



# **PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM MAPEAMENTO NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

**Ester Andrade da Silva**  
ester.silva@aedb.br  
AEDB

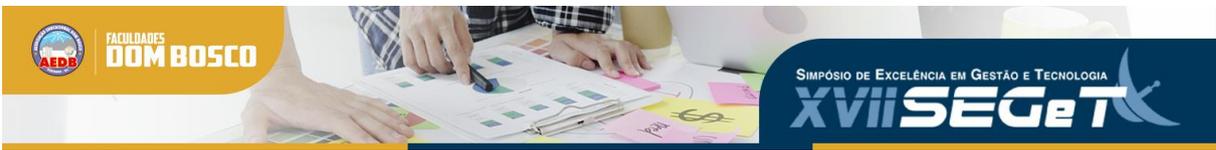
**Raquel Avila de Araújo**  
raquel.araujo@aedb.br  
AEDB

**Lorrane Priscila Passos Sena**  
lorrane.passos@aedb.br  
AEDB

**Weslei Jardim Batista**  
weslei.batista@aedb.br  
AEDB

**Resumo:** A Gestão do Conhecimento tem sido considerada um recurso estratégico, uma vez que o conhecimento está presente em todos os setores da organização. Essa gestão tem sido de suma importância para as instituições públicas, pois através desta, é possível realizar as atividades com mais eficácia, garantindo assim, armazenamento deste conhecimento para que dados importantes não sejam perdidos. Neste contexto teve-se por objetivo mapear práticas da Gestão do Conhecimento adotadas por instituições públicas, bem como apresentar os possíveis benefícios destas práticas. Esta pesquisa é caracterizada como de natureza exploratória – descritiva e de abordagem qualitativa. Para a consecução do objetivo proposto foi realizada uma revisão bibliográfica, a partir das bases SciElo, SPELL, Google Acadêmico, bem com sítios do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP) e KM Brasil. As principais práticas de Gestão do Conhecimento que tem sido adotadas pelas instituições públicas, incluem os fóruns de discussão, os sistemas de gestão por competências, a gestão de conteúdo, dentre outras. Desta forma ficou constatado que o uso da Gestão do Conhecimento no setor público possibilitará uma melhor prestação de serviços à sociedade, ao passo que promove a transparência pública, gerando benefícios, como a credibilidade, eficiência e melhor produtividade às organizações.

**Palavras Chave: GC - Setor Público - ADM Pública - -**



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem sido considerada um recurso estratégico para as instituições, devido ao fato de que o conhecimento se encontra presente em todos os departamentos das organizações. Cabe ressaltar que esse tipo de gestão consiste na modelagem de processos por meio dos conhecimentos gerados. Trata-se, portanto, de um gerenciamento corporativo que visa favorecer a organização através de seu próprio conhecimento adquirido e desenvolvido a partir do conhecimento obtido no ambiente externo (SILVA, 2018).

Santos (2014) afirma que o processo da gestão do conhecimento pode ampliar a vantagem competitiva e correlacional das organizações, possibilitando a redução de custos com planejamento e desenvolvimento, concebendo novos modelos de negócio e propiciando o suporte ao processo de tomada de decisão e a melhoria na prestação de serviços. Constata-se, portanto, que é uma modalidade de gestão que proporciona e facilita o controle e o acesso a informações importantes em processos administrativos.

As organizações do setor público têm como objetivo oferecer melhores serviços para o público (cidadãos) utilizando-se do conhecimento, melhores práticas e lições aprendidas através do atendimento à sociedade (PARK; DULAMBAZAR; RHO, 2015). Por sua vez, a gestão do conhecimento deve ser utilizada na administração pública como uma ferramenta que proporcione uma gestão mais transparente e eficaz, focada no cidadão (BATISTA, 2012; SOUZA; FELIPPE, 2013).

A administração pública, ao implementar a gestão do conhecimento em seus setores, possibilita a geração de benefícios tanto para o gestor público quanto para os cidadãos. Destaca-se que a gestão do conhecimento pode auxiliar a administração pública a enfrentar novos desafios, a implementar boas práticas inovadoras de gestão e a melhorar a qualidade de seus processos e serviços públicos, com o intuito de gerar valor para a sociedade em geral (RODRIGUES, 2018).

Terra (2005) defende que as organizações devem procurar ultrapassar a tradição hierárquica-burocrática em que estão inseridas. Por razões como essas, propostas de gestão do conhecimento em organizações públicas devem levar em consideração sua natureza e elementos como cultura, processos, recursos humanos e tecnologias (BATISTA; QUANDT, 2015). Além disso, devem ser considerados ainda os princípios que precisam ser obedecidos no serviço público, tais como: eficiência, qualidade, efetividade social, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BATISTA, 2012).

