

**XIV COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU****A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade**

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

**UM ESTUDO SOBRE OS FATORES DE INFLUÊNCIA NA
IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL PÚBLICA**

Aline Machado Cruz
UFBA

alinecruz23@yahoo.com.br

Ernani Marques dos Santos
UFBA

ernanims@gmail.com

Resumo:

Este trabalho investiga quais fatores podem condicionar à implantação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em uma instituição educacional pública. Para tal, foi feito um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus Porto Seguro (IFBA-PS) com o objetivo de identificar e analisar os elementos facilitadores, os principais obstáculos e os elementos norteadores ao processo de GC nesta instituição, levando em consideração às especificidades de uma instituição educacional pública. Na metodologia, o estudo de caso teve um enfoque quali-quantitativo, utilizando as dimensões organizacional, humana e externa como referência de pesquisa. Os resultados da pesquisa mostraram que o IFBA-PS possui alguns atributos de GC, entretanto ainda apresenta muitos obstáculos para implantação destas práticas. Diante disso, conclui-se que o IFBA-PS necessita estabelecer ações de forma a criar um ambiente organizacional mais favorável à implantação destas práticas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Conhecimento organizacional. Instituições de ensino.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sempre foi foco de reflexões, desde a antiguidade até os dias atuais, entretanto, foi a partir da década de 90 que se iniciou a chamada “Era do Conhecimento”, em que “os cérebros – representados pelo capital intelectual, as pessoas” – e a informação tornaram-se os novos fatores-chave do cenário atual. (CARVALHO, 2009, p. 364).

Anterior à Era do Conhecimento, na chamada Era industrial, o capital e o trabalho se destacavam como os fatores de produção mais importantes nas organizações. Já na Era do Conhecimento as atividades mecânicas foram sendo substituídas pelas atividades intelectuais, de forma que o conhecimento veio tornando-se cada vez mais dinâmico e modificando-se “mediante a interação com o ambiente.” (MORESI, 2000, p.19).

Neste cenário dinâmico e de transformações, ocorridas no dia-a-dia das organizações, o uso e a aplicação dos conhecimentos gerados e também daqueles já existentes no ambiente organizacional tornaram-se prioridades de gestão. Porém, antes disso, as organizações passaram vários anos sem observarem a importância do conhecimento nas suas práticas de gestão e,

consequentemente ficaram sem aproveitar grande parte do potencial organizacional ao não usarem e aplicarem o conhecimento gerado.

Primeiramente, o conhecimento foi alvo de interesse das organizações privadas e posteriormente se iniciaram estudos em organizações públicas. No Brasil, entretanto, ainda ocorre de muitas organizações cometerem o erro de não observarem a importância do conhecimento organizacional, conforme aponta a Figura 1. Este fato é ainda mais crítico em algumas organizações públicas que, na maioria das vezes, não percebem a quantidade de informações que são desperdiçadas diariamente dentro do ambiente organizacional público.

FIGURA 1 – Organizações no Brasil



Fonte: Elaborada pelos autores

Neste contexto da Era do Conhecimento, em que muitas informações e conhecimentos ainda são desperdiçados cotidianamente, é que o tema Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo discutido e implantado nas organizações. De acordo com Carvalho e Tavares (2001, p. 61) uma organização aplica a GC, quando é capaz de identificar e de saber utilizar todo o capital intangível que é originado da capacidade e do talento humano.

E é nesta conjuntura da Era do Conhecimento que a Gestão do Conhecimento (GC) será discutida. Foi a partir de estudos sobre a GC e de indícios de desperdícios de informações e conhecimentos no cotidiano do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Porto Seguro (IFBA-PS) que surgiu a ideia de investigar a perspectiva da GC nesta instituição educacional pública.

