestão do Conhecimento tendo como foco o lucro e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, a administração pública visa à qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2012).

Nesse contexto, verifica-se que, a partir do crescimento e do destaque da Gestão do Conhecimento em organizações privadas, houve uma inserção desse tema nas agendas governamentais ao redor do mundo (LIMA, 2010). Faz-se importante destacar que o papel da Gestão do Conhecimento na administração pública transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e passa a cumprir uma importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial (BATISTA *et al.*, 2014), sendo que este papel deve estar alinhado aos objetivos estratégicos deste tipo de organização (WIIG, 2000).

Wiig (2000) ressalta ainda que a Gestão do Conhecimento desempenha um papel importante ao possibilitar introduzir novas opções, capacidades e práticas que possam auxiliar a administração pública na consecução de seus objetivos. Assim, gerenciar o conhecimento torna-se uma nova responsabilidade para fortalecer a eficácia do serviço público e agregar valor à sociedade.

As práticas de Gestão do Conhecimento auxiliam as organizações públicas a enfrentarem as mudanças originadas com a 'Era da Informação', principalmente as relacionadas como as tecnologias e informações, contribuindo para identificar, mensurar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na organização. De acordo com Batista (2004, p. 8), pode-se definir práticas de Gestão do Conhecimento como "práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior". Neste sentido, a prática de Gestão do Conhecimento é aquela cuja ação humana ocorre no contexto que envolve o gerenciamento do capital intelectual, ou seja, do conhecimento que está em "posse" das pessoas ligadas à organização.

Desta forma, percebe-se que uma agenda de pesquisa específica passa a ser requerida, pois o setor público é organizacionalmente peculiar por ter diferentes preocupações com relação à eficácia e situações críticas, levando em conta que as decisões em tempo real podem ter consequências de altas perdas ou ganhos sociais e coletivos (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

Neste sentido, entende-se que as estruturas organizacionais, as responsabilidades, as capacidades, a informação, os conhecimentos e o capital intelectual dos funcionários são fatores que, além de afetar o desempenho das organizações públicas, também podem ser capacitores de inovações organizacionais que trarão novos níveis de desempenho a estas organizações. Entre estes capacitores, os ativos referentes ao capital intelectual são os principais. Eles são os recursos básicos que governam a natureza e as direções das ações. Diz-se isto, pois, sem o capital intelectual adequado, mesmo com o uso de melhores fontes de informações, as ações dos servidores serão baseadas na ignorância, ou seja, na falta de compreensão, sendo mais arbitrárias e ineficazes do que compreensivas e funcionais.



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

## 4 CONCLUSÃO

A administração pública, em qualquer sociedade, é importante e complexa. Ela afeta vários aspectos da vida social, influenciando a cultura, a qualidade de vida, a educação e a saúde. Dada sua grande importância, precisa estar constantemente se aprimorando, de modo a melhor atender a população e ser mais eficiente em suas finalidades, colaborando diretamente com o desenvolvimento do país. Ressalta-se que a eficiência é um dos cinco princípios constitucionais que regem a administração pública brasileira.

Na atualidade, há uma constante exigência da sociedade para que as organizações públicas sejam transparentes, eficazes e responsáveis por suas atividades. Assim, além de aumentar a efetividade de suas ações perante a sociedade, com o mínimo de recursos, essas organizações devem ser capazes de gerir o conhecimento para encontrar a maneira mais adequada para responder a esses desafios. Desse modo, gerenciar o conhecimento torna-se uma responsabilidade dos gestores públicos com vistas a fortalecer a eficácia do serviço público e agregar valor à sociedade.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como elemento necessário para essas organizações, uma vez que as práticas de Gestão do Conhecimento podem auxiliá-las a enfrentarem as mudanças originadas com a 'Era da Informação', principalmente aquelas relacionadas às tecnologias e informações, contribuindo assim para identificar, mensurar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na organização. Do mesmo modo, podem contribuir para potencializar a produção de bens e serviços para a sociedade com eficiência, oferecendo um serviço público profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Desta forma, diante do objetivo geral deste trabalho, que é identificar os benefícios da Gestão do Conhecimento para o setor público, os resultados revelam que a Gestão do Conhecimento desempenha importante papel ao possibilitar introduzir novas opções, capacidades e práticas que possam auxiliar a administração pública na consecução de seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, D.C. O Papel da Gestão do Conhecimento no Processo de Desenvolvimento de Produtos. In: AMARAL, D.C. (org.) **Gestão do Ciclo de Vida de Produtos**. Jaboticabal, SP: Editora Novos Talentos, 2005. Cap.18, p-261-281.