Nesse sentido, uma vez considerados tais elementos, Batista (2012, 2016) aponta que a gestão do conhecimento pode possibilitar a melhoria de processos, por meio da adesão a práticas inovadoras de gestão e assegurar, como consequência, a qualidade dos produtos e serviços prestados à população. Destaca-se que, nas organizações públicas, as estratégias de gestão do conhecimento procuram gerir os ativos do conhecimento dentro da organização de forma a aplicar e a utilizar todo o conhecimento produzido, buscando beneficiar a sociedade e possibilitando formas de interação entre elas (CRUZ, 2014).

A gestão do conhecimento permite que os servidores ampliem seu conhecimento, habilidades e capacidade de trabalho em equipe (BATISTA, 2012). Para Massingham (2014), as evidências encontradas em sua pesquisa em um grande departamento do setor público australiano demonstram que a gestão do conhecimento, em instituições públicas, contribui para a gestão do fluxo de conhecimento e seus facilitadores.

A eficiência na administração pública refere-se a entregar o máximo de qualidade, com o menor prazo e custo possíveis, atendendo grande parte de uma sociedade. Nesse

contexto, a gestão do conhecimento pode ter um papel auxiliar fundamental (MARTINS, 2015). Destaca-se que, além da eficiência, um outro fator que pode ser considerado como de grande importância para a gestão pública é o armazenamento do conhecimento, que vai garantir que dados importantes não sejam perdidos. Em face do exposto, pode-se constatar que a gestão do conhecimento pode ser uma grande aliada para os diversos setores do setor público. Entretanto, surge a seguinte problemática que norteará essa investigação: quais as práticas de gestão do conhecimento têm sido adotadas atualmente por instituições do setor público nacional? Pode-se considerar que tais práticas têm gerado benefícios e agregado valor a essas organizações? Com o intuito de responder a esses questionamentos, o presente estudo tem por objetivo mapear práticas de gestão do conhecimento adotadas por instituições do setor público brasileiro e apresentar possíveis benefícios gerados por elas para essas organizações.

Justifica-se o estudo devido a importância da temática em pauta, suas possibilidades de aplicação nos diversos setores da administração pública (nível federal, estadual e municipal) e setor privado, além da necessidade de identificação e análise de boas práticas implementadas por organizações desses segmentos.

O estudo encontra-se estruturado em quatro seções, além dessa Introdução. Na segunda seção (e a partir de uma revisão de literatura), serão apresentados conceitos que sustentarão esse trabalho de pesquisa com o enfoque na implementação da gestão do conhecimento no setor público. Posteriormente, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados durante a realização da investigação. Na quarta seção, serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da coleta de dados e, por fim, na quinta seção, serão apresentadas as considerações finais, incluindo suas implicações teóricas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento ocorre quando há um processo de captura, disseminação e utilização do conhecimento de forma efetiva. Destaca-se que, para que ocorra uma distribuição da informação, faz-se necessário que o conhecimento seja identificado e avaliado. Independente de qual ramo a organização atua, as pessoas serão o ponto principal desse tipo de gestão (SORDI, 2017).

A gestão do conhecimento pode estimular as organizações a realizarem uma melhor gestão dos processos a partir da transformação dos conhecimentos existentes. No entanto, para que seja efetiva, faz-se necessário que haja uma mudança significativa nos valores que alicerçam a cultura organizacional, com a adoção de diferentes ações de incentivo individual e coletivo, bem como processos que estimulem a conscientização sobre as mudanças organizacionais direcionadas à valorização do conhecimento organizacional (SANTOS, 2014).

A gestão do conhecimento destaca o conhecimento das pessoas como fator fundamental para as organizações. Conforme relata Mattera (2014), as organizações estão repletas de conhecimentos, e a implementação da gestão do conhecimento propicia à empresa a identificação e implementação desses saberes. Ressalta-se que, ao transformar o conhecimento em ativos, estes agregam valor às empresas e possibilitam melhorias em larga escala dentro das organizações.

Para Valentim (2008), a gestão do conhecimento vai além de somente o fator humano, da estrutura organizacional propriamente dita e das tecnologias de informação, podendo ser utilizada como intermediação do conhecimento organizacional, auxiliando nas ações estratégicas da organização, e fazendo com que a cultura corporativa seja favorável com a sociedade e com o processo.