A instituição e a unidade de análise escolhida para este estudo foi o IFBA-PS, aceito que sou servidora e desempenho a função de Bibliotecária - Documentalista nesta instituição e neste Campus. Como servidora, ao analisar as rotinas da instituição, observei que o IFBA-PS, embora trabalhe com o conhecimento e seja uma instituição que gera e disponibiliza conhecimento, ainda não pode ser considerado um ambiente que possui práticas de GC.

A GC, embora seja uma prática de grande importância no desenvolvimento das instituições, ainda não é utilizada efetivamente no IFBA-PS e conforme aponta estudos, ainda é deficiente em várias organizações brasileiras. Souza (2009, p. 88) constata que “embora seja fundamental a gestão baseada no conhecimento, o que se evidencia em vários estudos e pesquisas é que, na maioria das universidades, ainda não se utilizam práticas de gestão do conhecimento”.

Diante destes fatores é preciso entender como criar e instituir uma cultura que possibilite criar, armazenar, organizar, disseminar e aplicar o conhecimento que é produzido e utilizado no IFBA-PS de modo confiável e acessível à própria instituição e também à comunidade em geral. Para isso, foi feita uma adaptação no modelo de análise proposto por Souza (2009), em que são trabalhadas as perspectivas organizacional, humana e externa, para responder o objetivo geral de investigar e analisar os fatores condicionantes à implantação de práticas de GC no IFBA-PS e os objetivos específicos de identificar e analisar os elementos que facilitam, os principais obstáculos e os elementos norteadores ao processo de GC no ambiente do IFBA-PS.

Desta forma, propõe-se como contribuição teórica a esta pesquisa, colaborar para compreensão de um estudo de caso em uma instituição de ensino pública, uma vez que a indicação de fatores condicionantes à GC em um contexto organizacional que abrange os níveis acadêmicos e administrativos permite um subsídio teórico, já que pesquisas nesta perspectiva precisam ser mais exploradas. Neste sentido, procura-se ampliar os conhecimentos sobre a GC em instituições educacionais públicas esperando contribuir para que estas instituições possam dispor de alternativas teóricas em que os trabalhos ainda são poucos, conforme ressaltam os autores Leite (2006), Silva (2010) e Souza (2009) ao afirmarem que as iniciativas de GC são raras nas comunidades acadêmicas.

Do ponto de vista prático, justifica-se esta pesquisa, uma vez que se faz necessária a criação de uma cultura de aprendizado contínua que se adapte com as transformações informacionais. O desenvolvimento de competências e/ou habilidades profissionais devem interagir de forma efetiva com a informação e o conhecimento para que os servidores do IFBA-PS possam identificar, localizar, avaliar, organizar, comunicar, assim como criar, compartilhar e trocar informações e experiências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

