

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE**

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

ARTIGO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Andréia Cristiane Vogel

Três de Maio, RS, Brasil

2015

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Andréia Cristiane Vogel

Artigo apresentado ao Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde, da UFSM/CESNORS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

Orientador: Prof. Dr. Rafael Marcelo Soder

Três de Maio, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação Superior Norte do RS
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em
Saúde**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo de Conclusão de Curso

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

elaborada por
Andréia Cristiane Vogel

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rafael Marcelo Soder, Dr.
(Presidente/Orientador)

Luiz Anildo Anacleto da Silva, Dr. (UFSM)

Loiva Beatriz Dallepiane, Dra. (UFSM)

Três de Maio, 04 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Diante da conclusão de mais uma conquista é importante agradecer às pessoas que contribuíram para que isso acontecesse...

Por isso, nesse momento dando uma pausa na pesquisa para citar algumas pessoas que foram importantes no processo de criação e conclusão deste trabalho.

Agradeço sempre e em primeiro lugar a Deus, nosso senhor maior, por me conceder saúde e motivação a cada dia.

O meu mais sincero “muito obrigada sempre” (como eu colocava nos e-mails) ao professor Dr. Rafael Marcelo Soder, orientador deste trabalho, pela sua dedicação, disposição e preocupação!

À UFSM, por nos proporcionar ensino público de qualidade;

A todos os professores e tutores que nos auxiliaram nessa caminhada que trilhamos até aqui!

À minha família, minha base maior, pelo apoio e amor incondicional que servem como combustível para seguir em frente sempre. Em especial à Mercia Vogel e Adriano Vogel, obrigado meus irmãos por tudo!!!

Ao meu noivo Edivã pela paciência e amor de sempre!

“Quando nada parece ajudar, eu vou e olho o cortador de pedras, martelando uma rocha. Talvez cem vezes sem que uma rachadura apareça. No entanto, na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi a última martelada que conseguiu, mas todas as que vieram antes.”

(Autor desconhecido)

RESUMO

Artigo de Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

AUTORA: ANDRÉIA CRISTIANE VOGEL

ORIENTADOR: RAFAEL MARCELO SODER

Data e Local da Defesa: Três de Maio, 04 de dezembro de 2015.

O objetivo deste trabalho foi realizar uma breve discussão acerca da Gestão do Conhecimento no Setor Público, procurando, por meio de pesquisas em literaturas nacionais e internacionais buscar o conhecimento do tema, bem como destacar sua importância no atual contexto de mercado e sociedade. O método utilizado para sustentação do estudo centra-se na revisão de bibliografia, que está diretamente ligada à consulta de obras escritas por outros autores a respeito do assunto a ser pesquisado. Como resultado desta pesquisa constatou-se que o conhecimento vem tornando-se o principal pilar, dessa economia que os autores chamam inclusive de economia do conhecimento. Por isso, o Setor Público precisa acompanhar estas mudanças para otimizar os seus serviços, beneficiando toda a sociedade. Concluiu-se assim, através da pesquisa bibliográfica, que tratando-se da aplicação da Gestão do Conhecimento no Setor Público são poucas as empresas públicas que estão se utilizando do conhecimento e de forma não massiva, e na área de Saúde Pública são ainda mais recentes essas iniciativas. Portanto, ainda há muito caminho para que se alcance uma sociedade que realmente utilize o conhecimento disponível, principalmente, entre os seus colaboradores ou servidores que possuem o conhecimento tácito, que é algo difícil de ser transferido, fruto de experiências.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Setor público. Saúde pública.

ABSTRACT

*Article Graduate
Graduation Program in Public Health
Universidade Federal de Santa Maria*

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

AUTHOR: ANDRÉIA CRISTIANE VOGEL

ADVISER: RAFAEL MARCELO SODER

Defense Place and Date: Três de Maio, December 04nd, 2015.