Para Levinson (2008), a gestão do conhecimento se caracteriza como um processo onde a organização gera valor aos recursos de conhecimento e intelectualidade. Ressalta-se que essa modalidade de gestão, normalmente, envolve a codificação do conhecimento dos colaboradores, com o intuito de desenvolver melhores práticas. Ressalta-se, ainda, que o desempenho organizacional é influenciado pela forma que este recurso é compartilhado dentro da organização, e que se este for desenvolvido de forma correta poderá se tornar uma vantagem competitiva para a instituição (CHENG, 2011).

Rizzi (2016) aponta que, para que este tipo de gestão possa ser utilizado como um diferencial, faz-se necessário que as instituições utilizem ferramentas que possibilitem a inovação, fazendo com que o conhecimento se mantenha consolidado dentro da empresa de forma que sejam obtidos melhores resultados, gerando assim, uma vantagem competitiva.

## 2.2. A GESTÃO PÚBLICA E SUA ATUAÇÃO NA SOCIEDADE

A gestão pública é composta por um conjunto de órgãos do Governo destinados a gerir bens e interesses referente a sociedade, sendo necessários em todas as esferas. Seu principal objetivo é a prestação de serviço público em benefício da coletividade, e para isso, é necessário que ocorra uma capacitação para a realização de serviços, visando às necessidades e o bem comum da coletividade administrada (MEIRELLES, 2010).

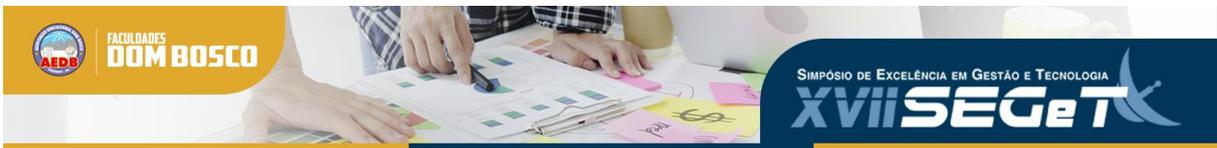
A gestão pública tem como missão realizar atividades de interesse público, ou que os afete. Cabe ressaltar que esta gestão abrange diversas áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras (MARTINS, 2015). Para Batista (2012) a capacidade da administração pública de gerenciamento do conhecimento de maneira efetiva, é tratada como um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento do brasileiro.

Para Nascimento (2017), a gestão pública deve ser cada vez mais aprimorada a fim de atender a população para determinados fins, como melhoria da educação, aumento da competitividade da economia, elevar a cultura etc., fazendo com que aumente o desenvolvimento econômico social. O autor ressalta, ainda, que a gestão pública deve participar de um amplo processo de desenvolvimento, onde possa proporcionar a melhoria nas organizações e nos métodos da informação gerencial através da participação das pessoas, melhorando assim, o sentido estratégico. Segundo Araújo (2007), os modelos de gestão pública podem influenciar como o governo organiza os recursos para transformá-los em serviços públicos. Os resultados desses serviços, dependem do modelo de gestão adotado.

## 2.3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE IMPORTÂNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Batista (2012), a gestão do conhecimento na administração pública é um método integrado capaz de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para que se obtenha uma maior eficiência, melhorando assim, a qualidade e a efetividade social. Ressalta-se que a gestão do conhecimento contribui com novas opções, possibilitando a melhoria da capacidade de realização com práticas que beneficiam a administração pública. A partir disso, gerenciar o conhecimento se tornou uma responsabilidade da administração pública, onde se possibilita o aumento da efetividade dos serviços públicos melhorando também a sociedade que ela está inserida (WIIG, 2012).

Enquanto auxilia na melhoria dos processos intraorganizacionais, da moral de seus servidores e das estratégias das instituições, a gestão do conhecimento pode contribuir também para a melhoria do desempenho dessas instituições como um todo, uma vez que, contribui para a ampliação da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, aumentando a eficiência e possibilitando a inovação nos processos de trabalho (BATISTA, 2016; ECHTERNACHT; QUANDT, 2017). Nesse sentido, Tan e Md Noor (2014) acreditam



que a gestão do conhecimento promove as condições necessárias para encorajar que os integrantes da instituição:

- a) Confiem um nos outros;
- b) Trabalhem com uma equipe (colaborem);
- c) Estejam motivados a compartilhar ideias; e
- d) Participem de discussões por meios distintos de comunicação, particularmente em como compartilhar informação e conhecimento com o objetivo de se criar conhecimento novo (TAN; MD.NOOR, p. 83, tradução nossa).

