



PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM PREFEITURAS

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia

Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.

Professor da Universidade Estadual de Maringá, Brasil.

E-mail: agbcurpia@uem.br

Rejane Sartori

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade

Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Cesumar, Brasil.

E-mail: rejanestr@gmail.com

Caio Pisconti Machado

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar, Brasil.

E-mail: caiopisconti@gmail.com

Claudia Herrero Martins Menegassi

Doutora em Administração pela Universidade Positivo, Brasil.

E-mail: claudiaherrero@gmail.com

Resumo

O conhecimento assume papel essencial na geração e agregação de valor, e gerenciar esse recurso configura-se como ação indispensável para as organizações. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento contribui para que as organizações transformem conhecimentos em maior produtividade e valor; no setor público, favorece o aumento de eficiência nos processos internos das organizações e geração de resultados de qualidade. Desse modo, o objetivo da pesquisa é diagnosticar o nível de implantação e alcance das práticas de GC relacionadas aos recursos humanos nas prefeituras pertencentes à Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense. O procedimento metodológico empregado seguiu as etapas que constituem uma pesquisa Survey. Os dados foram coletados por meio de um questionário. Participaram da amostra gestores das Secretarias de Prefeituras Municipais. Os resultados, apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, demonstram que nas municipalidades, tanto o nível efetivo de implantação quanto o nível de amplitude de alcance são considerados baixos para as práticas de GC relacionadas aos recursos humanos. Verificou-se haver limitações, por parte das prefeituras, para criar espaços destinados à discussão e compartilhamento de informações, ideias e experiências, bem como ausência de grupos informais e interdisciplinares de pessoas que interagem a fim de gerar aprendizado, assim como dificuldades, por parte de seus colaboradores, em compartilhar conhecimento. Esta pesquisa contribui com a verificação de implicações relacionadas à presença e/ou influência que as práticas de GC incidem sobre as organizações públicas municipais, assim como na discussão de formas e ações de gerenciamento do capital intelectual humano no contexto público.

Palavras-chave: práticas de gestão do conhecimento; recursos humanos; gestão pública.

PRACTICES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN PREFECTURES

Abstract

Knowledge assumes an essential role in generating and adding value and managing this resource is an indispensable action for organizations. In this sense, Knowledge Management (KM) contributes to

organizations transforming knowledge into greater productivity and value; in the public sector, it favors the increase of efficiency in the internal processes of organizations and generation of quality results. In this way, this article aims to diagnose the level of implementation and reach of KM practices related to human resources in prefectures located in the region of the Association of Municipalities of Setentrão Paranaense. The methodological procedure employed followed the steps that constitute at survey research. Data were collected through a questionnaire. Participants of the sample were managers of the Secretariats of Municipal Prefectures. Results, based on descriptive statistics techniques, have shown that municipalities have both the effective level of implementation and the low reach range for KM practices related to human resources. Thus, there were limitations on the part of city halls to create spaces for discussion and sharing of information, ideas and experiences, as well as a absence of informal and interdisciplinary groups of people interacting in order to generate learning, as well as the difficulty, on the part of its collaborators, in sharing knowledge. This research contributes to the verification of implications related to the presence and/or influence of KM practices on the scope of municipal public organizations, as well as in the discussion of forms and actions of human intellectual capital management in the public context.

Keywords: Knowledge management practices; human resources; public management.

1 INTRODUÇÃO

O cenário em que se discute a Gestão do Conhecimento (GC) é marcado pelo surgimento da economia ou sociedade do conhecimento. Nesse contexto, o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas tão importante quanto capital e trabalho. Como afirma Drucker (1998), o conhecimento é elemento de destaque frente a outros tipos de recursos, pois provém das pessoas, podendo tornar-se assim fonte de vantagem competitiva significativa para as organizações.

O conhecimento apresenta-se de diversas formas nas organizações e a principal delas é o capital intelectual, que assume papel fundamental na geração e agregação de valor. Gerir esse capital configura-se como uma ação indispensável para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois trata-se de um importante elemento que viabiliza a criação de novos conhecimentos materializados em produtos, processos e serviços, propiciando a obtenção e manutenção de vantagens competitivas. Como destacam Nascimento e Sousa Junior (2019), gerir o capital intelectual, que é fundamentado no conhecimento, é uma das ações da GC capaz de neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades, agregando valor à estratégia organizacional.

No setor privado, a GC contribui para que as organizações transformem o conhecimento em maior produtividade e valor e, conseqüentemente, obtenham aumento de competitividade. Já no setor público, a GC pode trazer diversos benefícios para o cidadão, como aumento de eficiência nos processos internos das organizações e geração de resultados de qualidade (Fresneda *et al.*, 2009). Assim, a GC torna-se nova forma de garantir a eficácia do serviço público em prol de melhorias para a sociedade a que serve a Administração Pública (Almudallal *et al.*, 2016).

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é diagnosticar o nível de implantação e o estágio de alcance das práticas de GC relacionadas aos recursos humanos nas prefeituras situadas na região da Associação dos Municípios do Setentrão Paranaense (Amusep). Esta pesquisa torna-se relevante uma vez que identifica em que medida a GC tem sido implantada nas prefeituras dessa região, considerando, sobretudo, suas práticas e ferramentas, e fornece ainda elementos para refletir sobre novas perspectivas relacionadas à implantação da GC nesse contexto.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, na segunda seção aborda-se sobre os fundamentos conceituais da GC e suas práticas relacionadas à área de recursos humanos. Na terceira descreve-se a metodologia empregada nesta pesquisa. A quarta seção é destinada à apresentação dos resultados e discussões. Por fim, na quinta seção são expostas as considerações finais e recomendações para investigações futuras, seguida das referências.