The aim of this study was a brief discussion about the Knowledge Management in the Public Sector. It was performed through a research in national and international literature in order to highlight the subject importance for the market and society. The main method used in this study was the literature review, which is directly related to reference works. This research found that knowledge is becoming the main pillar of the knowledge economy. Therefore, the public sector needs to follow these changes to improve their services, benefiting all of society. It was concluded through the literature review that the Knowledge Management in the Public Sector is rarely used, and public health has adopted recently these initiatives. As a consequence, there is still a long way for achieving a society that actually use the available knowledge. The companies are expected to use it among its employees for share experience and knowledge.

Key words: *Knowledge. Knowledge management. Public sector. Public health.*

1 INTRODUÇÃO

A sociedade como um todo vive em torno de uma quantidade cada vez maior de informações, e, nesse contexto, o gerenciamento destas informações no objetivo de transformá-las em conhecimento para a utilização no meio corporativo vem se tornando um desafio cada vez maior.

Isso se estende ao setor público, o qual também deve se atualizar para otimizar cada vez mais os seus serviços. Isso pode ser confirmado com a afirmação de Drucker (2008) quando ele argumenta que o recurso econômico básico não é mais o capital, tampouco os recursos naturais ou mão de obra, mas sim o conhecimento. O mesmo autor ainda defende que o valor é criado pela produtividade e pela inovação que ele considera como aplicações do conhecimento.

Nesse sentido, Stewart (2002) afirma que quem não estiver gerenciando o conhecimento não está atento para o negócio. E essa afirmação é válida também no setor público, onde, segundo Angeloni (2008) os objetivos da Gestão do Conhecimento transcendem o desenvolvimento de estratégias para tornar as organizações mais competitivas, sendo formuladas também para gerenciar os ativos do conhecimento e também promover meios de interação com a sociedade. Essa interação, segundo a autora, surge no objetivo de criar o conhecimento coletivo.

Corroborando Batista (2004) em texto elaborado para o Comitê Executivo de Governo eletrônico do Brasil através do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) define como Gestão do conhecimento:

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BATISTA, 2004, p.9).

Percebe-se, portanto, que apesar de ser um assunto relativamente novo, é bastante pertinente, tanto no meio privado quanto no meio público. Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo trazer uma breve discussão acerca da Gestão do Conhecimento no Setor Público, enfatizando sua aplicação na Saúde Pública. Para atingir esse objetivo proposto traçou-se a seguinte questão de pesquisa: o que autores nacionais e internacionais apresentam em relação à gestão do

conhecimento no Setor Público e especialmente na área de Saúde Pública nos últimos 20 anos?

2 METODOLOGIA

A metodologia é a forma utilizada para alcançar os objetivos propostos para a pesquisa. Uma metodologia adequada é imprescindível para o bom desenvolvimento do trabalho. Segundo Vianna (2001, p.95), “a metodologia pode ser entendida como a ciência e a arte do como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade”.

A autora também afirma que a metodologia implica a definição do tipo de pesquisa a realizar, os passos que devem ser seguidos, os instrumentos a serem utilizados na coleta, bem como a organização e a análise dos dados coletados para serem utilizados. Isso proporciona ao trabalho uma clareza e melhor definição dos resultados, através da correta utilização dos métodos de pesquisa.

A metodologia adotada para este estudo está sustentada na revisão de bibliografia, que para Marconi e Lakatos (2007), é a consulta de obras escritas por outros autores a respeito do assunto a ser pesquisado.

Dessa maneira, o presente trabalho foi desenvolvido através da utilização da pesquisa bibliográfica, contando com diversas pesquisas em livros, periódicos e artigos científicos que se relacionavam ao tema, publicados nos últimos 20 anos. A busca foi feita em livros e na internet (artigos científicos e outras publicações científicas) durante os meses de julho a outubro de 2015 quando procuraram-se assuntos que se relacionavam ao tema proposto para que, após o estudo, houvesse um entendimento mais profundo sobre o assunto.