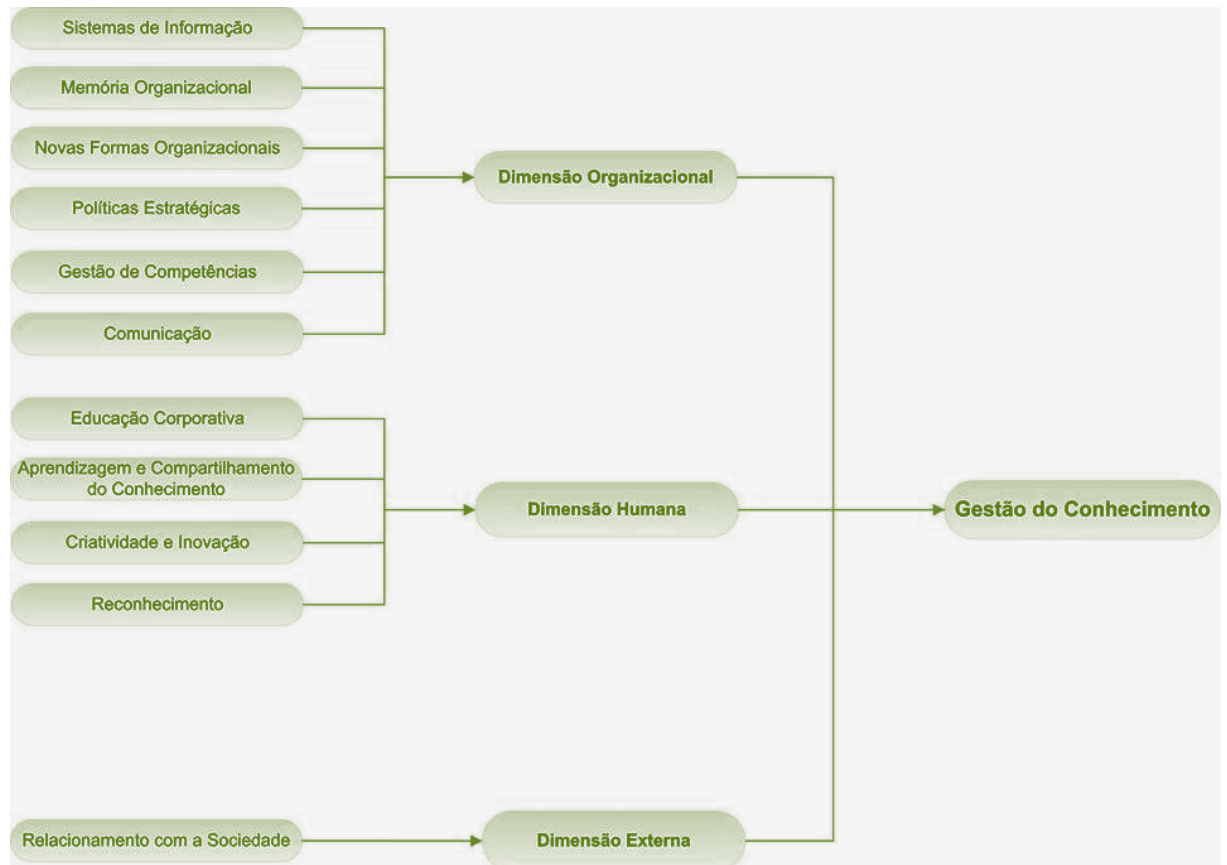
Foram estudados diversos modelos sobre a GC no ambiente organizacional, incluindo autores como Terra (2000); Davenport e Prusak (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Fleury e Fleury (1997); Forcadell e Guadamillas (2002); Cormican e Dooley (2007); Probst, Raub e Romhardt (2002 apud SOUZA, 2009), e Souza (2009). Estes modelos apresentam características semelhantes entre si, recorrendo sobre componentes organizacionais muitas vezes comuns e complementares. No caso específico do modelo proposto por Souza (2009), existe uma particularidade uma vez que sua pesquisa buscou analisar as contribuições da GC para a gestão das IFES (Instituições Federais de Ensino).

Considerando que IFBA-PS é uma instituição educacional pública o modelo de Souza (2009) foi escolhido como base para esta pesquisa devido às similaridades que existem entre os Institutos Federais e as Universidades Federais, uma vez que ambos não devem trabalhar a GC da mesma forma que uma empresa, mas sim como instituições educacionais comprometidas com o ensino, à pesquisa e à extensão.

O modelo de análise foi construído utilizando-se como referência as dimensões organizacional, humana e externa, propostas por Souza (2009) e a partir dos indicadores estudados pelo mesmo, uma adaptação foi feita levando em consideração somente os indicadores julgados essenciais ao escopo desta pesquisa. Foram utilizados como referência os indicadores Sistema de Informação, Memória Organizacional, Novas Formas Organizacionais, Políticas e Estratégicas, Sistemas de Gestão fundamentado nas Competências, Comunicação

Institucional, Educação Corporativa, Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, Estímulo à criatividade e Inovação, Plano de Reconhecimento e Recompensa e Relacionamento com a sociedade/Comunidade, conforme mostra a Figura 2.