Para manter-se na alta complexidade, as organizações buscam gerir as informações que circulam em seu meio, para que seja possível planejar e tomar decisões rápidas e precisas. Molina (2010) ressalta que entre as preocupações das organizações, a gestão da informação gerada através de seus processos organizacionais, se tratada e utilizada de forma correta, gera uma vantagem perante a sociedade, tanto para empresas públicas como privadas. Para a administração privada, a implementação do conhecimento é necessária principalmente pela lucratividade que ela pode gerar, mas para a administração pública a gestão do conhecimento é utilizada como melhoria da qualidade, eficiência, efetividade e desenvolvimento social (BATISTA, 2012).

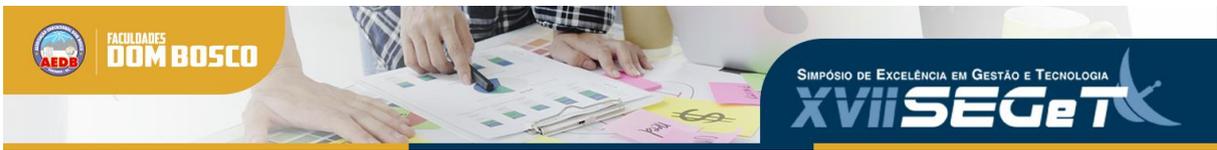
De acordo com Rodrigues (2018), a implantação da gestão do conhecimento para a gestão pública se torna cada vez mais importante, devido a exigência de diversos setores da administração pública. Alguns pesquisadores, entretanto, demonstram preocupação quanto à aderência dos processos de gestão do conhecimento no setor público. Para eles, o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento parece ser mais desafiador no setor público do que no setor privado, por razões como: as divisões específicas de trabalho (que dificultam o compartilhamento do conhecimento); a estrutura hierárquica dessas instituições (que dificulta o envolvimento dos servidores no processo); a cultura organizacional (que muitas vezes não enfatiza a aprendizagem, criação e uso intensivo do conhecimento); além da descontinuidade política e da mobilidade dos servidores, e também do foco na tecnologia e não no fator humano (MASSARO; DUMAY; GARLATTI 2015).

A efetiva gestão do conhecimento auxilia a administração pública a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade em geral (BATISTA, 2012). Destaca-se que o autor conclui, ainda, que a contribuição da gestão do conhecimento se dá também devido ao aumento da capacidade de conhecimento dos trabalhadores - servidores públicos - para que haja uma ampliação do conhecimento, podendo assim, alcançar os objetivos da sociedade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa em pauta pode ser classificada como básica, de natureza exploratória – descritiva e de abordagem qualitativa. Como método e procedimentos técnicos, foram adotadas a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura. De acordo com Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a solução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, de forma que possam ser analisadas e discutidas as inúmeras contribuições científicas. Ressalta-se que esse método de pesquisa pode ser considerado como uma etapa fundamental antes da elaboração ou desenvolvimento de um estudo, artigo, tese ou dissertação (LIMA; MIOTO, 2007). Destaca-se, ainda, que esse método de pesquisa trará benefícios para o conhecimento sobre o qual foi pesquisado e é desenvolvido levando-se em consideração materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos (GIL, 2008).

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados nas bases estruturadas SciElo, SPELL, Google Acadêmico e dos sítios do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento



na Esfera Pública (CONGEP) e KM Brasil (*Knowledge Management Brasil*), eventos científicos de abrangência nacional. Destaca-se que foram utilizados na coleta os seguintes descritores: “*Gestão do Conhecimento*” e “*Setor Público*” ou “*Administração Pública*”.

Após a coleta, foi realizada uma revisão de literatura, considerada como um pré-requisito para a realização de investigações. A investigação foi realizada no período de março a julho de 2020. O tratamento dos dados obtidos neste estudo, foi realizado através da análise de conteúdo. A análise dos resultados obtidos qualitativamente será apresentada na próxima seção.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A gestão do conhecimento faz-se necessária para a Administração Pública Brasileira tendo em vista que torna as instituições governamentais mais democráticas, participativas, efetivas e eficazes, aumentando o conhecimento da sociedade e das empresas do Brasil (WADA, 2014). Corroborando com essa ideia e a fim de garantir a eficácia das práticas da gestão do conhecimento, as empresas têm utilizado ferramentas ligadas a tecnologia e as funções para gerar conhecimento e atualizar as informações (TRINDADE *et al.*, 2015).