3 REVISÃO BILIOGRÁFICA

3.1 Conhecimento: principais conceitos

Para que se compreenda o processo de Gestão do Conhecimento é importante, primeiramente, conceituar conhecimento, bem como o que o difere de dados e informações. Nesse sentido, Almeida *et al.* (2011), afirmam que para chegar

ao conceito de conhecimento faz-se necessária uma distinção das definições de dados e informações.

Para eles, dado é entendido como o registro sistemático referente a todo e qualquer evento, objeto ou pessoa, por exemplo, o nome completo, endereço, cidade e estado civil, etc. Enquanto as informações são esses dados processados, no sentido cumulativo, comparativo ou outro, assim tornando-se mais relevante para a tomada de decisão. O conhecimento, por sua vez pode ser considerado a assimilação da informação e sua transformação em uma ação (ALMEIDA et al., 2011).

Já para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64), “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. Segundo eles, essa compreensão enfatiza que o conhecimento está relacionado com a ação humana.

Segundo Stewart (2002) apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem dos seus concorrentes, e ele conclui dizendo que os ativos intelectuais são mais importantes do que qualquer outro ativo.

Já Probst et al. (2002) destaca que o conhecimento é o conjunto de cognições e habilidades que são utilizados pelos indivíduos para resolver problemas, que incluem teoria e prática, baseando-se em dados e informações, mas está ligado à pessoas, e é construído pelos indivíduos.

O grande desafio da Gestão do Conhecimento é tornar o conhecimento individual disponível para todos, ou seja, para a organização ou até mesmo para o país. Ao encontro disso, Nonaka e Takeuchi (1997), considerados grandes nomes ao se falar em Gestão do Conhecimento, em seus estudos destacaram a importância de uma conversão do conhecimento individual, (que chamaram de conhecimento tácito) em conhecimento disponível e compreensível, (que chamaram de conhecimento explícito).

Ao encontro disso Choo (2003, p.189) *apud* Rodrigues (2009) afirma que: “o conhecimento tácito é vital para a organização, porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros.”

Essa transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (2008) deve acontecer através dos quatro modos de

conversão de conhecimento: Socialização, Externalização, Internalização e Combinação, que podem ser observadas na ilustração abaixo:

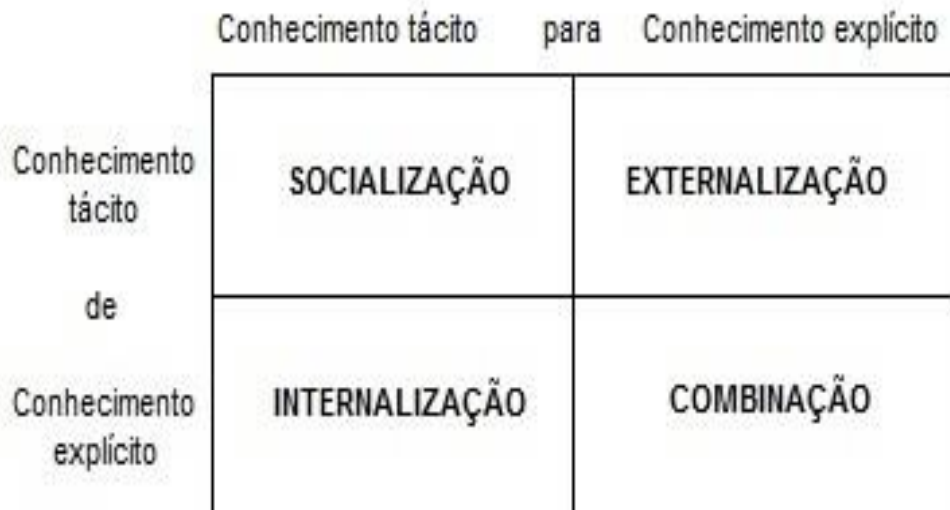


Figura 1: Quatro Modos de Conversão do Conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Na visão de Stewart (2002, p.260-261) “as empresas do conhecimento precisam de um projeto organizacional que converta *insight* – conhecimento, inteligência, criatividade – em comportamento institucional. Elas necessitam, em outras palavras, de processos do conhecimento.”

