

# Análise Comparativa das Práticas de Gestão do Conhecimento de Processos Organizacionais entre Prefeituras de uma Região do Brasil e de uma Província do Equador

## Comparative Analysis of Knowledge Management Practices in Organizational Processes between City Halls of a Region of Brazil and a Province of Ecuador

<b>Rejane Sartori</b>	Doutorado. Centro Universitário de Maringá (UNICESUMAR). Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) – Brasil. <a href="mailto:rejane.sartori@unicesumar.edu.br">rejane.sartori@unicesumar.edu.br</a>
<b>Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia</b>	Doutorado. Centro Universitário de Maringá (UNICESUMAR). Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) – Brasil. <a href="mailto:arthur.urpia@unicesumar.edu.br">arthur.urpia@unicesumar.edu.br</a>
<b>Ana Santos Delgado</b>	Doutorado. Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) – Ecuador. <a href="mailto:aasantos@utpl.edu.ec">aasantos@utpl.edu.ec</a>
<b>Viviana Marilú Chávez Capa</b>	Graduada. Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) – Ecuador. <a href="mailto:vmchavez2@utpl.edu.ec">vmchavez2@utpl.edu.ec</a>

### RESUMO

A Gestão do Conhecimento contribui para tornar as organizações mais competitivas. No setor público pode aumentar a eficiência, inovar processos e melhorar a qualidade dos serviços ofertados. Porém, consultas a bases de dados demonstram que são poucos os autores especializados nesse campo e o nível de colaboração entre eles e de comparações internacionais é baixo; é pequeno também o número de publicações em revistas da América Latina que tratam do assunto e a literatura pouco contribui para implementar a Gestão do Conhecimento em organizações públicas. Assim, o objetivo deste artigo é analisar comparativamente o nível de implantação e de alcance das práticas da Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e de uma província do Equador. Este é um estudo de casos múltiplos, com abordagem quantitativa, e quanto aos objetivos caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Os resultados revelam que as prefeituras do Equador possuem, na média, um maior nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento associadas a processos organizacionais do que as brasileiras. O nível de implantação dessas práticas é baixo para as prefeituras dos países analisados. O nível de alcance é médio para as prefeituras do Equador e baixo para as brasileiras. Assim, conclui-se que há necessidade de criar estratégias em ambos os países para ampliar o nível de implantação e de alcance dessas práticas.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Práticas de processos organizacionais. Setor público.

### ABSTRACT

Knowledge Management contributes to making organizations more competitive. In the public sector, it can increase efficiency, innovate processes and improve the quality of services offered. However, consultations with databases show that there are few specialized authors in this field and the level of collaboration between them and international comparisons is low; the number of publications in Latin American journals dealing with the subject is also small and the literature contributes little to implementing Knowledge Management in public organizations. This paper aims to conduct a comparative analysis of the level of implementation and reach of Knowledge Management practices of organizational processes in city halls in a region of Brazil and in a province of Ecuador. This is a multiple case study, with a quantitative approach and, as for the objectives, it is characterized as being an exploratory research. Data collection took place through a questionnaire prepared by the Institute of Applied Economic Research. The results show that Ecuador's city halls have, on average, a higher level of implementation and reach of Knowledge Management practices associated with organizational processes than their counterparts in Brazilian. The level of implementation of these practices is low for the municipalities of the countries analyzed. The reach level is medium for Ecuador's city halls and low for the Brazilians ones. Thus, it is concluded that there is a need to create strategies in both countries to increase the level of implementation and reach of these practices.

**Keywords:** Knowledge management; organizational processes practices; public sector.

Recebido em 16/07/2020. Aprovado em 27/08/2020. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.  
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-16.1354>

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente importância do conhecimento como principal fator de produção e recurso gerador de riqueza tem sido amplamente defendida na sociedade contemporânea. O conhecimento não é algo novo, contudo, ganhou destaque a partir do momento em que foi reconhecido como um dos responsáveis pela sobrevivência das empresas (SCHREIBER, 2015). Assim, cabe aos gestores fomentar o desenvolvimento de conhecimentos úteis ao dia a dia das organizações para que sejam criadas formas de agir, de responder às demandas dos vários *stakeholders*, de aprimorar os processos internos e os produtos e serviços aos clientes.

Desse modo, gerenciar adequadamente o conhecimento é um dos grandes desafios para as organizações na atualidade, pois esse recurso é capaz de determinar a capacidade da organização para sobreviver, adaptar-se e competir na sociedade. Segundo Matos *et al.* (2016), o principal desafio dos gestores é o de reexaminar e reorganizar a cultura, estruturas, tecnologias da informação e processos de negócios das suas organizações a partir da perspectiva do conhecimento. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento, que consiste na administração do conhecimento organizacional, contribui com os atores envolvidos nessa tarefa (URPIA; SARTORI; TENÓRIO, 2018).

A Gestão do Conhecimento é uma prática adotada por diversas organizações para gerir o conhecimento com vistas a alcançar a eficiência e efetividade de seus processos. Becerra-Fernandez e Sabherwal (2010) argumentam que a Gestão do Conhecimento se refere a fazer o que é necessário para tirar o máximo proveito dos recursos de conhecimento; contribui para promover a criação, o compartilhamento e a alavancagem do conhecimento da corporação.

Para as organizações privadas, a Gestão do Conhecimento passa a ser uma necessidade, pois se trata de gerir um dos recursos fundamentais para que possam continuar a oferecer produtos e serviços diferenciados capazes de agregar valor aos clientes e aos seus negócios, obtendo, assim, diferenciais competitivos e capacitando-as para enfrentar a concorrência (GASPAR *et al.*, 2016). Para o setor público, pode contribuir para melhorar a qualidade e a efetividade social; a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, princípios básicos da administração pública; e para que o cidadão e a sociedade civil participem ativamente do processo de tomada de decisão na administração pública (BATISTA, 2014). De acordo com o Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, a Gestão do Conhecimento pode aumentar a eficiência, inovar processos de trabalho e melhorar a qualidade dos serviços públicos (SOUZA, 2014).