2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é uma estratégia emergente nas organizações, que tem por objetivo gerir as informações, as práticas, o saber-fazer e o conhecimento que nelas coexistem e que precisam ser valorizados e coordenados (Gonçalves; Vasconcelos, 2011). Em seus estudos, Dalkir (2011) identificou mais de uma centena de conceitos relativos à GC e a definiu como um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento. Para essa autora, trata-se de uma abordagem sistemática que visa a garantir a plena utilização da organização de sua base de conhecimento, juntamente com o potencial de habilidades individuais, competências, pensamentos, inovações e ideias, para torná-la mais eficiente e eficaz.

A GC é vista como um modo de conversão de saberes em valores, cuja finalidade principal é reconhecer os bens intelectuais e os talentos da organização, e a partir deles transformar os conhecimentos em produtividade e valor e, por conseguinte, obter maior competitividade. Para alcançar esse fim é necessário não apenas criar um conhecimento ou um programa de trocas de conhecimentos, mas sim trabalhar em prol do compartilhamento e da aplicação do conhecimento, com atenção à sua integração com o todo da empresa e seu adequado gerenciamento (Picinin; Kovaleski; Raimundi, 2019).

Segundo Ziviani *et al.* (2023), as empresas públicas possuem como principal motivação para aplicação da GC a capacidade de cumprir com sua missão, que é atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da população. Nesse sentido, verifica-se que, no âmbito da Administração Pública, a GC significa pensar prioritariamente nos benefícios que ela pode trazer ao cidadão pelo aumento de eficiência nos processos internos das organizações públicas e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos (Fresneda *et al.*, 2009). O envolvimento da Administração Pública com a GC justifica-se em razão de fatores como: a necessidade de alta capacidade de adaptação e resolução de problemas com vistas a atender as demandas dos cidadãos; a conveniência de considerar ferramentas e metodologias adequadas para a formulação e implementação de políticas públicas; e a utilidade de novos modelos que viabilizem a modernização da gestão, em atenção às demandas da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos públicos (Angelis, 2011).

Assim, a GC desempenha importante papel ao possibilitar introduzir novas opções, capacidades e práticas que possam auxiliar a Administração Pública na consecução de seus objetivos (Wiig, 2000). Porém, diversos autores têm salientado as dificuldades enfrentadas decorrentes da pesquisa da GC no setor público, tais como a existência de poucos autores especializados na área, o baixo nível de colaboração entre eles, a escassez de pesquisas que realizam comparações internacionais da implementação de GC no setor público e a baixa publicação de artigos que tratam sobre a GC na América Latina na última década (Silva; Miranda, 2018; Batista, 2016).

A GC é uma estratégia central para aumentar a eficácia da gestão de recursos humanos nas organizações (Lendzion, 2015). De fato, o que se objetiva na GC é que haja condições para as organizações utilizarem o conhecimento que está disponível entre seus colaboradores, e

para que isso ocorra, é necessário que o conhecimento seja, na medida do possível, transferido, compartilhado e transformado de tácito em explícito, gerando conhecimento organizacional.

Gerir o conhecimento é uma das formas de desenvolver o capital intelectual das organizações (Correia, 2012). O capital intelectual é um conjunto de ativos intangíveis, como experiência, conhecimento, habilidade, capacidade, relacionamento com clientes, tecnologia da informação, estruturas e valores criativos e sociais, que pode ser utilizado para criar valor organizacional e ampliar a vantagem competitiva das organizações. Pode-se notar que o capital intelectual é composto por fatores humanos e fatores internos e externos à organização, sendo que em cenários competitivos, as habilidades dos colaboradores tornam-se um dos elementos essenciais para a organização. Da mesma forma, é por meio dos colaboradores que o conhecimento é disseminado e compartilhado dentro e fora das organizações, fluindo do nível individual até a formação do conhecimento organizacional (Omoush, 2019).

Nesse sentido, as mudanças no sistema de gestão de recursos humanos devem incluir alguns elementos que se ajustam às perspectivas da GC, como por exemplo: (a) ajuste nos processos de seleção; (b) flexibilização da estrutura organizacional; (c) redesenho do sistema de participação dos trabalhadores, de acordo com as condições que permitam aos funcionários participarem ativamente dos processos relacionados com o conhecimento; e (e) desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem (Lendzion, 2015). Uma das maiores preocupações das organizações é com as novas exigências de capacitação de recursos humanos (Omoush, 2019), principalmente em face das necessidades de competitividade, inovação e sustentabilidade. Desse modo, o desenvolvimento do capital humano pode ser feito, por exemplo, mediante a implantação de fóruns de discussão e comunidades de prática, onde os funcionários das organizações compartilham suas experiências e conhecimentos. Entretanto, somente captar e desenvolver o capital intelectual não agrega valor às organizações, pois é necessário retê-lo, e uma das possibilidades para se alcançar esse propósito, segundo Omoush (2019), é criando ambientes propícios ao conhecimento e a seu compartilhamento dentro das organizações.

Há distintas formas de apoiar o desenvolvimento do capital humano nas organizações com vistas a efetivar o aumento da capacidade de realização individual e organizacional, e dentre elas estão as práticas de GC que favorecem a gestão de recursos humanos no ambiente corporativo. Essas práticas podem ser compreendidas como meios para facilitar e incrementar as habilidades dos funcionários e gestores no sentido de identificar, criar, compartilhar, aplicar e armazenar o conhecimento organizacional.

A partir do entendimento de que os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público, Batista (2012) buscou construir um modelo de GC genérico, holístico, específico que fosse adequado à Administração Pública brasileira (Urpia; Sartori; Machado, 2020). Com isto, Batista (2012, p. 49) desenvolveu “(...) um método integrado de criação, partilha e aplicação de conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a eficácia social; e contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na Administração Pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

Batista (2012) faz uma sistematização das práticas de GC segundo seus três pilares viabilizadores: pessoas, processos e tecnologia. Para o autor, as práticas de GC relacionadas a pessoas são: fóruns, comunidades de prática, educação corporativa, universidade corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching*; as práticas relacionadas a processos compreendem: melhores práticas, *benchmarking* interno e externo, memória organizacional, sistemas de inteligência organizacional, mapeamento do conhecimento, sistema de gestão por

competências, banco de competências organizacionais e individuais e gestão do capital intelectual; e as práticas relacionadas ao pilar viabilizador tecnologia, ou seja, à base tecnológica e funcional de suporte à GC, são: ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets, sistemas de *workflow*, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos, *data warehouse* e *data mining*.