Nessa óptica, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os quatro modos de conversão do conhecimento socialização, externalização, combinação e internalização geram o que eles chamaram de espiral do conhecimento. Essa espiral, segundo os mesmos, é formada pelas transferências entre os diferentes modos de conversão de conhecimento. A seguir, destaca-se a ilustração da espiral do conhecimento adaptada da obra dos autores japoneses:



Figura 2: Espiral do Conhecimento
 Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

3.2 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento vem sendo discutida mais amplamente nos últimos anos, mas segundo os principais autores ainda há muito para ser discutido e analisado sobre o tema. Segundo Drucker *apud* Angeloni (2008) a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um modo ou sistema usado para capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e difundir a informação, para que ela seja útil e esteja disponível como conhecimento.

Segundo Terra (2006), no Brasil pode ser verificado que o recurso conhecimento vem aumentando muito sua importância para o desempenho organizacional. Conhecimento esse que, ainda de acordo com o autor, se tornou ainda mais imprescindível com a relativa e recente abertura econômica, para que as organizações se tornem mais competitivas diante de um mercado internacional. O mesmo autor ainda destaca que a Gestão do Conhecimento vai muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação, mas que passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo bem como o entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

3.3 Gestão do Conhecimento no Setor Público

Segundo Angeloni (2008), as organizações públicas possuem objetivos que as diferenciam, substancialmente, das organizações privadas tradicionais, uma vez que, enquanto as organizações privadas buscam, principalmente, a maximização dos lucros e criação de riquezas para seus acionistas, as organizações públicas visam à efetividade da ação pública para o alcance dos objetivos da sociedade e para a inserção do país na economia mundial.

Vinculado a isso, Lima (2012) afirma que a Administração Pública vem percebendo a importância do conhecimento como um recurso estratégico, e ainda segundo a autora, com base nisso a ação da Administração Pública vem sendo direcionada para potencializar o uso desse conhecimento para contribuir no setor.

Angeloni (2008) destaca que justamente por isso, nas organizações públicas, os objetivos da Gestão do Conhecimento vão muito além do desenvolvimento de estratégias, metodologias e ferramentas para uso interno da organização para torná-la mais competitiva.

Para a mesma autora, as estratégias de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas devem ser formuladas no intuito de melhor gerir os ativos do conhecimento das próprias organizações e com isso promover meios de interação com a sociedade, possibilitando a participação desta no processo de criação de conhecimento coletivo. (ANGELONI, 2008)

Nesse sentido Mendes (2006) defende que a implantação da gestão do conhecimento no setor público deve ocorrer através de uma análise do próprio “acervo intelectual”, buscando tornar explícito o conhecimento tácito dos seus recursos intelectuais. A autora ainda destaca que deve haver um plano estratégico global e formação de equipes para que essa implantação da Gestão do Conhecimento seja realizada com sucesso.

Para Lima (2012), a gestão do conhecimento surge com a finalidade de melhorar o desempenho das empresas, sejam elas privadas ou públicas. Nesse contexto, Fresneda e Gonçalves (2007) *apud* Lima (2012), afirmam que o uso da gestão do conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor relacionamento interno e externo das organizações deste setor.

No Brasil, de acordo com Lima (2012), em 29 de outubro de 2003 o governo federal do Brasil regularizou a criação do Comitê Técnico de Gestão do

Conhecimento e Informação Estratégica – CT-GCIE, dentro do Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Esse Comitê foi criado tendo as seguintes diretrizes:

Promover a gestão do conhecimento na Administração Pública Federal;
Promover o uso dos princípios, conceitos e metodologias em gestão do conhecimento junto ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico;
Identificar e acompanhar as melhores práticas em gestão do conhecimento, no âmbito da Administração Pública Federal, para divulgar a cultura de gestão do conhecimento no governo eletrônico;
Elaborar e implementar uma Política de Gestão do Conhecimento no Governo Eletrônico;
Identificar, disseminar e distribuir as aplicações e ferramentas de Gestão do Conhecimento ao Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CT-GCIE, 2011 APUD LIMA (2012, P.48)