Nesse contexto, a implementação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais nos órgãos públicos pode trazer vários benefícios, uma vez que essas práticas funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional (BATISTA; QUANDT, 2015). Com isto, estas práticas podem proporcionar às organizações públicas, dentre outros benefícios, a implementação de uma cultura de mudança e desenvolvimento pessoal e organizacional, o alinhamento das competências individuais aos interesses e competências requeridas pela organização, além de facilitar os processos de tomada de decisão no nível estratégico (BATISTA; QUANDT, 2015; MACHADO, 2017).

A Gestão do Conhecimento no setor público, como área de pesquisa, cresceu em importância nos últimos anos, contudo, ainda são poucos os autores especializados nesse campo e o nível de colaboração entre eles e de comparações internacionais é baixo; é pequeno o número de publicações em revistas da América Latina que tratam do assunto e a literatura pouco contribui para implementar a Gestão do Conhecimento em organizações públicas (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é realizar uma análise comparativa do nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e prefeituras de uma província do Equador. A pesquisa é relevante uma vez que contribui para identificar práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas de distintos países da América Latina, haja vista a escassez de pesquisas sobre esse tema (BATISTA, 2012; BATISTA, 2014; MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015).

Este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, a próxima seção contém o embasamento teórico relativo à Gestão do Conhecimento e suas práticas. A terceira seção relata os

procedimentos metodológicos empregados e a quarta apresenta os resultados da pesquisa e discussão. Por fim, a quinta seção contém as considerações finais, seguida das referências.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO - CONCEITOS E PRÁTICAS

Gestão do Conhecimento é um campo de estudos recente e em constante evolução, não havendo consenso em relação à definição conceitual desse termo. É uma área multidisciplinar que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento. Seu propósito é ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos.

A Gestão do Conhecimento consiste na capacidade de uma empresa de criar conhecimento, difundir na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Trata-se de um conjunto de políticas de gestão cuja finalidade está em favorecer a criação de conhecimento, sua transferência para todos os membros da organização e sua posterior aplicação, com vistas a obter competências distintivas que poderão viabilizar, para as empresas, vantagens competitivas (PINHO; REGO; CUNHA, 2012). Neste sentido, a Gestão do Conhecimento “(...) envolve o gerenciamento da cultura organizacional, com base nos princípios de aprendizado organizacional” (MATOS *et al.*, 2016, p. 29).

Dalkir (2011) explorou diversas pesquisas de distintos autores que abordavam sobre o processo de Gestão do Conhecimento e concluiu que se trata da coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura da empresa na busca da criação de valor através do recurso do conhecimento e inovação. Essa coordenação é realizada por meio dos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. Gaspar *et al.* (2016) argumentam que nas corporações a Gestão do Conhecimento ganha importância na medida em que o conhecimento tácito se torna mais explícito de maneira tal que possa ser facilmente comunicado e entendido pelas pessoas.

No setor público, um dos maiores desafios deste século é a capacidade de desenvolver práticas sistemáticas para atender novas demandas sociais por bens e serviços públicos (FREITAS, 2017). Assim, modernizar a administração pública torna-se fundamental para atingir os patamares de eficiência e eficácia das sociedades mais desenvolvidas, pois para fazer a gestão da complexa cadeia de atividades do setor público – regulações, terceirizações, concessões, parcerias, relações com a cidadania – é necessário que se faça uma reformulação nos seus processos e na forma de trabalhar (WADA, 2014).

Desse modo, a Gestão do Conhecimento na administração pública é descrita como um método de “(...) criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA, 2012, p. 49). Assim, pode contribuir para que o cidadão e a sociedade participem efetivamente do processo de tomada de decisão da administração pública, uma vez que sua função é buscar a efetividade social e o desenvolvimento econômico e social (FREITAS, 2017).

Um programa de Gestão do Conhecimento deve considerar um conjunto de práticas que, somadas, estimulem os colaboradores a atuarem em cada um dos processos para que a informação e o conhecimento efetivamente circulem na organização. Como afirmam Kianto e Andreeva (2014, p. 222), as práticas de Gestão do Conhecimento são um “conjunto de atividades ou rotinas intencionais conduzidas pela organização com o objetivo de melhorar a eficácia e a eficiência dos recursos de conhecimento organizacional”. Desse modo, a Gestão do Conhecimento se realiza por meio de práticas gerenciais aplicadas aos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de uma organização.

Com o objetivo de adequar a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento na administração pública para produzir resultados em prol do cidadão, Batista (2012) identificou diversas práticas dessa área de estudos relacionadas aos aspectos de recursos humanos, processos organizacionais e base tecnológica e funcional, que facilitam a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação de conhecimento. Segundo esse autor, as práticas da gestão de recursos humanos facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento; aquelas ligadas aos processos organizacionais funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do

conhecimento organizacional; e as que têm como foco a base tecnológica e funcional servem de suporte à Gestão do Conhecimento organizacional.

Em relação à categoria de processos organizacionais, foco desta pesquisa, Batista (2012) identificou as seguintes práticas de Gestão do Conhecimento: banco de competências individuais, *benchmarking* interno e externo, gestão do capital intelectual, mapeamento do conhecimento, melhores práticas, memória organizacional e sistema de gestão por competências. No Quadro 1 apresenta-se uma descrição dessas práticas e possíveis implicações administrativas para as organizações em razão da baixa implantação ou alcance dessas práticas.

Quadro 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas a processos organizacionais

<b>Prática</b>	<b>Descrição</b>	<b>Possíveis implicações administrativas</b>
Banco de competências individuais	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.	Problemas de eficiência no setor administrativo, como, por exemplo, o não aproveitamento efetivo das potencialidades de cada funcionário. Dificuldades nos processos de tomada de decisão, com relação ao aperfeiçoamento das competências dos funcionários, dadas as lacunas informacionais.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	Dificuldades de avaliação quanto às práticas que contribuem para o alcance de melhores níveis de eficiência em atividades administrativas. Dificuldades na implementação de outras práticas de Gestão do Conhecimento como, por exemplo, as melhores práticas. Dificuldades de mensuração quanto à eficiência do setor administrativo.
Gestão do capital intelectual	Recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento.	Dificuldades nos processos de gestão de recursos humanos que envolvem: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho etc., e, portanto, problemas quanto ao aperfeiçoamento do capital humano dos funcionários. Defasagem ou não aproveitamento da capacidade efetiva dos ativos estruturais (equipamentos, programas, processos, bases de dados, estrutura organizacional, concessões legais, patentes e propriedade intelectual), ocasionando problemas de eficiência.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	Gastos desnecessários de recursos e de tempo pela realização ou aquisição de ativos de conhecimento de natureza tácita ou explícita que a organização já possui, mas não sabe. Dificuldades na implementação de outras práticas de Gestão do Conhecimento, como por exemplo: Banco de competências individuais, sistema de gestão por competências, gestão do capital intelectual.
Melhores práticas	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de	Dificuldade de promover uma cultura organizacional que priorize a adoção de práticas avaliadas e validadas empiricamente e com base em melhores referências. Dificuldade em implementar uma cultura de mudança e desenvolvimento pessoal e organizacional.