É importante destacar que a natureza holística e interdisciplinar da GC permite que cada prática possa ser aplicada em pilares distintos. Em se tratando do pilar pessoas, isso é ainda mais evidente, uma vez que a maioria das ações em uma organização envolve as pessoas que nela atuam. Um exemplo disso é o sistema de gestão por competências, classificado como prática relacionada a processos, contudo, fortemente atinente a recursos humanos. Todavia, considera-se metodologicamente relevante esse esforço de sistematização.

No que se refere às práticas de GC relacionadas ao pilar viabilizador de pessoas, segundo a tipologia de Batista (2012), os fóruns ou listas de discussão são espaços destinados à discussão e compartilhamento de informações, ideias e experiências, a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e para melhorar as atividades das organizações (Batista *et al.*, 2005). É uma prática bastante utilizada nas organizações e permite a manifestação e contribuição das pessoas em uma lógica aberta de discussão. Pode ser realizada de maneira sistematizada e periódica ou apenas quando há alguma questão pontual a ser discutida. Trata-se de uma prática de condução simples e que exige poucos recursos.

A Comunidade de Prática (CoP), segundo Campos, Medeiros e Melo (2018, p. 18), diz respeito a um “processo espontâneo de agrupamento de sujeitos, cuja interação natural e significativa pode suscitar a confluência de ideias que, inter cruzadas, fomentam aprendizagens e perspectivas criativas”. Complementam os autores que “é uma estratégia natural da interação social e, espontaneamente, com potencial produtivo-inovador no trabalho, cujas organizações, atualmente, estão mapeando para fomentar e fortalecer o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento”. Segundo Ziviani *et al.* (2023), é importante a criação de espaços dentro das organizações, nos quais os indivíduos possam compartilhar experiências e sincronizar seus ritmos corporais e mentais através de diálogos pessoais. As CoPs podem ser realizadas presencial ou virtualmente e é importante que as organizações promovam meios para disseminar conhecimentos práticos articulados com a política e as estratégias organizacionais.

A Educação Corporativa (EC) é definida por El-Aouar *et al.* (2020, p. 6) como “um conjunto de estratégias educacionais contínuas que a organização promove, fundamentada em metas futuras, nas estratégias e na cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à empresa”. Esses autores ressaltam a importância do ambiente organizacional para a execução dessa prática. Ademais, a EC distingue-se dos programas de treinamento por conceber a organização em sua totalidade e se basear nas estratégias da empresa e na busca por resultados, enquanto os programas de treinamento e desenvolvimento são mais direcionados ao indivíduo.

Há casos em que a EC se torna Universidade Corporativa (UC), algo que acontece quando atinge um nível formal e permanente de aprendizagem. A UC permeia também uma visão mais ampla acerca da aprendizagem e da importância do conhecimento no ambiente organizacional. Nascimento e Sousa Júnior (2019, p.67) conceituam UC como “um conjunto de ferramentas, métodos, estratégias e conteúdo que visa à qualificação profissional do colaborador”, tendo como objetivo “desenvolver habilidades e competências necessárias para atividade e desenvolvimento crescente do colaborador e suprir as eventuais falhas que teve durante sua formação discente”. Trata-se, portanto, de algo complexo que exige concepção institucional e requer gestão e trabalho de uma equipe direcionada.

As narrativas, segundo Batista (2012, p.59), são “técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos”. A narrativa, que possui baixo custo, é uma das práticas fundamentais e de muito sucesso para o compartilhamento de conhecimento e para a criação de memória organizacional. Segundo Feitoza e Duarte (2021, p. 212), a memória organizacional “(...) funciona como uma ferramenta de processos de informação na criação e compartilhamento de conhecimentos organizacionais, memória essa formada por um conjunto de documentos que é resultado de práticas ou ações de gestão do conhecimento”. Assim, a narrativa está baseada na comunicação, e assim como outras práticas, pressupõe abertura de pensamento e escuta atenta ao que é falado.

Mentoring e *coaching*, por sua vez, são práticas de GC relacionadas ao direcionamento de carreiras e atividades. O *mentoring* é “uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo”. O *coaching* é “similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas” (Batista, 2012, p. 59).

No caso do *mentoring*, o mentor é geralmente um funcionário mais antigo da organização e mais experiente na área que compartilha seu conhecimento com um novo funcionário (novo na organização ou na atividade específica). É uma prática que estimula o compartilhamento de conhecimento e que valoriza o *know-how* daqueles que têm ampla experiência sobre o assunto. Estimula o relacionamento entre as pessoas e é realizada com custo praticamente nulo, sendo, portanto, bastante benéfica à organização. O *coaching*, por sua vez, geralmente é alguém externo à organização, contratado para essa finalidade. É também uma prática profícua, mas com maior custo e maiores riscos no tocante à escolha de um bom profissional da área (Batista, 2012).

Assim, pode-se observar que essas práticas de GC estão impreterivelmente ligadas às pessoas no contexto organizacional em que atuam. Além disso, percebe-se que são de grande importância para a gestão do capital intelectual das organizações, isto por facilitar e incrementar as habilidades dos funcionários e gestores, algo cada vez mais vital para que as organizações alcancem vantagens competitivas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa configura-se como aplicada, com abordagem quantitativa. Quanto aos objetivos, é descritiva, isto por descrever como se dá o nível de implantação e alcance das práticas de GC relacionadas aos recursos humanos nas prefeituras situadas na região da Amusep. Essa Associação, criada na década de 70, é uma entidade representativa de municípios associados. Tem personalidade jurídica privada, livre administração de seus bens e de utilidade pública estadual, sem qualquer vínculo partidário. Tem como finalidade a política de atuação e institucionalização de planejamento do desenvolvimento urbano, municipal e regional, como processo contínuo e permanente (Amusep, 2023).