BARCLAY, R.; MURRAY, P. **What is Knowledge Management**. Knowledge Management Associates, 1997. Disponível em: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

BASTOS, R.M.B. O esgotamento do fordismo e o neoliberalismo como "fuga para frente" do capital de sua crise estrutural. **Revista Digital em Debate**, Florianópolis, n. 10, p. 105-120, jul-dez, 2013.

BATISTA, F. F. **Governo que Aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1022.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BATISTA, 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.



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

BATISTA, F. F. *et al.* Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. *Texto para Discussão*, nº 1941. Brasília: IPEA, 2014.

BATISTA, F. F. (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: IPEA, 2016.

BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational Survival in the New World**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2007 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1/2007. Disponível em: [http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais\\_consulta/0001/Instrumento\\_Avaliacao\\_GESPUBLICA.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf). Acesso em: 10 jun. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrumento para a avaliação da gestão pública**: ciclo 2010. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf). Acesso em: 10 jun. 2017.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci. & Tróp.**, Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010. Disponível em: <http://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>. Acesso em: 20 jun. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAPARRO, F. Apropiaçion Social Del Conocimiento em el Proceso de Construcción de Sociedad. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALIZATION. **European guide to good practice in Knowledge management**. Part 5: KM Terminology. Mar. 2004. Disponível em: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-05-2004-Mar.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

DENHARDT, R. B. **Teoria Geral da Administração Pública**. 5.ed. São Paulo: Thomson/Wadsworth, 2008.

FARAH JÚNIOR. M. F. A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: Algumas Considerações sobre o Desenvolvimento Industrial Brasileiro nos Anos 90. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.45-61, maio/ago. 2000.



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-81.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GOULART, E.; ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, Edição especial, v. 1, n. 2, p. 59-83, julho 2009.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KPMG. **Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**. Disponível em: <[http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge\\_base/kpmg\\_2003.pdf](http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2017.

LIMA, P. C. A. de. **Políticas Públicas de Gestão do Conhecimento como Estratégia de Integração com a Sociedade**. 104p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

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

MURRAY, P. C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)**. 1996. Disponível em: <[www.lktic.com/topic/13TERMO.html](http://www.lktic.com/topic/13TERMO.html)> Acesso em: 10 maio 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Measuring Knowledge management in the business sector**. First steps. Paris, OECD, 2003. Disponível em: [http://www.paca-online.org/cop/docs/OECD\\_Knowledge\\_management\\_Measuring\\_Knowledge\\_Management\\_in\\_the\\_Business\\_Sector.pdf](http://www.paca-online.org/cop/docs/OECD_Knowledge_management_Measuring_Knowledge_Management_in_the_Business_Sector.pdf). Acesso em: 05 jun. 2017.

OLIVEIRA, L. H. Gestão do Conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável para as instituições de ensino superior (IES). **Revista Acadêmica da FACECA – RAF**, v.1, n.2, 2002. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2016/artigos/E2016\\_T00131\\_PCN39031.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2016/artigos/E2016_T00131_PCN39031.pdf)>. Acesso em: 06 maio 2017.

QUANDT, C. O.; TERRA, J. C. C.; BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.



Encontro Internacional  
de Produção Científica  
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

SANTOS, A. R. dos *et al.* [Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial](#). In: SANTOS, A. R. dos *et al.* (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SARTORI, R. **Governança em Agentes de Fomento dos Sistemas Regionais de CT&I**. 2011. 238f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2011.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008 120p.

SOUSA, A. D. de. **As Práticas de Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas: O Ministério da Justiça**. 143p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2002.

SOUZA, D. B. L. de. **Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades**. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n.3, p.1-14, out. 2006.

SVEIBY, K. E. **Gestão do conhecimento**: as lições dos pioneiros. São Paulo: Global Brands Sveiby Associados, 2001.

WIIG, K. M. **Application of knowledge management in Public Administration**. Public Administration of the City of Taipei, Taiwan, ROC. May, 2000. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2017.