	bancos de dados, manuais ou diretrizes.	
Memória organizacional	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes.	Gastos desnecessários de recursos e de tempo com retrabalhos, decorrentes de problemas de codificação e de armazenamento de documentos, processos, rotinas, procedimentos formais e informais e informações outrora possuídas, mas não registradas. Dificuldades de organização e acesso ao conhecimento, com vistas a sua reutilização como subsídio à tomada de decisão.
Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.	Problemas no alinhamento das competências individuais aos interesses e competências requeridas pela organização. Problemas referentes à motivação de funcionários, decorrentes da ausência de identificação, reconhecimento e gratificação, a partir das competências dos funcionários e das equipes. Dificuldades no processo de desenvolvimento e mudança organizacional.
Sistemas de inteligência organizacional	Transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos e a extração do conhecimento a partir da informação.	Dificuldades nos processos de tomada de decisão no nível estratégico pela falta de auxílio informacional sobre as realidades, tendências e demandas contingentes. Barreiras na concepção de abordagens inovadoras baseadas em tendências. Distanciamento das tendências de gestão, que envolvem abordagens sociotécnicas, resultando em perdas de tempo, recursos e oportunidades, pela desconexão entre os fatores humanos e estruturais.

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015) e Machado (2017).

Assim, essas práticas de Gestão do Conhecimento permitem o uso de ativos de conhecimento que as organizações possuem e que lhes propiciam gerar benefícios em termos de eficiência, eficácia e produtividade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa analisa o nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e prefeituras de uma província do Equador. Para tanto, tem natureza aplicada e configura-se como exploratória e quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de casos múltiplos.

O diagnóstico do nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais foi realizado em prefeituras de uma região do Brasil e em prefeituras de uma província do Equador. A escolha dessas regiões foi efetuada por acessibilidade ou conveniência.

Para a coleta dos dados em território brasileiro foi efetuada uma investigação junto aos *sites* das prefeituras de cada um dos 30 municípios vinculados à Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense (Amusep), visando, assim, identificar aquelas que possuíam Secretarias de Administração e Secretarias de Planejamento. Cabe destacar que, conforme o Conselho Federal de Administração, as Secretarias de Administração são órgãos responsáveis por promover e monitorar a implantação de políticas públicas de gestão das prefeituras municipais. Já as Secretarias de Planejamento são incumbidas por planejar e coordenar

a ação governamental, mediante a elaboração, o acompanhamento e o controle de programas e projetos, visando à viabilização e gerenciamento dos recursos e ferramentas de gestão (CFA, 2012).

Os resultados dessa investigação indicaram que na região da Amusep: (a) 14 prefeituras possuem Secretarias de Administração; (b) quatro não possuem Secretarias de Administração, mas contam com Secretaria de Planejamento; (c) seis não possuem nem Secretaria de Administração e nem de Planejamento; e (d) seis não disponibilizam informações de suas Secretarias e/ou sua estrutura organizacional em seus sites. Assim, foram consideradas para esta pesquisa 18 prefeituras brasileiras situadas na região da Amusep que possuem Secretarias de Administração e/ou de Planejamento. Para a constituição da amostra, participaram apenas os gestores das Secretarias, pois se acredita que, de forma geral, estes tenham formação acadêmica em áreas relacionadas à gestão organizacional, como economia, administração, contábeis, aproximando-se assim do campo de estudos desta pesquisa, i.e., Gestão do Conhecimento. Os pesquisadores entraram em contato com esses profissionais por telefone para informá-los sobre a pesquisa e solicitar participação, sendo que, após obter a concordância, enviaram mensagem eletrônica informando o *link* para acesso ao instrumento de coleta de dados, uma vez que foi elaborado na plataforma *Google Forms*. Nessa oportunidade também se buscou conhecer, de maneira informal, se esses profissionais possuem formação em áreas relacionadas à gestão organizacional.

Já para a coleta dos dados em prefeituras do Equador, efetuou-se um levantamento de cinco das sete prefeituras da Província de Zamora Chinchipe, localizada no sudeste da Amazônia equatoriana. As cinco prefeituras possuem Secretarias de Planejamento com dois a cinco anos de experiência. Para a constituição da amostra, participaram os alcaides, que são os indivíduos que chefiam a administração de um município, portanto, o prefeito municipal. Do mesmo modo que no caso brasileiro, inicialmente os pesquisadores contataram os gestores por telefone para informá-los sobre a pesquisa e solicitar a participação, sendo que, após obter anuência, visitaram pessoalmente os gestores para conduzir o instrumento de coleta de dados. Cabe destacar que, a fim de manter o sigilo das informações, tanto os gestores brasileiros quanto equatorianos participantes da pesquisa não são identificados.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (BATISTA *et al.*, 2007, p. 93-95) e amplamente utilizado em diversos estudos (BATISTA, 2012; BATISTA *et al.*, 2007; BATISTA, 2014). Este questionário é formado por uma lista com vinte e sete práticas de Gestão do Conhecimento elaboradas a partir de exemplos concretos observados em diversas organizações de todo o mundo, que englobam aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas (BATISTA *et al.*, 2007).