O procedimento metodológico empregado seguiu as etapas que constituem o planejamento de uma pesquisa de *survey*. Nas pesquisas acadêmicas, “os *surveys* são bastante utilizados para mensurar opiniões, valores, percepções e relatos de experiências dos indivíduos. Constituem a principal abordagem quantitativa focada nos sujeitos” (Cebrap, 2016, p. 16). Isto para pesquisas que utilizam dados primários e adotam uma abordagem

quantitativa. Segundo Paranhos *et al.* (2014), quando utilizada no meio acadêmico, o *survey* possui três principais funções: exploração, descrição e explicação. O *survey* exploratório, utilizado neste estudo, é indicado para explorar fenômenos e objetos desconhecidos.

Para proceder com a fase de coleta de dados, inicialmente houve a necessidade de determinar o espaço amostral da pesquisa. Para tal, efetuou-se um levantamento junto ao *site* da Amusep para identificar os municípios vinculados a essa Associação, obtendo-se como resultado 30 municipalidades. A partir de então, procedeu-se a uma pesquisa junto aos *sites* das prefeituras dessas localidades com vistas a identificar aquelas que possuíam Secretarias de Administração.

A motivação pela escolha desse tipo de estrutura organizacional ocorreu pelo fato de que, no âmbito da esfera pública municipal, segundo o Conselho Federal de Administração, as Secretarias de Administração são os órgãos responsáveis por promover e monitorar a implantação de políticas públicas de gestão das prefeituras municipais e também onde se encontram posicionadas uma importante unidade, a de Recursos Humanos, que tem a função de construir e implementar políticas e soluções estratégicas para a gestão de pessoas nas prefeituras (CFA, 2012). Ademais, considera-se que os gestores dessas estruturas, de forma geral, têm formação acadêmica em áreas relacionadas à gestão organizacional, como Economia, Administração, Ciências Contábeis, aproximando-se assim do campo de estudos desta pesquisa.

Os resultados desse levantamento revelaram que das 30 prefeituras pertencentes à Amusep, 14 possuem Secretarias de Administração; quatro não possuem Secretarias de Administração, mas contam com Secretaria de Planejamento; seis não possuem nem Secretaria de Administração e nem de Planejamento; e seis não disponibilizam informações de suas Secretarias e/ou sua estrutura organizacional em seus *sites*.

Diante desses resultados, optou-se por considerar também nesta pesquisa as Secretarias de Planejamento, haja vista que, de acordo com o Conselho Federal de Administração (2012), estas são responsáveis 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. Além disso, supõe-se que seus gestores possuem formação acadêmica semelhante à dos gestores das Secretarias de Administração. Desse modo, foi utilizado como critério de inclusão para o espaço amostral desta pesquisa o fato de as prefeituras possuírem Secretarias de Administração e/ou de Planejamento, o que totalizou 18 municipalidades. Neste sentido, a partir destes critérios de inclusão adotados, mesmo com a região da Amusep contanto com 30 municipalidades, o universo desta pesquisa passou a ser constituído por 18 municípios. Como foi realizada a coleta de dados das 18 municipalidades, a pesquisa abrangeu toda a população ou universo.

Para a coleta de dados desta pesquisa participaram apenas os gestores das Secretarias. A fim de manter o sigilo das informações, esses gestores não foram identificados nesta pesquisa. O instrumento utilizado para a realização do diagnóstico da GC nas prefeituras foi um questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Esse questionário, amplamente utilizado em diversos estudos (Batista *et al.*, 2005; Batista, 2006; 2012; Batista *et al.*, 2007; Batista *et al.*, 2014), contém uma lista com 27 práticas de GC, elaboradas "(...) a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas" (Batista, 2006, p. 12).

O questionário foi criado na plataforma *Google Forms*, uma das principais "(...) plataformas que oferecem serviços de construção de questionários *on-line* e realização de *web surveys*" (Cebap, 2016, p. 57), e disseminado para os gestores das 18 prefeituras por meio de

mensagem eletrônica. Destaca-se que os pesquisadores efetuaram contato telefônico com os gestores antes do envio da mensagem com vistas a informá-los sobre a pesquisa e solicitar a participação.

Seguindo a classificação utilizada por Batista (2006; 2012), as práticas e ações contidas no questionário podem ser agrupadas em três categorias: relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos, à estruturação dos processos organizacionais e à base tecnológica e funcional. As práticas e ações relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento. Já aquelas ligadas à estruturação dos processos organizacionais funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Por fim, as práticas e ações cujo foco central é a base tecnológica e funcional servem de suporte à GC organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação para captura, difusão e colaboração. Para esta pesquisa, cujo objetivo é diagnosticar o nível de implantação e o estágio de alcance das práticas de GC de recursos humanos, somente a primeira categoria foi analisada.

Para a apresentação dos dados relativos ao estágio de implantação das práticas de GC foi utilizada a seguinte escala: [0] não existem planos para implantação da prática; [1] existem ações planejadas para a implantação da prática no futuro; [2] a prática está em processo de implantação; [3] a prática já está implantada; e [4] a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização. Já para a análise do estágio de alcance das práticas pesquisadas, a escala empregada foi: [1] existem iniciativas isoladas dentro da organização; [2] alguns departamentos usam a prática; [3] muitos departamentos usam a prática; e [4] amplamente disseminada na organização.

No que se refere à análise dos resultados referentes ao nível efetivo de implantação das práticas selecionadas, foram exploradas apenas as respostas relacionadas aos níveis 3 e 4 da escala, tendo em vista que apenas nesses dois níveis as práticas já estão efetivamente implantadas nas municipalidades analisadas. No que diz respeito à análise do resultado no tocante ao nível de amplitude do alcance das práticas selecionadas, foram também examinadas apenas as respostas relacionadas aos níveis 3 e 4 da escala do estágio de alcance, isto face ao fato de que apenas as respostas desses dois níveis indicam que as práticas analisadas possuem um alcance amplo.