FIGURA 2 – Modelo de análise



Fonte: Elaborada pelos autores baseado em Souza (2009).

2.1 Dimensão Organizacional

A dimensão organizacional “refere-se à estrutura organizacional e gestão das funções de ensino, pesquisa e extensão e das atividades de planejamento, orçamento, administração geral e infraestrutura.” (SOUZA, 2009, p. 101).

2.1.1 Sistema de informação

Segundo Valentim et al (2003), para que haja GC, além do fator humano, é preciso garantir uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de comprometimento com o processo. Neste sentido, os sistemas de informação são importantes ao intermediar no acompanhamento e na utilização do conhecimento organizacional usado nas ações estratégicas da organização.

Os sistemas de informação podem construir no ambiente organizacional os processos de transformação de conhecimento tácito e de conhecimento explícito, favorecendo assim a criação de uma cultura de GC à medida que incentivam as pessoas a interagir e a trocar informações, compartilhar problemas, perspectivas, ideias e soluções. Além disso, “as tecnologias da informação e comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 37).

2.1.2 Memória organizacional

Vários autores compartilham da ideia de que a memória organizacional contribui para captação, tratamento, disseminação, compartilhamento e reuso do conhecimento. Segundo Euzenat (1996 apud SCHLESINGER, 2008, p. 20), “a memória organizacional é um repositório de conhecimentos e do *know-how* do conjunto de indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, o uso, o reuso, a inovação e a transformação do mesmo.” No mesmo entendimento, Conklin (1996 apud SCHLESINGER, 2008, p. 20) expõe que “a memória organizacional está voltada para estender e amplificar o conhecimento por meio de sua captura, organização, disseminação, compartilhamento e reuso por colaboradores de uma determinada organização.”

2.1.3 Novas formas organizacionais

Conforme Souza (2009, p.84) “as organizações intensivas em conhecimento exigem novas formas organizacionais em substituição às estruturas hierárquico-burocráticas. Sugere-se uma estrutura com alto grau de autonomia”, trabalho em equipe e compartilhamento do conhecimento.

2.1.4 Políticas, estratégias e o conhecimento organizacional

A política propõe identificar os pressupostos básicos para gerir o conhecimento de forma alinhada ao planejamento estratégico da organização. O modelo conceitual de Perrotti (2004, p. 122) estabelece que “o projeto e implantação de ações voltadas à gestão do conhecimento deverão estar condizentes com o planejamento estratégico da empresa” (PERROTTI, 2004, p. 122). Na mesma concepção Davenport e Prusak (1998) contemplam que a GC deve envolver todos os níveis da organização, de forma que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional, ou seja, com a sua missão, visão, valores e objetivos.

2.1.5 Sistema de gestão fundamentado nas competências

“A gestão da universidade deve ser assegurada por pessoal qualificado, devendo a escolha dos gestores, ser baseada no mérito e na competência.” (SOUZA, 2009, p. 240). Da mesma forma, todos os cargos de coordenação e funções administrativas devem levar em consideração as competências dos funcionários de forma que estas sejam aproveitadas e utilizadas no desenvolvimento de suas atividades.

2.1.6 Comunicação institucional

A comunicação é um processo muito importante para consolidação de práticas de GC e pode ser compreendida como um potencial estratégico dentro da instituição. Desta forma, “é necessário, então, efetivar a comunicação eficiente para conseguirmos aprimorar a gestão do conhecimento nas organizações.” (CAMATTI; FACHINELLI, 2010, p. 167).

2.2 Dimensão Humana

Souza (2009, p. 244) diz que “a dimensão humana refere-se ao desenvolvimento e a valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes para a garantia da dedicação, do dinamismo e da responsabilidade compatíveis com a dignidade acadêmica.” O autor ainda acrescenta que assegurar a qualidade do corpo docente, do técnico-administrativo e de todas as demais atividades da instituição é fundamental, tanto quanto, incentivar a criatividade e à inovação.