As práticas e ações contidas nesse questionário, conforme classificação utilizada por Batista *et al.* (2007), podem ser agrupadas em três categorias: recursos humanos, processos organizacionais e base funcional e tecnológica. Diante do objetivo desta pesquisa, somente a segunda categoria foi analisada. Para a apresentação dos dados relativos ao estágio de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento, a seguinte escala foi utilizada: [0] Não existem planos para implementação da prática; [1] Existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro; [2] A prática está em processo de implementação; [3] A prática já está implantada; [4] A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização. Já para a apresentação dos dados relativos ao nível de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento, a seguinte escala foi utilizada: [1] Poucas iniciativas isoladas dentro da organização; [2] Alguns departamentos usam a prática; [3] Muitos departamentos usam a prática; [4] Amplamente disseminada na organização.

A análise dos dados coletados pelo questionário foi efetuada a partir de uma abordagem quantitativa. Os resultados foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como análise de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados, média aritmética e média ponderada. A organização dos dados e o cálculo das estatísticas foram efetuados por meio do Programa Microsoft Excel (2010).

Para classificar o nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento foi utilizado como parâmetro a média ponderada das respostas, tal como consta na Tabela 1. Este método é apropriado uma vez que representa uma medida de posição ou de localização e fornece valores que caracterizam o comportamento de uma série de dados, permitindo a comparação entre amostras de tamanhos diferentes, como o caso dessa pesquisa.

Para tanto, para o nível de implantação os seguintes pesos foram utilizados: [0] Não existem planos para implementação da prática; [1] Existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro; [2] A prática está em processo de implementação; [3] A prática já está implantada; [4] A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização. Já para o nível de alcance foram utilizados os seguintes pesos: [1] Poucas iniciativas isoladas dentro da organização; [2] Alguns departamentos usam a prática; [3] Muitos departamentos usam a prática; [4] Amplamente disseminada na organização.

Tabela 1 - Parâmetro para determinar o nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento

Intervalo de valor	Nível de implantação e de Alcance
Igual ou superior a 3,0	Alto
Entre 2,0 e 3,0	Médio
Inferior ou igual a 2	Baixo

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar na Tabela 1, as médias ponderadas cujos valores sejam inferiores ou igual a 2,0 apontam para um baixo nível de implantação e de alcance de Gestão do Conhecimento nas prefeituras; entre 2,0 e 3,0 indicam um nível médio; e igual ou superior a 3 demonstram um alto nível de implantação e de alcance.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os processos de gestão impactam fortemente na qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas. Diante disso, as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública, uma vez que a Gestão do Conhecimento é descrita como um método capaz de aumentar a eficiência desse setor ao criar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Nesse contexto, segundo Batista (2006), as práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais contribuem para melhorar a eficiência do serviço público, por auxiliar na execução dos procedimentos, normas e regras das organizações públicas.

Apesar da importância dessas práticas para as organizações públicas, os resultados obtidos a partir do diagnóstico realizado com as prefeituras brasileiras pertencentes à região da Amusep demonstram que todas as práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais pesquisadas possuem um baixo nível de implantação, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Nível de implantação das práticas de processos organizacionais nas prefeituras brasileiras

Ação ou Prática	Estágio de Implantação					MP
	0	1	2	3	4	
Benchmarking interno e externo	55,6%	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%	1,221
Melhores práticas	66,7%	0,0%	11,1%	11,1%	11,1%	0,999
Mapeamento do conhecimento	66,7%	0,0%	11,1%	22,2%	0,0%	0,888
Sistema de gestão por competência	55,6%	0,0%	11,1%	22,2%	11,1%	1,332
Banco de competências individuais	77,8%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	0,777
Memória organizacional	66,7%	0,0%	11,1%	11,1%	11,1%	0,999
Sistemas de inteligência organizacional	55,6%	11,1%	11,1%	22,2%	0,0%	0,999
Gestão do capital intelectual	55,6%	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%	1,221
<b>Média</b>	<b>63%</b>	<b>4%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>1,05</b>

Nota: [0] Não existem planos de implantação; [1] Planejada para o futuro; [2] Em processo de implantação; [3] Já está implantada; [4] Implantada e apresentando resultados relevantes; [MP] Média ponderada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A partir dos dados da Tabela 2, verifica-se que a prática com maior média ponderada foi sistema de gestão por competências, com 1,332. Esta prática consiste na criação de estratégias de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas (BATISTA; QUANDT, 2015). Portanto, é de grande importância para ampliar a eficiência do serviço público, principalmente por ser uma prática que age no sentido de promover uma gestão baseada na perspectiva do conhecimento (MATOS *et al.*, 2016), uma vez que possibilita ao gestor designar o colaborador com maiores competências para a resolução de um determinado problema. Porém, não só o nível de implantação dessa prática foi baixo, como apenas 11,1% dos gestores das prefeituras pesquisadas afirmaram que a prática está implantada e apresentando resultados relevantes. Este resultado é crítico, pois o baixo nível de implantação desta prática pode resultar nas seguintes implicações administrativas: “problemas referentes à motivação de funcionários, decorrentes da ausência de identificação, reconhecimento e gratificação [...]; dificuldades no processo de desenvolvimento e mudança organizacional; e falta de eficácia no alcance dos resultados das ações estratégicas” (MACHADO, 2017, p. 114).

Já banco de competências individuais, que é um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas (BATISTA; QUANDT, 2015), foi a prática com a menor média ponderada, 0,777. Este resultado é problemático, pois pode resultar em consequências administrativas para as prefeituras, tais como: problemas de eficiência burocrática, devido à dificuldade de alocação de pessoal para atividades e funções de acordo com as competências e, principalmente, para a solução de problemas; dificuldades para a criação de estratégias por parte do setor de recursos humanos no que condiz à disponibilidade de capacitações e treinamentos aos servidores das prefeituras (MACHADO, 2017), entre outras.

Com o intuito de facilitar a compreensão dos resultados expostos na Tabela 2, relativos às práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais utilizadas pelas prefeituras brasileiras pesquisadas, estes são expressos visualmente na Figura 1.