A Tabela 1 apresenta a escala para análise dos resultados relativos ao nível efetivo de implantação e nível de amplitude do alcance das práticas de GC de recursos humanos. Faz-se importante destacar que os parâmetros foram criados a partir de consultas às fontes bibliográficas utilizadas nesta pesquisa e diante da estrutura das Secretarias examinadas.

Tabela 1 - Escala para análise dos resultados relativos ao nível de implantação e de amplitude do alcance das práticas de GC de recursos humanos

Nível efetivo de implantação e de amplitude do alcance	Estágios 3+4 (%)
Nível baixo	Entre 0 a 39%
Nível médio	Entre 40% a 60%
Nível alto	Acima de 60%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Já a análise integrada do nível efetivo de implantação e nível de amplitude do alcance foi realizada por meio de uma exploração gráfica, permitindo assim identificar quais práticas são utilizadas dentro de suas potencialidades, algo que acontece quando o nível efetivo de implantação é alto e o nível de amplitude do alcance é, ao menos, médio. Ressalta-se que este parâmetro foi criado a partir da literatura consultada, a qual considera que: i) o nível de implantação permite ao indivíduo ter uma percepção do nível de integração referente aos planos, práticas e/ou ações de GC; e ii) o nível de alcance oportuniza perceber o nível de influência que os planos, práticas ou ações da GC possuem nas organizações e nos seus departamentos, além de possibilitar a verificação dos planos de implantação dessas práticas (Batista, 2012).

Diagnosticar se as práticas de GC estão sendo utilizadas dentro ou abaixo de suas potencialidades permite detectar possíveis benefícios e implicações dessas práticas, respectivamente, para as prefeituras objetos de estudo desta pesquisa.

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

Desta forma, o procedimento metodológico empregado nesta pesquisa seguiu as etapas que constituem o planejamento de uma pesquisa *survey*, que são: identificação da questão de pesquisa; utilização de um instrumento de pesquisa validado; definição do espaço amostral; envio do instrumento de pesquisa por meio da plataforma *Google Forms*; e coleta, tabulação e análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As práticas de GC relacionadas aos aspectos de recursos humanos são identificadas como meios para facilitar e incrementar as habilidades dos funcionários e gestores no sentido de identificar, criar, compartilhar, aplicar e armazenar o conhecimento organizacional (Batista, 2012). Essas práticas têm se mostrado ser de suma importância para as organizações que, em face das necessidades de competitividade, inovação e sustentabilidade, precisam captar, desenvolver e reter o seu capital intelectual.

Entretanto, por meio do diagnóstico realizado em prefeituras municipais da região da Amusep, verificou-se que essas práticas possuem, de forma geral, um baixo nível de implantação nas prefeituras investigadas. Isso ocorre tendo em vista que, como pode ser observado na Tabela 2, na média, apenas 33,3% dos respondentes indicaram que práticas de GC já estão implantadas e apresentam resultados importantes e relevantes para a organização, uma vez que 24,4% afirmaram que essas práticas já estão implantadas e 8,9% que elas estão implantadas e apresentando resultados relevantes. Esse quadro é ainda mais acentuado quando se verifica, pela média geral, que 42,2% dos gestores apontaram a inexistência de planos para implantação de práticas de GC de recursos humanos.

Tabela 2 - Nível de implantação das práticas de GC de recursos humanos

Prática de GC	Estágio de Implantação				
	0 (%)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
Comunidades de prática	55,6	0,0	0,0	33,3	11,1
<i>Coaching</i>	55,6	11,1	11,1	22,2	0,0

Fóruns (presenciais e virtuais)	22,2	0,0	11,1	44,4	22,2
Educação corporativa	33,3	11,1	44,4	11,1	0,0
Narrativas	44,4	22,2	11,1	11,1	11,1
Média	42,2	8,9	15,5	24,4	8,9

Fonte: Elaborado a partir dos resultados obtidos na pesquisa (2023)

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.

A prática fóruns (presenciais e virtuais) foi a única que apresentou um nível de implantação alto, pois 44,4% dos gestores das prefeituras analisadas indicaram que a prática já está implantada (nível 3) e 22,2% afirmaram que está implantada e apresentando resultados relevantes (nível 4). Entretanto, para outros 22,2% dos respondentes não existem planos de implantação dessa prática em suas prefeituras (nível 0), o que demonstra que nem todas as municipalidades estão na mesma condição no que diz respeito à implantação da prática Fóruns (Tabela 2). Como apontado por Batista *et al.* (2005), os fóruns – sejam presenciais ou virtuais – são espaços que propiciam às pessoas discutir e compartilhar informações, ideias, experiências, com o intuito de contribuir para melhorar os processos e as atividades da organização. Esses encontros, como relatam Davel e Snyman (2005), além de possibilitarem o compartilhamento do conhecimento, favorecem a aprendizagem organizacional, uma vez que os assuntos tratados podem agregar valor às práticas de trabalho.

As CoPs apresentaram um nível de implantação médio, tal como pode ser observado na Tabela 2, dado que 33,3% dos respondentes informaram que a prática já está implantada (nível 3) e 11,1% mencionaram que está implantada e apresentando resultados relevantes em suas prefeituras (nível 4). Porém, 55,6% dos respondentes apontaram que sequer existem planos de implantação das CoPs em suas prefeituras. Além disso, nenhum gestor respondeu haver a existência de planos para implantação das CoPs para o futuro (nível 1). Assim, verifica-se uma limitação atenuante em relação ao planejamento de iniciativas referentes a essa prática nas prefeituras da região da Amusep, o que pode comprometer sua efetividade no futuro, em uma perspectiva de longo prazo. Nas CoPs, que de modo geral são formadas por grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum, a interação social que ocorre de forma espontânea pode favorecer o surgimento de ideias inovadoras, fortalecendo o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento (Batista, 2012).