De acordo com Batista (2006) e Kuniyoshi (2008), as práticas de gestão do conhecimento podem ser consideradas ferramentas, tecnologias, estratégias, políticas e técnicas de gestão organizacional que se preocupam em promover os processos inerentes à gestão do conhecimento. Nesse contexto, Gonçalves e Vasconcelos (2011) defendem que as práticas e ferramentas da gestão do conhecimento devem ter como características:

- a) Regularidade na execução;
- b) Ter como fim a gestão da organização;
- c) Os padrões de trabalho devem ser a sua base;
- d) Devem ser direcionadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro da organização e na relação desta com o exterior.

No âmbito da Administração Pública, pode-se observar que há a necessidade de inclusão de outros elementos de análise. Ressalta-se que, para Batista (2006), as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no setor público devem se preocupar com alguns quesitos específicos, conforme apresentado no quadro 1.

**Quadro 1** - Finalidades das práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Finalidades
1. Acelerar geração de novos conhecimentos que agreguem valor aos serviços prestados à sociedade por meio de uma maior colaboração entre servidores e acesso mais fácil a fontes de informação e aprendizado;
2. Melhorar o processo decisório;
3. Reduzir custos e retrabalho (não “reinventar a roda” e eliminar atividades que agreguem pouco valor aos serviços);
4. Localizar os conhecimentos e o capital intelectual existente na organização;
5. Gerar novos conhecimentos com base na reutilização dos conhecimentos e do capital intelectual da organização;
6. Alavancar o conhecimento existente na organização para melhor executar programas e, consequentemente, atender melhor às demandas da sociedade.

**Fonte:** Batista (2006, p. 10)

Segundo Massingham (2014), as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento podem trazer benefícios as organizações por meio:

I. Do aumento da eficiência do ciclo de procura pelo conhecimento (tempo necessário para encontrar o conhecimento necessário para o desempenho da atividade);

II. Da melhoria da produtividade, tendo em vista que a equipe passa mais tempo executando tarefas e atividades do que apenas pesquisando; e

III. Do impacto indireto no desempenho em termos de mudança cultural na organização (atitudes e comportamentos de trabalho mais positivos difundidos em melhorias para os processos institucionais).

Gonçalves (2010) destaca que todos os processos de gestão do conhecimento se beneficiam do uso de práticas que podem variar desde técnicas (como, por exemplo, aprendizagem organizacional, lições aprendidas e das melhoras práticas) e de ferramentas tecnológicas (como portais colaborativos, sistemas e ferramentas colaborativos, dentre outros).

A partir de análises de exemplos concretos de organizações (incluindo as do setor público) de todo o mundo, Batista e Quandt (2015) apresentam uma série de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que, adicionadas às identificadas por Gonçalves (2010), Kuniyoshi (2008), Roriz (2011), Strauhs *et al.* (2012) e Terra (2005), compõem o quadro 2.

**Quadro 2 – Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.**

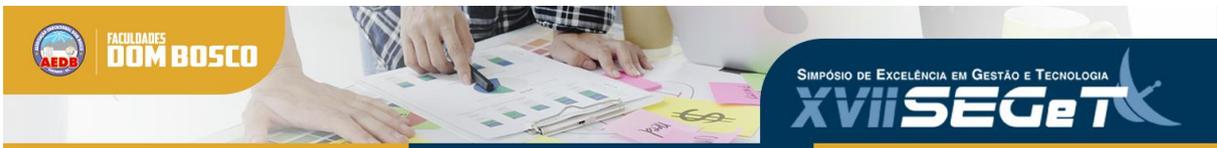
Práticas e Ferramentas		Conceitos
1	Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de Discussão	São espaços destinados a discussão e compartilhamento de informações, ideias e experiências que podem contribuir para o desenvolvimento de atividades da organização.
2	Narrativas	São técnicas utilizadas na gestão do conhecimento para descrever assuntos complexos. São relatos de pessoas envolvidas em um evento já decorrido.
3	Sistema de gestão por competências	As iniciativas deste sistema visam o mapeamento dos processos-chave, assim como, as competências associadas e medidas para superar as deficiências.
4	Ferramentas de colaboração, como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>	São sistemas informatizados que capturam o conhecimento e experiência entre membros da organização.
5	Sistemas de <i>Workflow</i>	<i>Workflow</i> descreve a automação de sistemas e de processos para controle interno, sendo implantado para simplificar e agilizar os processos.
6	<i>Data Warehouse</i> (ferramenta para apoio)	É uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, o que possibilita versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
7	<i>Data Mining</i> (ferramenta para apoio)	Ferramenta com grande capacidade de associação de termos que permite a mineração (“garimpo”) de assuntos ou temas específicos.
8	Gestão de Conteúdo	Processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.