Figura 1 - Nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais nas prefeituras brasileiras.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

O diagnóstico de Gestão do Conhecimento realizado nas prefeituras brasileiras analisadas demonstrou que não só o nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais é baixo, como também o nível de alcance de todas as práticas pesquisadas nas prefeituras, tal como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Nível de alcance das práticas de processos organizacionais nas prefeituras brasileiras

Ação ou Prática	Nível de Alcance				
	1	2	3	4	MP
Benchmarking interno e externo	55,6%	33,3%	0,0%	11,1%	1,67
Melhores práticas	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	1,33
Mapeamento do conhecimento	66,7%	22,2%	0,0%	11,1%	1,56
Sistema de gestão por competência	77,8%	0,0%	11,1%	11,1%	1,56
Banco de competências individuais	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%	1,11
Memória organizacional	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%	1,11
Sistemas de inteligência organizacional	66,7%	11,1%	22,2%	0,0%	1,56
Gestão do capital intelectual	66,7%	11,1%	0,0%	22,2%	1,78
<b>Média</b>	<b>72%</b>	<b>17%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>1,46</b>

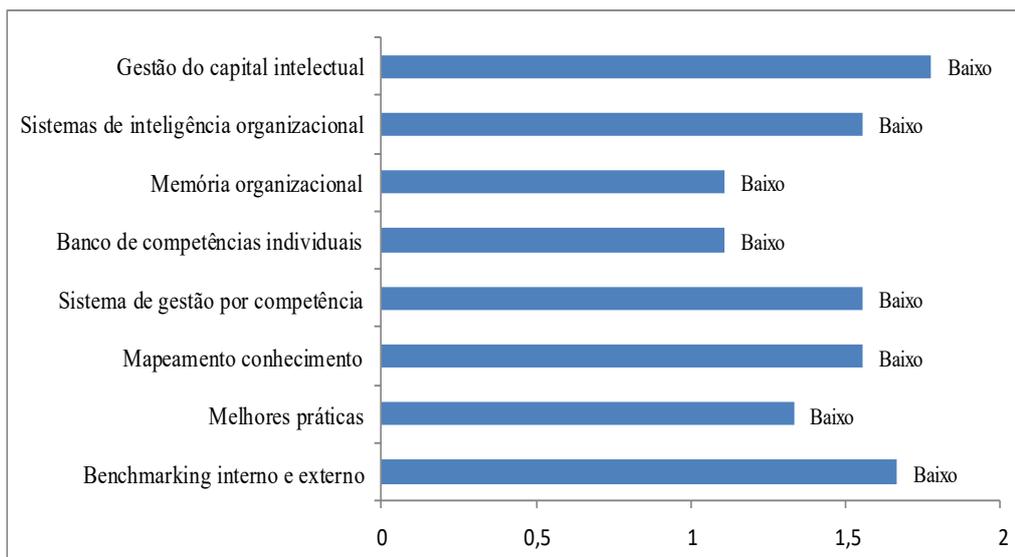
Nota: [1] Poucas iniciativas isoladas dentro da organização; [2] Alguns departamentos usam a prática; [3] Muitos departamentos usam a prática; [4] Amplamente disseminada na organização; [MP] Média ponderada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A partir dos dados da Tabela 3, verifica-se que a prática de processos organizacionais que possui o maior nível de alcance é gestão do capital intelectual, que apresentou média ponderada de 1,78, porém, o nível de alcance é baixo. Essa prática é de grande importância para que as prefeituras possam realizar uma Gestão do Conhecimento adequada, pois ela realiza o mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento (BATISTA; QUANDT, 2015). Como possível implicação, o baixo nível de alcance dessa prática, além do já observado baixo nível de implantação, pode acarretar em “defasagem ou não aproveitamento da capacidade efetiva dos ativos estruturais (equipamentos, programas, processos, bases de dados, estrutura organizacional, concessões legais, patentes e propriedade intelectual), ocasionando problemas de eficiência” (MACHADO, 2017, p. 120) nas prefeituras, além de problemas para a gestão de pessoas.

Memória organizacional e banco de competências individuais, que já haviam sido diagnosticadas como tendo o menor nível de implantação, são as práticas com o menor nível de alcance, com ambas apresentando uma média ponderada de 1,11. O resultado obtido para a prática memória organizacional, que é uma prática importante por realizar o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos (BATISTA; QUANDT, 2015), também é preocupante, isto diante das possíveis implicações que essa prática pode apresentar, tais como gastos de recursos e de tempo com retrabalhos e problemas para a organização e acesso ao conhecimento, prejudicando a tomada de decisão (MACHADO, 2017). Portanto, o baixo nível de alcance da prática memória organizacional, além do seu baixo nível de implantação, prejudica o princípio constitucional da continuidade, que é um preceito importante para a gestão de organizações públicas e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do serviço público. A Figura 2 apresenta o nível de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional.

Figura 2 - Nível de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional nas prefeituras brasileiras



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Por sua vez, o diagnóstico realizado com as prefeituras do Equador demonstra que, na média, as práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais possuem um baixo nível de implantação, como pode ser verificado por meio da Tabela 4.

Tabela 4 - Nível de implantação das práticas de processos organizacionais nas prefeituras equatorianas

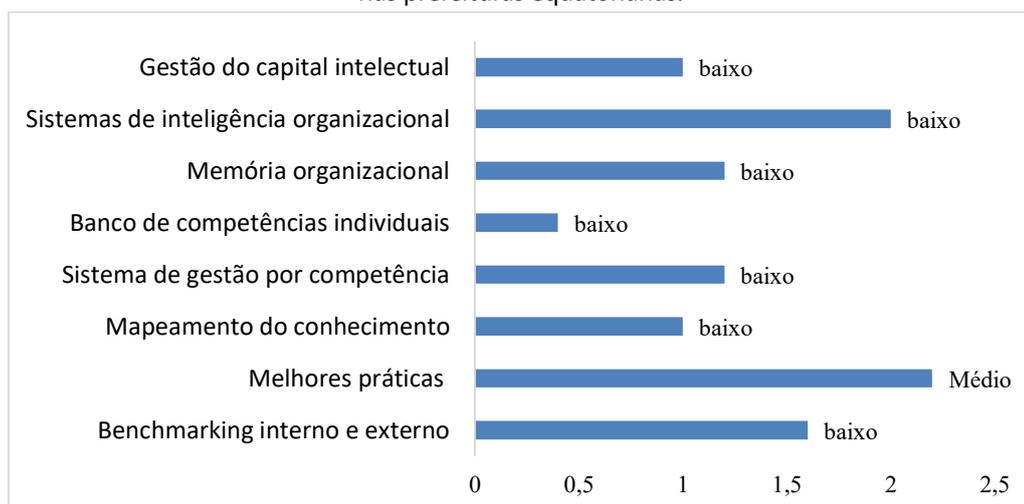
Ação ou Prática	Estágio de Implantação					MP
	0	1	2	3	4	
<i>Benchmarking</i> interno e externo	20%	40%	0%	40%	0%	1,6
Melhores práticas	0%	20%	40%	40%	0%	2,2
Mapeamento do conhecimento	20%	60%	20%	0%	0%	1
Sistema de gestão por competência	20%	60%	0%	20%	0%	1,2
Banco de competências individuais	60%	40%	0%	0%	0%	0,4
Memória organizacional	20%	60%	0%	20%	0%	1,2
Sistemas de inteligência organizacional	20%	20%	0%	60%	0%	2
Gestão do capital intelectual	60%	0%	20%	20%	0%	1
<b>Média</b>	<b>28%</b>	<b>38%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>1,33</b>