Para Coelho (2004) *apud* Lima (2012, P.50) a Gestão do Conhecimento no Setor público no Brasil deve considerar questões importantes e peculiares do sistema brasileiro tais como:

[...] desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade; o abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos; problemas éticos, legais e de legitimação associados à Administração Pública; descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas; coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

Ao encontro disso Mendes (2006) afirma que existem diferenças essenciais a serem consideradas, tratando-se da aplicação da Gestão do Conhecimento no Setor Público comparando com sua aplicação em organizações privadas, uma delas, segundo a autora, é que o Estado e a Administração Pública só podem fazer aquilo que estão autorizados, constitucional e legalmente (Direito Positivo) enquanto o setor privado pode fazer tudo que não lhe é proibido.

A outra diferença destacada pela autora é que o setor público é subordinado pelos princípios da moralidade, impessoalidade, legalidade, economicidade, razoabilidade, publicidade, finalidade, motivação, eficiência e interesse público, ao tempo que setor privado tem como objetivos a acumulação de riqueza e capital, a competitividade, a lucratividade, bem como outras regras de mercado (MENDES, 2006).

Justamente por isso, a mesma autora defende que no setor público a Gestão do Conhecimento deve ser considerada como uma política pública, com aplicação articulada:

[...] a gestão do conhecimento no setor público, para ter a mesma eficácia apresentada no setor privado, deve ser tratada como uma política pública estratégica e implantada de forma articulada e não como mais um modismo. Deve ganhar permeabilidade e permanência na estrutura do Estado e não se confunde com ação política de governo específico (MENDES, 2006, p.20).

Em seus estudos realizados através do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), Batista (2005) concluiu que, tratando-se da aplicação da Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas no Brasil, muito embora ainda sejam um tanto isoladas, já existem iniciativas que estão funcionando e estão sendo adotadas em Organizações Públicas.

Segundo essa pesquisa muitas tentativas esbarram em problemas como: a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre as práticas da Gestão do Conhecimento, bem como o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral (BATISTA, 2005).

Nessa mesma linha, tratando-se de Gestão do Conhecimento especificamente na área de Saúde Pública, pode-se afirmar que é ainda mais recente, pois as iniciativas de estudo e aplicação da Gestão do Conhecimento nesse setor no Brasil, datam de poucos anos, bem como se encontram poucos trabalhos publicados sobre o tema.

Nessa perspectiva Rollemberg (2009) afirma que os desafios para implantação da Gestão do Conhecimento na Saúde Pública são diversos, entre eles destaca:

[...] a busca pela integração de campos do conhecimento – pela transdisciplinaridade, minimizando os corporativismos profissionais; a velocidade dos avanços tecnológicos e a substituição de tecnologias; a capacidade de interatividade com o cidadão; a capacidade de diálogo com as comunidades e movimentos sociais; a cultura organizacional e a sustentabilidade das iniciativas como a própria dimensão do SUS. (p.42).

O trecho demonstra a importância do diálogo, ou seja, da troca de ideias, da socialização do conhecimento, tanto entre os servidores quanto com as comunidades (sociedade) aliadas às novas tecnologias que aumentam essa interatividade.

Portanto, percebe-se que os desafios são vários, o tema ainda é recente, mas percebe-se que ainda há muito que se explorar sobre esse assunto e que o conhecimento deve ser utilizado também na área de Saúde Pública.

Nesse sentido ainda, Rollemberg (2006) afirma que atuação do Estado nesse caso se configura como uma política pública, indicando a opção do governo de priorizar a informação e conseqüentemente o conhecimento.