9	Normalização e padronização	Elaboração de normas ou padrões que visam facilitar a comunicação entre os diversos públicos organizacionais.
10	Inteligência Competitiva	Ferramenta para criação de conhecimento através do monitoramento de ações de outras organizações concorrentes.
11	Biblioteca Corporativa (repositório)	É a prática de armazenagem ( que pode ser física ou virtual), organização e disseminação do conhecimento disponível na organização.
12	<i>Wikis</i> (Enciclopédia Virtual)	Ferramenta que apresenta conceitos que podem ser consultados de forma virtual. Pode ser alimentada pelos próprios usuários.
13	<i>Blogs</i>	Ferramenta que possibilita a comunicação entre quem redige e os interessados nos assuntos ali discutidos, o que possibilita a troca de ideias e informações.
14	<i>Brainstorming</i>	Técnica de geração de novas ideias.
15	Taxonomia	Técnica de estruturação de informações, documentos e bibliotecas. Os usuários podem consultar, armazenar e recuperar dados e informações.
16	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em gestão do conhecimento	Questionário de pesquisa para ajudar a mensurar o grau de maturidade em gestão do conhecimento no âmbito organizacional.
17	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	É um sistema estratégico de relacionamento com o público da organização, armazenando e interrelacionando informações sobre as atividades e interações dos clientes com a organização.

**Fonte:** Adaptado de Batista e Quandt (2015), Gonçalves (2010), Kuniyoshi (2008), Roriz (2011), Strauhs *et al.* (2012) e Terra (2005).

Ressalta-se que diversos órgãos da administração pública têm adotado estas práticas e ferramentas da gestão do conhecimento visando otimizar os resultados e a sua gestão. Dentre esses órgãos, pode-se destacar o Banco do Brasil, que possui um Sistema Integrado de Aprendizagem de Produtos e Serviços (SINAPSE). Esse sistema consiste em um ambiente colaborativo de construção do conhecimento, em tecnologia wiki, similar ao utilizado pela Wikipédia. Segundo essa instituição, esse sistema pode ser considerado uma “estratégia de treinamento em produtos, serviços e processos que permite aos funcionários compartilhar conhecimentos com as áreas gestoras.” Destaca-se que a iniciativa da criação das páginas é de uma diretoria ou unidade gestora, sendo que a partir daí os funcionários podem trabalhar em colaboração (BANCO DO BRASIL, [s/d]b).

De acordo com Balceiro e Guimarães (2007), uma grande empresa que utiliza a gestão no conhecimento desde sua criação, em 1953, é a Petrobras. Segundo esses autores, o foco da gestão do conhecimento na empresa encontra-se vinculada ao gerenciamento de projetos. Ressalta-se que o escritório da Petrobras possui uma clientela diversificada e flexibilidade funcional, que ocorre da assessoria à gestão do projeto propriamente dita. Os projetos relacionados à gestão do conhecimento na Petrobras são: Mapeamento dos Ativos do Conhecimento; Mapeamento das Competências Estratégicas Críticas; Mentor e Aprendiz;



Elaboração de Estudos de Caso; Registro das Experiências de Especialistas da área Internacional por meio de Narrativas; Redes de Relacionamento; Catálogo de Especialistas; Replicação das melhores práticas de gestão do conhecimento existentes; Comunidade de Práticas e fortalecimento da utilização da Intranet (BALCEIRO; ANTÔNIO *apud* GAWRYSZEWSKI; ROCHA; MACEDO, 2008).

A partir das bases de dados referentes ao Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP) e KM Brasil, foram mapeados, além das organizações supracitadas, estudos de caso referentes à implementação da gestão do conhecimento nas seguintes instituições: Superior Tribunal Judiciário (STJ); Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC); Prefeitura de São Paulo; SABESP; Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis; Ministério Público Federal; Agência de Gestão e Inovação Tecnológica (AGITEC – EB); SENAI-DF; Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Tribunal de Contas da União (TCU); Escola de Saúde Pública de Minas Gerais; Polícia Rodoviária Federal (PRF), Exército Brasileiro (EB); Tribunal Regional Federal (1ª Região); Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Banco Central (BACEN); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Polícia Militar de São Paulo (PMSP).

