

# GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR PÚBLICO, EM MOSSORÓ/RN

**Inacia Girlene Amaral (ufersa )**  
girleneamaral@ufersa.edu.br

**Erica Marianne Baldino Nunes (ufersa )**  
erica\_marianne@hotmail.com



*Considerando que as organizações públicas passaram a importar ferramentas de gestão provenientes do setor privado, o presente estudo se dispõe a compreender os processos de aprendizagem organizacional em uma autarquia do governo federal. A pesquisa terá como campo os gerentes de um órgão público localizado em Mossoró-RN. Os assuntos abordados na pesquisa foram: competitividade organizacional, conhecimento organizacional, aprendizagem organizacional e os processos de aprendizagem e o do conhecimento no setor público federal. A pesquisa é qualitativa-descritiva. A coleta dos dados foi realizada através da entrevista semi-estruturada não dirigida. As narrativas dos entrevistados permitiram identificar a adoção de algumas práticas pelos gestores que podem favorecer a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento na instituição pesquisada, como por exemplo, reuniões técnicas, eventos e capacitações, incentivo a novas ideias, rotação de pessoas, trabalho em equipe, transferência de informações dos funcionários mais antigos aos novos, o aprendizado na prática, o aprendizado com os colegas de trabalho, dentre outros. No órgão pesquisado o treinamento e as capacitações apresentam fragilidades. Assim, conclui-se que o órgão público X, deve rever os seus treinamentos e capacitações, visando preparar os funcionários para as exigências dos cargos existentes na organização. A demais, pode-se afirmar que o órgão público X, caminha para a conquista de uma cultura de aprendizagem em virtude das ações e dos investimentos na disseminação e geração do conhecimento existentes.*

*Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento. Aprendizagem organizacional. Setor público.*

## 1. Introdução

As novas transformações nas se configuram em novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais fundamentados em trabalhadores e gestores dispostos a aprender (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Essa nova tendência por aprendizagem está profundamente relacionada com o fato das organizações estarem inseridas em ambientes de constantes incertezas, o que leva a necessidade de aprender a lidar com esse novo ambiente (CARDOSO, 2000).

Esses preceitos também são válidos para as organizações públicas que passaram por transformações em sua forma de gerenciamento após a integração mundial dos mercados, momento em que foram impelidas pelo Estado a competir a nível mundial (PEREIRA, 1997). Essas organizações, na tentativa de reabilitar seus recursos humanos para as novas necessidades comportamentais, passaram a importar ferramentas de gestão provenientes do setor privado (MATIAS-PEREIRA, 2008), como a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

Considerando a exposição desses acontecimentos, o presente estudo se dispõe a analisar os processos de aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento em uma autarquia do governo federal localizado em Mossoró-RN, sob a ótica dos gerentes deste órgão.

Este artigo possui a seguinte estrutura: no item 1, consta desta introdução; os itens 2, 3 e 4 contemplam-se os temas conhecimento organizacional, aprendizagem organizacional e os processos de aprendizagem e o do conhecimento no setor público federal, respectivamente; no item 5 é apresentada a metodologia desta pesquisa; no item 6 demonstra-se a discussão e análise dos resultados obtidos; no item 7 é exposto a conclusão e, finalmente, no item 8 constam as referências utilizadas neste artigo.

## 2. Aprendizagem organizacional

Nos últimos dez anos os estudos sobre aprendizagem organizacional ganharam relevância e ainda assim o campo apresenta-se como um corpo de conhecimentos fragmentado conceitualmente, visto que vários autores de diversas áreas dispõem de um modelo para explicá-lo (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Em seu modelo, Senge (2006) procura explicar como ocorre a aprendizagem entre os níveis individual e grupal, baseado nas disciplinas de domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. A disciplina domínio pessoal relaciona-se com o processo de autoconhecimento do indivíduo. O processo de autoconhecimento propõe que sejam revistos os modelos mentais para que se identifiquem pontos fortes e fracos e possibilidades de mudança. A visão compartilhada implica em um senso de conformidade entre as pessoas nas organizações que dá conexão a diversas atividades. A aprendizagem em equipe ocorre quando há unicidade entre as pessoas de um grupo de modo a produzirem os resultados que os membros do grupo realmente desejam. O pensamento sistêmico é a disciplina integradora das demais e busca mostrar que todos os eventos estão interligados e se influenciam mutuamente para o processo de aprendizagem organizacional.