Coaching, narrativas e EC apresentaram um nível de implantação baixo nas prefeituras da região da Amusep. Para *coaching*, apenas 22,2% dos respondentes assinalaram que a prática já está implantada (nível 3) e nenhum deles informou que ela está implantada e apresentando resultados relevantes em sua prefeitura (nível 4). Ainda em relação a essa prática, 55,6% dos pesquisados indicaram que ao menos existem planos de implantação da prática em suas municipalidades. Esses resultados revelam um ponto crítico, pois em decorrência da descontinuidade administrativa nas prefeituras investigadas, fenômeno ocorrido por conta da troca da gestão pública, secretários nomeados que ocupam cargos preenchidos por indicação deixam suas funções para dar lugar a novos colaboradores, que podem não possuir tanta *expertise* na realização de determinadas funções burocráticas. Desse modo, a prática do *coaching* poderia auxiliar na ambientação e no compartilhamento de informações e conhecimentos nestas prefeituras objeto da análise, com vistas a melhorar a eficiência nas atividades desempenhadas por esses novos colaboradores em um período de menor tempo do que o usualmente demandado. Entretanto, verificam-se limitações expressivas em relação a essa possibilidade para o contexto estudado.

Para narrativas, 11,1% dos respondentes informaram que a prática já está implantada (nível 3), e com o mesmo percentual, que está implantada e apresentando resultados relevantes em suas prefeituras (nível 4), enquanto 44,4% dos respondentes entendem que sequer existem planos para sua implantação. Essa é uma das principais práticas de GC, pois como mencionado por Davel e Snyman (2005), as narrativas efetivamente contribuem para o compartilhamento de conhecimento e criação de memória organizacional, propiciando transmitir conhecimento tácito de forma simples, em linguagem informal, de fácil entendimento.

Em relação à EC, nenhum dos respondentes entende que a prática esteja implantada e apresentando resultados relevantes, enquanto para 33,3% não há nem mesmo planos para implantá-la em suas prefeituras. Todavia, 44,4% dos gestores compreenderam que existem iniciativas de EC em processo de implantação em suas prefeituras. Isso leva ao entendimento de que existem esforços do setor público, ainda que em andamento e sem resultados concretos, em prol da capacitação referente às competências de seus funcionários. Como afirmam El-Aouar *et al.* (2020), a EC objetiva o desenvolvimento do colaborador e, desse modo, promover a aprendizagem ativa e contínua dos profissionais da organização é essencial para o alcance de resultados efetivos.

Com relação ao nível de alcance das práticas de GC relacionadas a recursos humanos, por meio da análise dos dados contidos na Tabela 3, verifica-se que estas apresentam, de forma geral, um nível de amplitude de alcance baixo, uma vez que, na média, 15,5% dos respondentes afirmaram que muitos departamentos das prefeituras usam as práticas e 6,7% apontaram que essas são amplamente disseminadas em suas municipalidades. Entretanto, 48,9% dos gestores indicaram que há poucas iniciativas isoladas nas suas prefeituras e outros 28,9% informaram que as práticas estão restritas a alguns departamentos.

Tabela 3 - Nível de alcance das práticas de GC de recursos humanos

Prática de GC	Estágio de Alcance			
	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
Comunidades de prática	44,4	33,3	11,1	11,1
<i>Coaching</i>	66,7	22,2	11,1	0,0
Fóruns (presenciais e virtuais)	33,3	33,3	33,3	0,0
Educação corporativa	44,4	22,2	22,2	11,1
Narrativas	55,6	33,3	0,0	11,1
Médias	48,9	28,9	15,5	6,7

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados obtidos na pesquisa (2023)

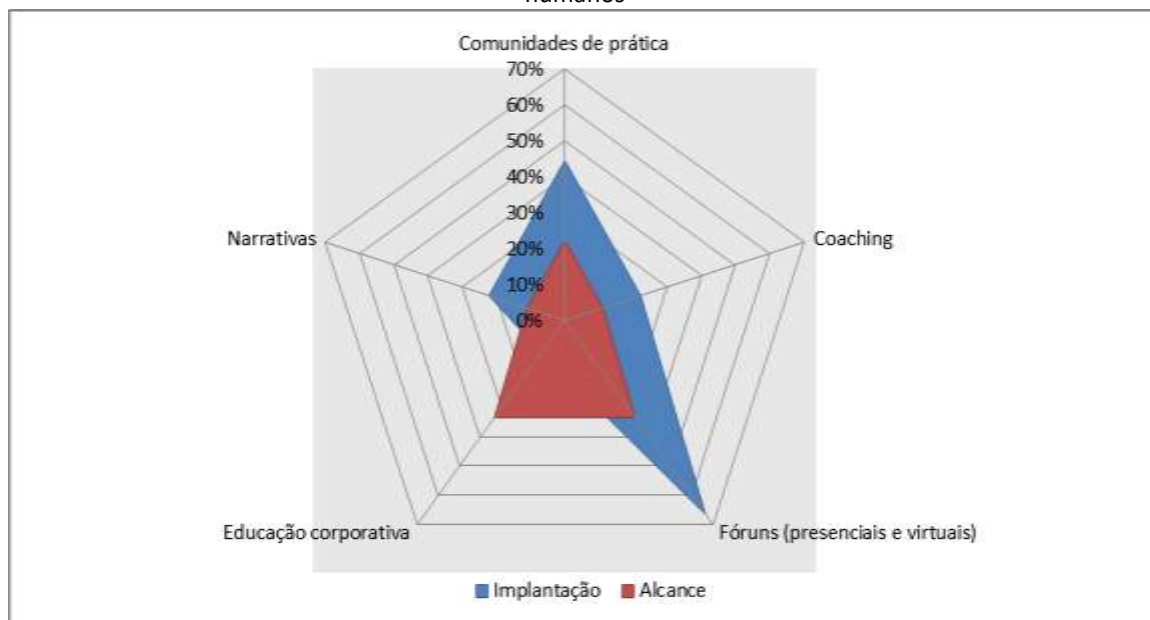
Nota: [1] Poucas iniciativas isoladas; [2] Restrito a alguns departamentos; [3] Muitos departamentos usam a prática; [4] Amplamente disseminada na organização.