Nota: [0] Não existem planos de implantação; [1] Planejada para o futuro; [2] Em processo de implantação; [3] Já está implantada; [4] Implantada e apresentando resultados relevantes; [MP] Média ponderada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Na Figura 3 visualizam-se os resultados expostos na Tabela 4 referentes ao nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais utilizados pelas prefeituras equatorianas pesquisadas.

Figura 3 - Nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional nas prefeituras equatorianas.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Tal como pode ser verificado na Figura 3, com exceção de melhores práticas, que apresentou um nível de implantação médio, as demais práticas têm um nível de implantação baixo. A prática intitulada melhores práticas consiste em um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Diante disso, faz-se importante que as prefeituras equatorianas analisadas ampliem o seu nível de implantação, propiciando, assim, usufruir de todos os potenciais benefícios que pode proporcionar, tais como: promover uma cultura voltada à adoção de práticas consideradas inovadoras e de referência para a promoção da eficiência administrativa; adaptação para posterior utilização de práticas inovadoras pertencentes ao setor privado; e promoção de uma cultura de mudança que possibilite o desenvolvimento organizacional (MACHADO, 2017).

A prática banco de competências individuais, assim como ocorreu em relação às prefeituras brasileiras, também obteve a menor média ponderada nas prefeituras equatorianas. Com isto, as mesmas possíveis implicações observadas no contexto brasileiro podem ocorrer em relação ao Equador, isto é, pode haver, por exemplo, problemas relacionados à eficiência administrativa e à criação de estratégias para a realização de capacitações e treinamentos dos servidores das prefeituras (MACHADO, 2017).

Já quanto ao nível de alcance das práticas, as prefeituras equatorianas analisadas possuem, na média, um médio nível de alcance, tal como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 - Nível de alcance das práticas de processos organizacionais nas prefeituras equatorianas

Ação ou Prática	Nível de Alcance				
	1	2	3	4	MP
Benchmarking interno e externo	60%	20%	20%	0%	1,6
Melhores práticas	0%	40%	60%	0%	2,6
Mapeamento do conhecimento	20%	80%	0%	0%	1,8
Sistema de gestão por competência	40%	0%	20%	40%	2,6
Banco de competências individuais	60%	40%	0%	0%	1,4
Memória organizacional	20%	20%	60%	0%	2,4
Sistemas de inteligência organizacional	20%	0%	80%	0%	2,6
Gestão do capital intelectual	60%	40%	0%	0%	1,4
<b>Média</b>	<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>	<b>2,05</b>

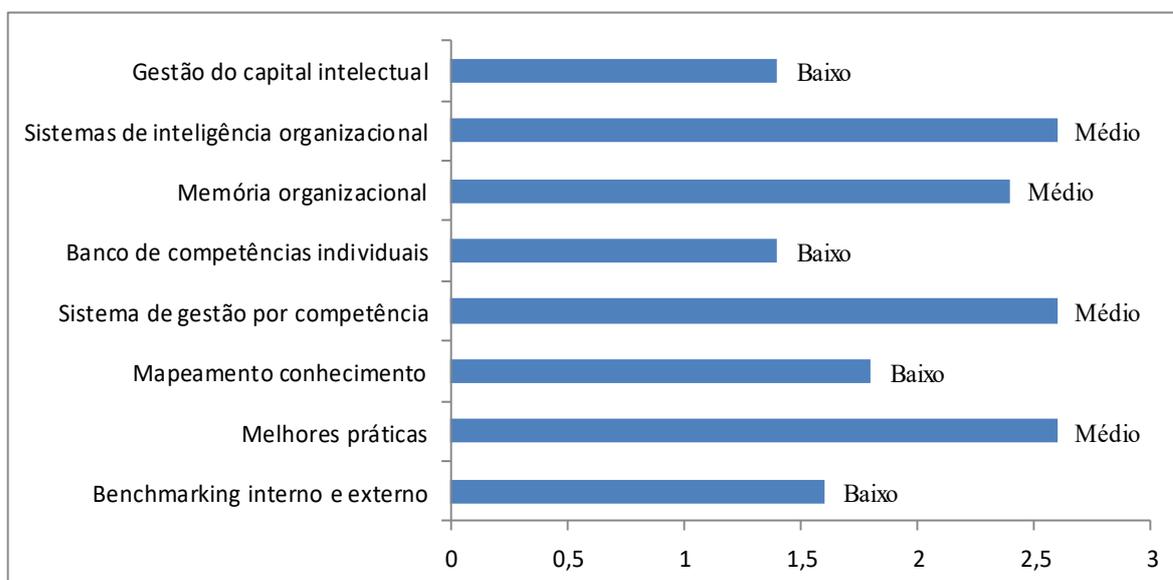
Nota: [1] Poucas iniciativas isoladas dentro da organização; [2] Alguns departamentos usam a prática; [3] Muitos departamentos usam a prática; [4] Amplamente disseminada na organização; [MP] Média ponderada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

As práticas sistemas de inteligência organizacional, melhores práticas e sistema de gestão por competência foram as que apresentaram o maior nível de alcance, com média ponderada de 2,6. A prática denominada de melhores práticas já havia sido identificada como tendo o maior nível de implantação nas prefeituras equatorianas e seus possíveis benefícios já foram listados. No que diz respeito a sistemas de inteligência organizacional, que é importante para a Gestão do Conhecimento, uma vez que possui a funcionalidade de transformar dados em inteligência, objetivando assim melhoria na tomada de decisão (BATISTA; QUANDT, 2015), a elaboração de estratégias que visem a ampliação do seu nível de alcance se faz necessária, dado os possíveis benefícios que ela pode proporcionar às prefeituras equatorianas analisadas, principalmente, pelo auxílio informacional sobre as realidades, tendências e demandas contingentes, algo que contribui para a melhoria da tomada de decisão no nível estratégico. Ademais, propicia uma maior conexão entre os fatores humanos e estruturais, o que pode proporcionar uma otimização de tempo, recursos e oportunidades (MACHADO, 2017).