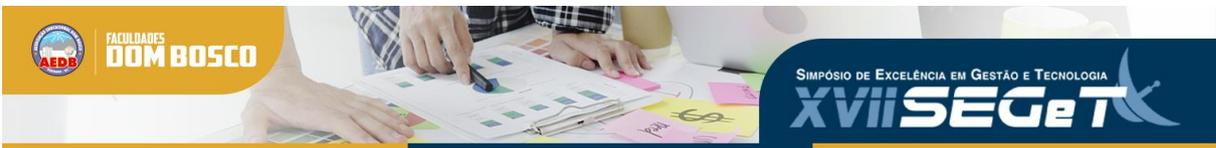
Dentre as práticas de gestão do conhecimento mais utilizadas no setor público, pode-se destacar: a utilização de fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão, bibliotecas corporativas (repositórios), *blogs*, ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets*, sistemas de gestão por competências e a gestão de conteúdos. Destaca-se que tais práticas têm gerado benefícios, agregando valor as instituições que as utilizam como, por exemplo, o aumento da eficiência do ciclo de procura pelo conhecimento; melhoria na produtividade e impacto indireto no desempenho em termos de mudança cultural na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo mapear as práticas da gestão do conhecimento adotadas nas instituições públicas e quais os benefícios que estas práticas apresentam valor às organizações e a população. Para que este objetivo fosse atingido, foi realizada uma pesquisa básica, de natureza exploratória – descritiva e de abordagem qualitativa. Como método e procedimentos técnicos, foram adotadas a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura.

Destaca-se que foram utilizadas na coleta de dados artigos indexados nas bases de dados Google Acadêmico, SciElo e SPELL, sítios do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP) e KM Brasil (*Knowledge Management Brasil*), renomados eventos científicos de abrangência nacional. A investigação foi realizada no período de março a julho de 2020 e os dados foram tratados a partir de uma revisão de literatura.

Da revisão de literatura, foi possível identificar algumas das práticas e ferramentas da gestão do conhecimento que tem sido utilizadas no setor público, bem como mapear algumas organizações desse setor que as tem adotado. Dentre essas organizações, pode-se citar o Banco do Brasil (BB); Petrobrás; Superior Tribunal Judiciário (STJ); Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC); Prefeitura de São Paulo; SABESP; Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis; Ministério Público Federal; Agência de Gestão e Inovação Tecnológica (AGITEC – EB); SENAI-DF; Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Tribunal de Contas da União (TCU); Escola de Saúde Pública de Minas Gerais; Polícia Rodoviária Federal (PRF), Exército Brasileiro (EB); Tribunal Regional Federal (1ª Região); Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Banco Central (BACEN); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); e Polícia Militar de São Paulo (PMSP).



Foram identificadas diversas práticas e ferramentas da gestão do conhecimento utilizadas pelas organizações. Dentre elas se destacam as seguintes práticas: utilização de fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão, biblioteca corporativa (repositórios), *blogs*, ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets*, sistemas de gestão por competências e a gestão de conteúdos. Da análise dos dados ficou constatado, ainda, que as organizações que têm se utilizado da gestão do conhecimento tem conseguido otimizar a prestação de seus serviços com uma maior eficácia e transparência, trazendo dessa forma uma maior confiança e credibilidade à organização.

Como limitação da pesquisa, pode-se apontar o número de bases estruturadas de dados utilizadas na coleta. Acredita-se que exista um maior número de trabalhos científicos disponibilizados abordando o tema dessa pesquisa, incluindo-se em bases de abrangência internacional e que poderiam agregar valor a este estudo. Como sugestão para novos trabalhos e com o intuito de aprofundar conhecimentos, podem ser realizadas pesquisas bibliométricas em bases estruturadas de dados abrangendo periódicos nacionais e internacionais, com o intuito de identificar o estado da arte e a evolução das publicações referente à temática em discussão.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho Portugal, p.1-17, 2007.

BALCEIRO, R. B.; GUIMARÃES, F. J. Z. Alinhando a gestão do conhecimento com os novos desafios da Petrobras. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL – REESTRUTURAÇÃO E REGULAÇÃO DO SETOR DE ENERGIA E GÁS NATURAL, 2, 2007. [Anais...]. Rio de Janeiro, UFRJ, [2007].

BANCO DO BRASIL (Brasil). **Pensando em produtos e serviços, pensando em rede**. [s/d]b. Disponível em: <http://bb.com.br/portalbb/page251,139,10021,23,0,1,8.bb>. Acesso em: 11 jul. 2020.

BATISTA, F. F. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

\_\_\_\_\_. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. **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.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – práticas de gestão do conhecimento**. Brasília: Ipea, ago. 2015.