2.2.1 Educação corporativa

Segundo Souza (2009, p. 245), a educação corporativa é fundamental na construção de “uma cultura de gestão fundamentada no conhecimento individual e institucional,” uma vez que possibilita à atualização dos servidores da instituição. Ainda para Souza (2009, p. 245) “a aprendizagem contínua deve ser prioridade nas IFES, pois consiste na base de conhecimentos, na construção de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da instituição para agir e resolver problemas.”

2.2.2 Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Podemos definir aprendizagem organizacional como uma transformação das nossas experiências em conhecimento. O processo de aprendizagem organizacional acontece quando uma ação de mudança contribui para a elevação de um nível de desempenho. Sendo assim, “a aprendizagem organizacional compreende a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, ocorrendo, desta forma, a aprendizagem com base na experiência coletiva” (SOUZA, 2009, p.177).

2.2.3 Estímulo à criatividade e inovação

Terra (2000) estimula uma cultura voltada à criatividade e a inovação e para isso sugere que os gerentes das organizações criem condições em que as pessoas desejem ser criativas, ou seja, promove oportunidades para que todos exercitem a criatividade.

2.2.4 Planos de reconhecimento e recompensa

Souza (2009, p. 246) propõe que “as IFES devem desenvolver planos e programas de valorização dos docentes, técnicos e estudantes, reconhecendo suas ações administrativas, acadêmicas, científicas artísticas e culturais”. Desta forma, as IFES estarão contribuindo para a motivação dos mesmos. (SOUZA, 2009).

2.3 Dimensão Externa

A dimensão externa representa a interação entre a instituição e à comunidade. Através das atividades de extensão, o IFBA-PS pode desenvolver laços com a sociedade local e a partir disso construir e levar múltiplos conhecimentos à comunidade local, assim como aprender junto com a mesma.

2.3.1 Relacionamento com a sociedade/ comunidade

As instituições de ensino devem manter uma interação com a sociedade de forma a beneficiar ambas as partes, uma vez que, quando o conhecimento produzido é compartilhado pela instituição, esta poderá agir e atingir positivamente a sociedade. Em contraposição, a instituição também está sendo beneficiada ao trocar conhecimentos com a comunidade e adquirir informações externas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia metodológica escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso, com enfoque quali-quantitativo.

As fontes de dados utilizadas foram provenientes da pesquisa bibliográfica, da análise documental, dos dados coletados dos questionários e das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores do IFBA-PS no período de 2008-2014.

A pesquisa bibliográfica consistiu na leitura, análise e interpretação de textos em livros, jornais, fotos, figuras, dentre outros, no intuito de conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema estudado e também através da consulta em periódicos da área de Administração, Tecnologia e Ciência da Informação, acessados principalmente no Portal da Capes.

A análise dos documentos produzidos no IFBA-PS incluiu o Termo de acordo de metas e compromissos: Ministério da Educação/Institutos Federais, o Regimento Geral do IFBA, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), O Plano de Qualificação Institucional (PQI) e os Relatórios de Gestão. A análise dos documentos foi fundamental para a análise das diretrizes organizacionais, humanas e externas do IFBA-PS.

Após a análise documental, foram coletados os dados dos questionários e das entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores do IFBA-PS. Para tal, foi enviado, via e-mail, um link de acesso ao questionário online da *SurveyMonkey* a todos os servidores (professores e técnico-administrativos) do Campus, com exceção da pesquisadora deste trabalho, de forma a evitar respostas tendenciosas, e também dos diretores, visto que estes responderam a entrevista destinada aos gestores.