Os dados da Tabela 3 revelam ainda que: (i) todas as práticas analisadas apresentaram um nível de amplitude de alcance baixo nas prefeituras da região da Amusep; (ii) para 66,7% dos gestores, as suas prefeituras possuem poucas iniciativas isoladas para a prática de *coaching*; e (iii) para 33,3% dos respondentes, muitos departamentos das suas municipalidades usam a prática fóruns.

Como há predominância de baixos níveis de amplitude do alcance para todas as práticas de GC de recursos humanos, infere-se que os planos para implantação, as práticas em processo de implantação e as práticas já presentes em departamentos e setores das prefeituras estudadas ainda não geram resultados ou causam impactos em termos de eficiência, de acordo com suas totais potencialidades.

O Gráfico 1 mostra uma análise integrada entre o nível efetivo de implantação e o nível de amplitude do alcance das práticas de GC relacionadas aos aspectos de recursos humanos, o que permite observar quais práticas são utilizadas nas prefeituras analisadas dentro de suas potencialidades.

Gráfico 1 - Percepção integrada acerca do nível de implantação e alcance das práticas de GC de recursos humanos



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados obtidos na pesquisa (2023)

Assim, de maneira geral, nota-se no Gráfico 1 que os níveis efetivos de implantação superam os níveis de amplitude do alcance para as CoPs, narrativas, *coaching* e fóruns. Somente para EC é que essa relação ocorre de modo inverso, ou seja, o nível de amplitude do alcance supera o nível de implantação. A partir disso sugere-se que essa prática esteja influenciando os departamentos e níveis organizacionais onde se encontra implantada, embora não em um nível de extensão (quantitativo) alto, pois ainda não está amplamente disseminada.

Ainda de acordo com os dados retratados no Gráfico 1, nenhuma das práticas analisadas é utilizada dentro de suas potencialidades pelas prefeituras da Amusep, uma vez que, conforme já mencionado, todas as práticas apresentaram níveis de amplitude de alcance baixo, o que demonstra que os níveis de influência dessas práticas nas municipalidades examinadas são fracos.

Diante desses resultados, possíveis implicações podem ser observadas a partir da análise integrada dos níveis de implantação e de alcance das práticas de GC de recursos humanos. Em relação à prática Fóruns, o resultado pode significar a ausência de espaços destinados à discussão e ao compartilhamento de informações, ideias e experiências, a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e melhorar as atividades das prefeituras da região da Amusep. Quanto às CoPs, é possível que haja uma ausência de grupos informais e interdisciplinares de pessoas que interagem a fim de gerar aprendizado, bem como pode significar que as prefeituras da região analisada encontram dificuldades no compartilhamento de melhores práticas, no acesso a especialistas e na reutilização de modelos de conhecimento e das lições aprendidas. Devido a isso, podem ocorrer retrabalhos ou lentidão na realização

das atividades, o que prejudica a eficiência de setores específicos dessas organizações e influi no atendimento às demandas sociais.

No que tange à EC, o resultado pode expressar a inexistência de programas de educação continuada que visem à atualização do pessoal de maneira uniforme nas prefeituras da região da Amusep, algo que prejudicaria o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores dessas municipalidades. No que corresponde ao *coaching*, o resultado pode representar a falta de um programa, nas prefeituras analisadas, de direcionamento de carreiras, atividades e alinhamento estratégico. Pode também sugerir limitações no aprendizado e difusão de melhores práticas advindas de outros contextos organizacionais ou de outros setores empresariais, como o setor privado.

Por fim, o resultado da prática narrativas sugere que haja limitações na comunicação de informações referentes à cultura organizacional, valores, objetivos organizacionais e lições aprendidas no âmbito das prefeituras da região da Amusep. O resultado também pode indicar as dificuldades, por parte dos colaboradores das prefeituras investigadas, em compartilhar o conhecimento, algo que tende a prejudicar o conhecimento e a memória organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GC está emergindo como um meio para gerenciar o capital humano das organizações e melhorar o desempenho dos negócios, uma vez que o conhecimento tem se tornado uma das principais fontes de vantagens competitivas por parte das organizações privadas. Para as organizações do setor público, a GC pode trazer diversos benefícios para o cidadão, como o aumento de eficiência nos processos internos das organizações e a geração de resultados de qualidade.

As práticas de GC relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos facilitam a criação, a disseminação e o compartilhamento de conhecimento. É relevante salientar que isso é vital para as organizações, pois diante de mercados altamente competitivos e que demandam por inovação e sustentabilidade, é preciso atuar de modo a captar, desenvolver e reter o capital intelectual.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível diagnosticar o nível de implantação e o estágio de alcance das práticas de GC relacionadas aos recursos humanos nas prefeituras situadas na região da Amusep. O diagnóstico realizado demonstrou que essas municipalidades possuem tanto o nível efetivo de implantação quanto o nível de amplitude de alcance baixo para as práticas de GC relacionadas aos recursos humanos, o que pode implicar: (i) em dificuldades, por parte das prefeituras, para criar espaços destinados à discussão e compartilhamento de informações, ideias e experiências; (ii) em uma possível ausência de grupos informais e interdisciplinares de pessoas que interagem a fim de gerar aprendizado; (iii) na inexistência de programas de educação continuada que visem à atualização do pessoal de maneira uniforme; e (iv) em possíveis dificuldades por parte de seus colaboradores em compartilhar o conhecimento.