A Figura 4 apresenta os resultados expostos na Tabela 5 acerca dos níveis de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais utilizados pelas prefeituras equatorianas pesquisadas.

Figura 4 - Nível de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional nas prefeituras equatorianas

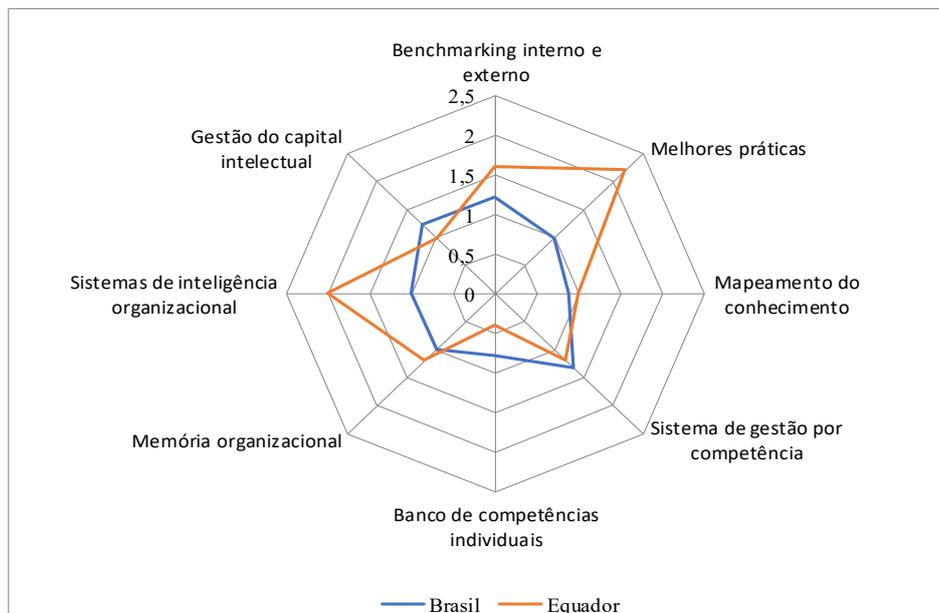


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Através dos dados apresentados na Tabela 5 e Figura 4 observa-se que as práticas com menor nível de alcance são banco de competências individuais e gestão do capital intelectual, sendo que a primeira também foi a prática identificada com o menor nível de implantação nas prefeituras equatorianas, tal como aconteceu com as prefeituras brasileiras.

A análise comparativa do nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais entre as prefeituras de uma região do Brasil e de uma província do Equador (Figura 5) demonstra que as prefeituras equatorianas possuem, na média, um maior nível de implantação destas práticas do que as brasileiras. Além disso, a única prática que apresentou um nível de implantação médio, i.e., melhores práticas, foi verificada apenas nas prefeituras do Equador.

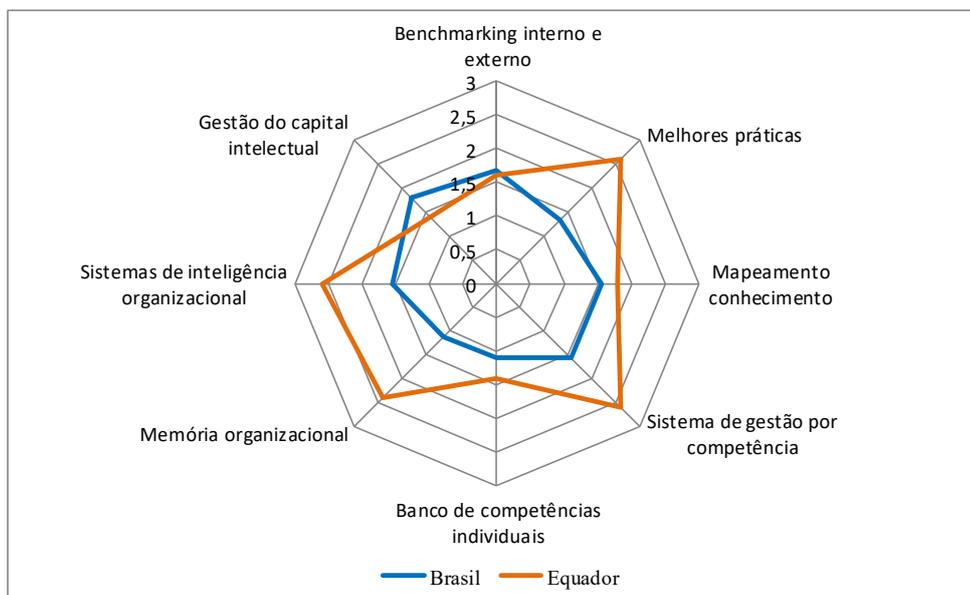
Figura 5 - Análise comparativa do nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional nas prefeituras do Brasil e Equador a partir do cálculo da média ponderada



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Já a análise comparativa do nível de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais entre as prefeituras de uma região do Brasil e de uma província do Equador (Figura 6) demonstra que as prefeituras equatorianas possuem, na média, um maior nível de alcance destas práticas do que as brasileiras. Além disso, todas as práticas analisadas nas prefeituras brasileiras apresentaram um nível de alcance baixo, enquanto quatro práticas analisadas nas prefeituras equatorianas apresentaram um nível de alcance médio.