No período de 26 de maio a 07 de junho de 2014 os questionários foram enviados a 118 (cento e dezoito) servidores, uma vez que atualmente, o IFBA-PS possui 122 (cento e vinte e dois) servidores, sendo 84 (oitenta e quatro) docentes e 38 (trinta e oito) técnico-administrativos. Neste período 70 (setenta) servidores responderam o questionário, o que representa aproximadamente 60% do universo da pesquisa. Dentre estes, 55 (78,57%) responderam o questionário por completo e 15 (21,43%) o responderam parcialmente. Os questionários respondidos parcialmente não foram excluídos, sendo consideradas as questões que foram respondidas.

Nos dias 02, 03 e 04 de junho de 2014 foram realizadas as entrevistas com os gestores do IFBA-PS. Antes de realizarem-se as entrevistas os diretores foram convidados via email a participarem da pesquisa e comunicados sobre os objetivos da mesma. A partir deste primeiro contato, as entrevistas foram agendadas em comum acordo com os 3 (três) entrevistados e realizadas no ambiente de trabalho do IFBA-PS.

O questionário e a entrevista foram construídos baseando-se nas dimensões de análise e nos indicadores propostos por Souza (2009) e as questões descritas nos mesmos foram adaptadas a partir do questionário proposto por Souza (2009), com o acréscimo de questões adaptadas a partir de um questionário proposto por Batista (2011) em um diagnóstico sobre o grau de maturidade em que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) encontra-se no processo de institucionalização da GC. Desta forma, levando em consideração que este trabalho busca identificar os fatores condicionantes à implantação da GC no ambiente organizacional e que o diagnóstico do IPEA buscou conhecer o que ainda precisa ser feito para tornar a GC parte do modelo de gestão da organização, foi encontrado no diagnóstico do IPEA questões que puderam ser atreladas ao modelo de análise deste trabalho.

A técnica de análise quantitativa utilizada para o tratamento de dados do questionário foi a estatística descritiva e o procedimento escolhido para o tratamento dos dados da entrevista semiestruturada foi à análise de conteúdo qualitativa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

As análises documental, quantitativa e qualitativa permitiram a identificação dos elementos facilitadores, dos obstáculos e dos elementos norteadores ao processo de GC no ambiente do IFBA-PS, conforme o Quadro 1.

QUADRO 1

Inter-relacionamento entre as análises documental, quantitativa e qualitativa

Dimensão	Indicadores	Facilitadores	Obstáculos	Norteadores
Organizacional	Sistema de informação	Indicador presente no Regimento Geral do IFBA e nos Relatórios de Gestão. Houve a tentativa de implantar no IFBA um Sistema Integrado.	Sistemas de informação mal utilizados, não finalizados, insuficientes e com problemas operacionais.	Investir em recursos tecnológicos, garantir o uso adequado destas ferramentas e desenvolver sistemas de GC.
	Memória organizacional	Indicador presente no Regimento Geral do IFBA.	Não existe memória organizacional no IFBA-PS.	Construção de uma memória organizacional.
	Novas formas organizacionais	Indicador presente no PPI.	As análises quantitativas e qualitativas apontam que o IFBA-PS ainda não propicia um ambiente totalmente favorável a esta prática.	Criação de estruturas com alto grau de autonomia e espaços de aprendizagem e integração dos servidores.
	Políticas, estratégias e conhecimento organizacional	No PDI e no PPI consta a gestão democrática como princípio e nas entrevistas constata-se que o processo decisório do IFBA-PS é descentralizado e democrático.	Os dados dos questionários contrapõem com as respostas das entrevistas evidenciando que 50% dos respondentes concordam que não há transparência e planejamento participativo.	Proporção de maior transparência nos processos decisórios e maior participação dos servidores nas decisões.
	Sistema de gestão fundamentado nas competências	Indicador presente no Regimento Geral e no PDI.	Ausência de políticas de gestão por competências.	Criação de políticas de gestão por competências e de um banco de competências.
	Comunicação	Indicador	Processos de	Avaliar e