Desse modo, para que as prefeituras possam gerenciar da melhor forma possível o seu capital humano e, conseqüentemente, melhorar os serviços públicos, verifica-se a necessidade de criar medidas que consolidem os processos de GC nas prefeituras analisadas. Faz-se importante destacar que, como limitação dessa pesquisa, os dados obtidos foram provenientes apenas de pesquisa quantitativa. Desta forma, como desdobramentos futuros desta pesquisa, observa-se a necessidade de: i) realizar uma pesquisa qualitativa, isto por meio de entrevistas e análise documental, de tal forma que possibilite uma triangulação dos dados e, com isto, um melhor entendimento acerca do o nível de implantação e o estágio de alcance

das práticas de GC relacionadas aos recursos humanos nas prefeituras situadas na região da Amusep; ii) pesquisar quais medidas e ações podem ser implantadas por esses órgãos para consolidar a GC sem que haja um aumento de custo, dado os frequentes problemas orçamentários dos municípios brasileiros.

REFERÊNCIAS

ALMUDALLAL, A. W.; BAKRI, N.; MUKTAR, S. N.; EL-FARRA, M. M. Implementing Knowledge Management in the Palestinian Public Sector Institutions: Empirical Study on the Presidency of the Palestinian Government. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 101-107, 2016. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32091/355272>. Acesso em: 10 fev. 2023.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO SETENTRIÃO PARANAENSE. **Estatuto da Amusep**. Disponível em: http://www.amusep.com.br/sistema//arquivos/110123160509_03_estatuto_amusep_2023_pdf.pdf. Acesso em: 10 dez. 2023.

ANGELIS, C. T. de. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 137-166, 2011. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1591>. Acesso em: 07 fev. 2023.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para Discussão n° 1095. Brasília: Ipea, 2005.

BATISTA, F. F. **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, F. F.; XAVIER, A. C. da R.; MENDES, L. C.; ROSENBERG, G. **Gestão do Conhecimento em organizações públicas de saúde**. Texto para Discussão, n° 1316. Brasília: Ipea, 2007.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F.; RECH, A. R.; GOMES, C. de A.; DOS SANTOS, D. L. N.; DE ANDRADE, E. C. S.; MALLMANN, M. L.; FERREIRA, R. M. P. M.; COSTA, V. da S. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Texto para Discussão n° 1941. Brasília: Ipea, 2014.

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

CAMPOS, I. M. S.; MEDEIROS, J. W. de M.; MELO, M. S. M. de. Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 17-26, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6570376>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO. **Métodos de pesquisa em Ciências**

Sociais: Bloco Quantitativo. São Paulo: Sesc São Paulo/CEBRAP, 2016.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Guia da Boa Gestão do Prefeito**. Brasília: CFA, 2012.

CORREIA, A. M. M. Habitat's de inovação na economia do conhecimento: identificando ações de sucesso. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 32-54, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303229>. Acesso em: 10 fev. 2023.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Cambridge, London: The MIT Press, 2011.

DAVEL, R.; SNYMAN, M. M. M. Influence of corporate culture on the use of knowledge management techniques and technologies. **South African Journal of Information Management**, v. 7, n 2, p. 1-13, 2005. Disponível em: https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/AJA1560683X_210. Acesso em: 25 jan. 2023.

DRUCKER, P. **Melhor de Peter Drucker**: homem, sociedade, administração. São Paulo: Nobel, 1998.

EL-AOUAR, W. A.; PEREIRA, M. L. L.; SILVA, A. W. P. da; BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. de. Sistemas de educação corporativa do SEBRAE: uma autoavaliação institucional. **ForScience**, v. 8, n. 1, p. e00509-e00509, 2020. Disponível em: <https://forscience.ifmg.edu.br/index.php/forscience/article/view/509>. Acesso em: 05 fev. 2023.

FEITOZA, R. A. de B.; DUARTE, E. N. Gestão do Conhecimento: base da memória organizacional do serviço de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE) na Paraíba. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.11, n. 3, p. 211-226, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/61615/34824>. Acesso em: 10 dez. 2023.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G.; PAPA, M.; FONSECA, A. F. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Utilizando o Método Organizational Knowledge Assesment (OKA). *In*: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais [...]** Brasília, 2009.

GONÇALVES, S. F. R.; VASCONCELOS, M. C. R. L. de. Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**, Rio de Janeiro, 2011.

LENDZION, J. P. Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. **Procedia Manufacturing**, v. 3, n. 1, p. 674-680, 2015. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915003042>. Acesso em: 10 fev. 2023.

NASCIMENTO, L. S.; SOUSA JÚNIOR, J. H. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/88eb/8fcbabed7bd98fa5b3e3327031cf7af89ca53.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2023.

OMOUSH, M. M. Impact of Intangible Assets (Intellectual Capital, Knowledge Management) on Innovation: A Study on Tourist Agencies in Jordan (Tourist Agencies in Irbid). **International Journal of Business and Management**, v. 14, n. 6, p. 138-149, 2019. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-Intangible-Assets-%28Intellectual-Capital%2C-Omouh/123b8d81ede8a3393f47048b8ca85e99b52251a2?p2df>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C. da; SILVA JUNIOR, J. A. da. Corra que o survey vem aí. Noções básicas para cientistas sociais. **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social**, v. 6, n. 1, p. 7-24, 2014. Disponível em: <http://www.relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/113>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PICININ, C. T.; KOVALESKI, J. L.; RAIMUNDI, C. V. Gestão do conhecimento e inovação: um enfoque logístico. **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, v. 1, n. 1, p. 17-29, 2019.

SILVA, A. P. N.; MIRANDA, A. C. D. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 23, n. 52, p. 73-83. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2017v23n52p73>. Acesso em: 11 dez. 2023.

URPIA, A. G. B. da C.; SARTORI, R.; MACHADO, C. P. Practices of knowledge management in organizational processes of town hall of the AMUSEP region: a research agenda. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 4, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4669-20>. Acesso em: 10 dez. 2023.

WIIG, K. M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Knowledge Research Institute, Inc. Arlington, Texas, 2000.

ZIVIANI, F.; RIBEIRO, J. S. de A. N.; CORRÊA, F.; FERREIRA, R. C. A prática de compartilhamento de conhecimento e informação em organizações públicas. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, p. 402-425, set. 2023. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6591/6210>. Acesso em: 11 dez. 2023.

Recebido em/Received: 22/03/2023 | Aprovado em/Approved: 21/12/2023