Figura 6 - Análise comparativa do nível de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional nas prefeituras do Brasil e Equador a partir do cálculo da média ponderada



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

De forma geral, as práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais nas prefeituras da região do Brasil analisadas apresentaram um nível de implantação baixo e, na média, um nível de

implantação também baixo nas prefeituras do Equador. Além disso, apresentaram um nível de alcance baixo nas prefeituras brasileiras e, na média, um nível de alcance médio nas prefeituras equatorianas. Desse modo, verifica-se a necessidade de criação de estratégias, por parte das prefeituras das regiões analisadas de ambos os países, para ampliação do nível de implantação e de alcance dessas práticas de Gestão do Conhecimento. Isto se dá uma vez que essas práticas são de grande importância para a ampliação da eficiência administrativa do setor público, isto por auxiliar no cumprimento dos procedimentos e regras organizacionais (BATISTA, 2006).

Segundo Matos *et al.* (2016, p. 30), “a implementação de programas de GC [Gestão do Conhecimento] envolve a criação, aceitação e adoção de processos, valores e sistemas que abrangem toda a empresa ou, no mínimo, entre funções, departamentos e comunidades”. Desta forma, para que ocorra a ampliação do nível de implantação e de alcance dessas práticas nas prefeituras das regiões analisadas e, portanto, o desenvolvimento de forma eficaz da Gestão do Conhecimento, faz-se necessário a criação de um planejamento estratégico. Este planejamento precisa levar em conta, principalmente, os aspectos culturais e a estrutura organizacional de cada prefeitura, o que significa que irá diferir de um país para o outro. Assim, segundo esses autores, o primeiro passo para o desenvolvimento de um sistema eficaz de Gestão do Conhecimento em uma organização envolve a necessidade de entender como os indivíduos pertencentes à organização percebem o conhecimento. Portanto, isto deve ser a primeira meta do planejamento estratégico de cada prefeitura analisada.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise comparativa do nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e prefeituras de uma província do Equador. Para tanto foi realizado um estudo de múltiplos casos por meio de formulários eletrônicos enviados às Secretarias de Administração e/ou de Planejamento dessas prefeituras.

Os resultados obtidos a partir do diagnóstico realizado nas prefeituras da região brasileira demonstram que todas as práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais possuem um nível de implantação baixo, sendo que a prática com maior média ponderada foi sistema de gestão por competências e a com menor média ponderada banco de competências individuais. Já em relação às prefeituras equatorianas, os resultados revelam que as práticas possuem um nível de implantação baixo, com exceção de melhores práticas, que apresentou um nível de implantação médio. Ademais, a prática banco de competências individuais foi a que apresentou menor média ponderada, a exemplo do que ocorreu em relação às prefeituras brasileiras.

Já em relação ao nível de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais, o diagnóstico realizado demonstrou que, de forma geral, as prefeituras da região brasileira analisadas possuem um nível de alcance baixo, com as práticas banco de competências individuais e memória organizacional apresentando os menores níveis, sendo que a primeira também já havia apresentado o menor nível de implantação. Já nas prefeituras equatorianas analisadas, na média, o nível de alcance é médio.

A análise comparativa entre as prefeituras brasileiras da região da Amusep e as prefeituras equatorianas da província de Zamora Chinchipe evidencia que estas possuem um maior nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais do que as brasileiras, além de um maior nível de alcance. Porém, como o nível de implantação verificado dessas práticas é baixo para as prefeituras dos países analisados, enquanto o nível de alcance é médio para as prefeituras do Equador e baixo para as prefeituras brasileiras, entende-se que estratégias devem ser criadas pelas prefeituras das regiões analisadas de ambos os países objetivando ampliar o nível de implantação e de alcance das práticas de Gestão do Conhecimento voltadas aos processos organizacionais. Tais práticas são de grande importância para a ampliação da eficiência administrativa do setor público, pois favorecem o aprimoramento do serviço público, oportunizando importantes benefícios para a população.

Para trabalhos futuros, observa-se a necessidade de discutir medidas que ampliem o nível efetivo de implantação e o estágio de amplitude do alcance das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais nas prefeituras das regiões analisadas.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, Fábio Ferreira. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para Discussão, n° 1181. Brasília: Ipea, 2006.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: Ipea, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira (org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do Conhecimento em organizações públicas de saúde**. Texto para Discussão, n° 1316. Brasília, DF: Ipea, 2007.
- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo (Org.). **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2015.
- BECERRA-FERNANDEZ, Irma; SABHERWAL, Rajiv. **Knowledge management systems and processes**. ME Sharpe, Inc., 2010.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Guia da Boa Gestão do Prefeito**. Brasília: CFA, 2012.
- DALKIR, Kímez. **Knowledge management theory and practice**. Boston, MA: MIT Press, 2011.
- FREITAS, Eliezer da Silva. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 424-457, 2017.
- GASPAR, Marcos Antonio *et al.* Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 26, n. 1, p. 151-166, 2016.
- KIANTO, Aino; ANDREEVA, Tatiana. Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.
- MACHADO, Caio Pisconti. **Práticas de gestão do conhecimento de processos organizacionais no contexto escolar**: proposta de um modelo teórico-conceitual. 2017. 185 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) - Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2017.
- MASSARO, Maurizio; DUMAY, John; GARLATTI, Andrea. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 30-558, 2015.
- MATOS, Florinda *et al.* Knowledge Management in Brazilian, Portuguese and Polish Organizations: A Comparative Analysis. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, v. 4, n. 1, p. 29-41, 2016.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- PINHO, Isabel; REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. **Journal of knowledge management**, v. 16, n. 2, p. 215-242, 2012.
- SCHREIBER, Dusan. O compartilhamento do conhecimento entre contratante e contratado no processo de externalização de atividades de P&D. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 127-146, 2015.

SOUZA, Jessé. Apresentação. In: BATISTA, Fábio Ferreira (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; SARTORI, Rejane; TENÓRIO, Nelson. As práticas da gestão do conhecimento por meio de um diagnóstico das bases tecnológica e funcionais em prefeituras municipais da região da AMUSEP. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 14, n. 33, p. 86-106, 2018.

WADA, Sônia. Apresentação III. In: AGUNE, Roberto *et al.* **Dá pra fazer** – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.