	institucional	presente nos documentos analisados.	comunicação ineficientes.	aprimorar a comunicação institucional.
Humana	Educação corporativa	Indicador presente nos documentos analisados.	Deficiências nos programas de ambientação e desenvolvimento pessoal e organizacional do servidor.	Ampliar os investimentos em capacitação e qualificação.
	Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento		Não há cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.	Estabelecimento de novas estratégias estruturais para criação de uma cultura de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.
	Estímulo à criatividade e inovação	Indicador presente nos documentos analisados.	Não existe uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da instituição.	Criar condições e promover oportunidades de criatividade e inovação.
	Plano de reconhecimento e recompensa	Indicador presente nos documentos analisados.	Os dados dos questionários e das entrevistas apontam que a instituição não tem um sistema de recompensa aos servidores.	Desenvolver um plano de reconhecimento e recompensa.
Externa	Relacionamento c/ a sociedade/comunidade	Indicador presente nos documentos analisados.	Dados dos questionários e das entrevistas comprovam que	Ampliar o relacionamento com a sociedade através de práticas

			no IFBA-PS existe uma fragilidade nas atividades de extensão.	de extensão.
--	--	--	---	--------------

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado nas análises documental, quantitativa e qualitativa.

5 CONCLUSÕES

Foi evidenciado nesta pesquisa que no IFBA-PS há uma grande necessidade em trabalhar aspectos diretamente relacionados à GC, pois quando um conhecimento é construído diariamente dentro de uma instituição e este não é coletado, armazenado e disseminado, corre-se o risco de perder este conhecimento na medida em que servidores são removidos, redistribuídos, transferidos de setor, aposentados, dentre outros. Além de que, quando o conhecimento de um servidor não é explicitado há o risco deste não ser utilizado para os fins da instituição.

Sendo assim, a partir das análises dos documentos, dos questionários e das entrevistas conclui-se que o IFBA-PS precisa repensar as políticas de gestão, redefinir os fundamentos do uso das tecnologias e da relação da instituição com a comunidade, assim como melhorar a comunicação, criar processos de aprendizagem e valorizar os ativos do conhecimento, de forma a criar um contexto organizacional que contemple as práticas de GC.

Para isso, as gestões têm como desafios melhorar o clima organizacional, uma vez que as relações interpessoais e intersetoriais precisam ser fortalecidas; conseguir conciliar os vários interesses do ambiente organizacional, compatibilizando as peculiaridades da gestão pública com as necessidades dos usuários; e dar uma resposta satisfatória aos usuários internos e externos.

Para satisfazer as demandas das gestões também são necessárias adaptações ou melhorias na estrutura física, no aumento do número de servidores, fortalecimento dos recursos humanos, criação de um setor que gerencie as informações e uma melhor gratificação para as coordenações.

Esta pesquisa se restringe ao IFBA-PS. Entretanto, tal limitação, não impede que este estudo seja aplicado em outras instituições educacionais públicas, uma vez que apresentam características semelhantes. Além disso, esta pesquisa pode servir de motivação para trabalhos futuros de forma a ampliar a pesquisa em GC a outras instituições. Dessa forma, como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos de GC no âmbito do IFBA, uma vez que o trabalho de Souza (2009) refere-se às IFES. Para tal sugere-se também a criação de um modelo de análise de GC que leve em consideração as especificidades dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)–Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. Diagnóstico do grau de maturidade do IPEA em Gestão do Conhecimento: relatório final. Brasília: IPEA, 2011.

CAMATTI, Tassiara Balsissera; FACHINELLI, Ana Cristina. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. **Conexão – Comunicação e cultura**, Caxias do Sul, v.9, n.17, p. 161-178, jan./jun. 2010.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. Arquitetura organizacional para gestão na Era do Conhecimento. BARROS NETO, João Pinheiro de (Org.). **Administração de organizações complexas** : liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2009. cap. 13.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & Conhecimento**: Uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2006.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SILVA, Ronaldo Pedreira. **A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico**: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a12.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2013.