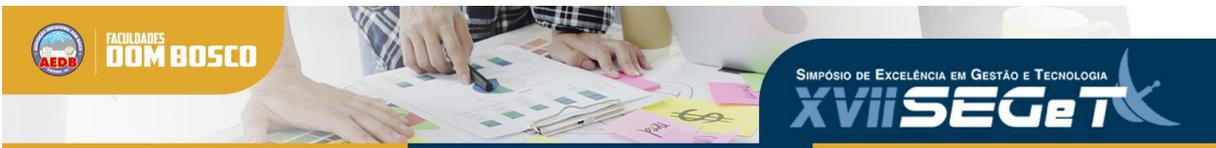
BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade São Paulo**. São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CRUZ, A. M. **Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus Porto Seguro**, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

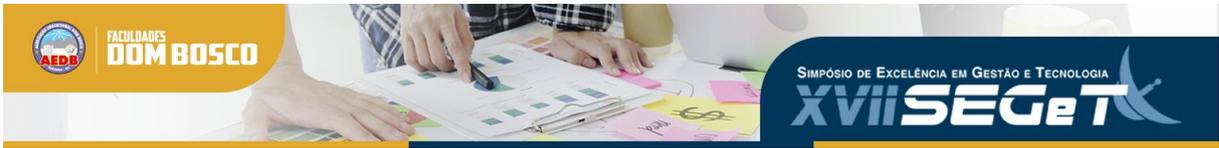
ECHTERNACHT, T. H. S.; QUANDT, C. O. A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. Número Especial, p. 35–49, 2017.

GAWRYSZEWSKI A.; ROCHA, P. M. L.; MACEDO, R. C. C. **A gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: Estudo de caso na Área de Negócio Internacional da Petrobras**. 2008. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. D

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



- GONÇALVES, S. F. R. **Gestão do conhecimento: análise de práticas e ferramentas no âmbito da administração tributária de Minas Gerais**, 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.
- GONÇALVES, S. F. R.; VASCONCELOS, M. C. R. L. **Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional**. ENANPAD, 2011. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, p. 1–16.
- KUNIYOSHI, M. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico**, 2008. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- LEVINSON, F. A.. **Eficiência energética e a gestão pública integrada: desafios e propostas estratégicas**. In OLVEIRA, Fátima Bayma de (org.). Política de gestão pública integrada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. p. 258-265.
- LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**. Florianópolis, v. 10 n. especial, p. 37-45, 2007.
- 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.
- MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: part 2 – managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101–1126, 2014.
- MATTERA, T. C. **Gestão do conhecimento na prática**. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: SARAIVA, 2014. p.199-220.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed., atual. até a E.C. 64, de 4.2.2010. São Paulo: Malheiros, 2010.
- MOLINA, L. G. **Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.
- PARK, M. J.; DULAMBAZAR, T.; RHO, J. J. The effect of organizational social factors on employee performance and the mediating role of knowledge sharing: focus on e-government utilization in Mongolia. **Information Development**, v. 31, n. 1, p. 53–68, 2015.
- QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento**. Texto para discussão n. 2120. Brasília, 2015.
- RODRIGUES, Rildo Willam. **A importância do controle interno para a administração pública**. Universidade federal de São João Del Rei. Departamento de ciências administrativas e contábeis curso de especialização em gestão pública. São João Del Rei, p.1-46, 2018.
- RORIZ, M. S. **Uma investigação sobre as práticas de apoio ao compartilhamento do conhecimento interprojetos em uma empresa orientada a projetos, 2011**. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia a Informação) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- SANTOS, Maria Helena. **Governabilidade, governança e capacidade governativa**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2014.
- SILVA, Alessandra Monteiro - **Gestão do conhecimento como ferramenta para melhoria do trabalho coletivo e colaborativo – Internacional Journal of Knowledge Engineering and Management - Santa Catarina - 17, fevereiro, 2018 – p.(65-83)**.
- SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. 2º edição. São Paulo: SARAIVA, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Administração da Informação: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. 3º edição. Pinheiros – SP: SARAIVA. 2017.
- SOUZA, I. M.; FELIPPE, S. **Gestão do conhecimento na gestão pública: desafios do programa ciência sem fronteiras**. Práxis Educacional, v. 9, n. 14, p. 125–144, 2013.
- STRAUHS, F. R.; et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.
- TAN, C. N.L.; MD. NOOR, S. Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. Asian. **Journal of Technology Innovation**, v. 21, n. 2, p. 251–276, 2014.



TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TRINDADE, E. P. et al. Análise do processo de gestão do conhecimento em uma empresa de base tecnológica da cidade de Joinville-SC. Navus - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 102-111, 2015.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis. Cultura Acadêmica, 2008. p. 272.

WADA, S. Apresentação. In: AGUNE, R.; Gregorio, A.; Neves, A.; Dias, I.; Carlos, J.; Bolliger, S. **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2012.