Nessa óptica, Mendonça (2006) afirma que a Gestão do Conhecimento tem como principal componente a troca de experiências, que favorece a criação de ambientes capazes de atuar de forma integrada, estabelecendo novos patamares de cooperação até mesmo interinstitucional, levando em conta a dimensão, a importância e a diversidade das iniciativas realizadas no setor de Saúde Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho, percebe-se que a aplicação da Gestão do Conhecimento no setor público ainda é tímida, apesar da importância que vem sendo dada ao tema, principalmente a partir da década de 1990, sendo evidenciado cada vez mais com o passar dos anos.

Assim, respondendo à questão de pesquisa, apesar dos esforços que vêm sendo feitos como discussões e pesquisas por parte do Setor Público, inclusive na saúde pública, os resultados da aplicação da Gestão do Conhecimento ainda são poucos, pois sua aplicação acaba enfrentando diversos desafios como a burocracia do setor público, a falta de informação e comunicação entre setores, e a falta de informação por parte de membros da alta administração sobre como utilizar o conhecimento em favor da organização.

Por meio da pesquisa às bibliografias pode-se constatar também que o processo de Gestão do Conhecimento não ocorre sem os indivíduos e, por isso a empresa tanto privada quanto pública, precisa incentivar e proporcionar um contexto favorável para que os indivíduos participem do processo que visa converter o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento disponível para a empresa, ou seja, explícito e fácil de ser transferido.

Ao passo que também se pode constatar que o tema é relativamente novo, principalmente no que diz respeito ao Setor Público, ressalta-se, portanto, a

importância de outros trabalhos nesta área, tendo em vista a potencial relevância e contemporaneidade do assunto.

Diante do contexto da economia do conhecimento, conclui-se que ainda há muito que se discutir sobre Gestão do Conhecimento no Setor Público. Ao tempo que também podem ser comemoradas algumas iniciativas importantes na área, inclusive na área de Saúde Pública que através da pesquisa, verificou-se que já vem se mobilizando para buscar aplicar a Gestão do Conhecimento à exemplo das empresas privadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do Conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha. (organizadora); outros autores, Andréa Valéria Steil... [et al]. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2005.

LIMA, Nivia de Almeida. **Gestão do conhecimento no setor público: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear**. Fundação Pedro Leopoldo, FPL, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do Conhecimento da Informação**. Texto aula, elaborado originalmente para subsidiar discussões e deliberações do Comitê Executivo do Portal da Alesp, 2006. Disponível em http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto_aula_gestao_do_conhecimento.pdf. Acesso em outubro de 2015.

MENDONÇA, Ana Valéria M. **Experiências em Gestão da Informação e do**

Conhecimento em Saúde Pública. (páginas 52 e 53) IN: Gestão do Conhecimento em Saúde no Brasil: Avanços e perspectivas. Organização Pan-Americana da saúde. Organização Mundial da Saúde – Representação Brasil. Organizadores: José Moya; Eliane Pereira dos Santos; Ana Valéria M. Mendonça. Brasília, DF, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento:** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

____. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.

RODRIGUES, Marcos Rogério. **Conhecimento e inovação organizacional nas PMEs associadas em redes de cooperação:** um estudo no programa de Redes de Cooperação do RS. 2009. 122 f. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

ROLLEMBERG, Márcia Helena Gonçalves. **Marcos Institucionais de Gestão da Informação e Conhecimento no Ministério da Saúde. (páginas 38 a 45) IN: Gestão do Conhecimento em Saúde no Brasil: Avanços e perspectivas.** Organização Pan-Americana da saúde. Organização Mundial da Saúde – Representação Brasil. Organizadores: José Moya; Eliane Pereira dos Santos; Ana Valéria M. Mendonça. Brasília, DF, 2009.

STEWART, Thomas A.; **A Riqueza do Conhecimento:** o Capital Intelectual e a Organização do Século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial.** Texto atualizado em 2006. Disponível em: <http://www.ppq.com.br/artigos/gestao-do-conhecimento-o-grande-desafio-empresarial/>. Acesso em: setembro de 2015.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico:** Um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.