Na compreensão de Fleury e Fleury (1995), apesar de não possuírem cérebro as organizações possuem sistemas cognitivos, armazenam conhecimentos e desenvolvem métodos relativamente uniformizados para lidar com problemas externos e internos. Esses métodos ficam retidos na memória organizacional. A memória organizacional inclui tudo aquilo que pode ser readquirido, como cartas, ficheiros de computador e até mesmo o conteúdo da memória dos colaboradores (SANTANA, 2005), formando deste modo um conjunto de conhecimentos e informações capitais para a organização (NATALI; FALBO, 2003).

### **3. Conhecimento organizacional**

As organizações orientadas para o conhecimento além de criarem novos conhecimentos e promoverem sua dispersão na organização, são responsáveis também pela sua incorporação em novas tecnologias e produtos contribuindo para o processo de inovação contínua (NONAKA, 2000). Isso confirma a ideia de conhecimento de Daza (2003, p. 85), para o qual “conhecimento é mais do que saber fazer; é saber como criar novas formas de fazer”.

Brito (2005) atribui, como componentes do conhecimento, a experiência, a verdade, o discernimento, as normas práticas e valores e crenças. A gestão desse conhecimento pela organização “[...] envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos” (VASCONCELOS, 2001, p. 98).

Após a aquisição e desenvolvimento do conhecimento a organização procede a sua disseminação por todos os níveis utilizando-se para isso da comunicação e circulação de conhecimentos, do treinamento, da rotação de pessoas e do trabalho em equipe (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

A disseminação de conhecimentos também pode ocorrer através boletins intranet, ações de multiplicadores, grupos de estudos, entre outros. Quando planejados, os processos de transferência de conhecimento têm por objetivo agilizar o processo de desenvolvimento de competência pelas pessoas de forma que possam responder a organização mais rapidamente (BRUNI; TURRIONI; STANO, 2005). As tecnologias da informação podem auxiliar nesse processo de distribuição do conhecimento, assim como também nos processo de armazenamento do mesmo (GALAS; BARROS; IPIRANGA, 2007).

#### **4. Os processos de aprendizagem e o do conhecimento no setor público federal**

Com a integração mundial dos mercados os Estados passaram a desempenhar apenas o papel de facilitadores da economia nacional (PEREIRA, 1996). Nesse contexto a necessidade de adaptação das organizações públicas à nova ordem mundial torna-se imperiosa. Diante disso “a aprendizagem organizacional aparece como fundamental, na tentativa de ‘reabilitar’ os recursos humanos para as novas necessidades comportamentais” (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006, p. 168)

As transformações nas organizações públicas mundiais atingiram as organizações da administração pública brasileira, surgindo novas formas de gestão pública, como a administração pública gerencial.

O gerencialismo surge com um projeto político de eficiência administrativa nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa (PAULA, 2005), com foco para o controle dos resultados obtidos pelas agências autônomas (CLAD, 1998). A administração pública gerencial conserva alguns aspectos da administração pública burocrática, como por exemplo, admissão segundo critérios rígidos de mérito, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático, entre outros (BRASIL, 1995).

Segundo Ferreira (2007), os gestores da administração pública devem priorizar pontos estratégicos como o planejamento estratégico, a padronização de processos, a gestão do capital intelectual, o ambiente de inovação e a aprendizagem contínua. As estratégias

utilizadas deverão ser justas, inovadoras e democráticas, promovendo a constante renovação e aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos seus colaboradores, ou seja, sua aprendizagem contínua, já que “[...] as organizações públicas estão bem posicionadas para contribuir para com o crescimento intelectual do trabalhador e para com seu sentimento de realização profissional” (COELHO, 2004, p. 104).

## 5. Metodologia

Esta pesquisa tem caráter qualitativo-descritivo. A pesquisa qualitativa é aquela que se preocupa em entender ou explicar as relações entre fenômenos (OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2004). Neste tipo de pesquisa o investigador interage constantemente com os elementos do ambiente investigado, possuindo um contato próximo com os informantes (MARCONI; LAKATOS, 2010b). A pesquisa descritiva privilegia a descrição das características de determinada população ou fenômeno através do levantamento das opiniões, atitudes e crenças dos pesquisados (GIL, 2009), “mas não os manipula” (OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2004, p. 211)

O estudo foi realizado em um órgão do setor público de Mossoró/RN, autarquia do Governo Federal do Brasil. Será mantido o anonimato do órgão pesquisado, por falta de autorização de sua identificação, passando a ser chamado nesta pesquisa de órgão público X.

Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada não dirigida, sendo este tipo de entrevista aquela em que o entrevistador tem liberdade para conduzir a entrevista em qualquer direção que considere apropriada, assim como o entrevistado possui liberdade para expressar suas opiniões e sentimentos (MARCONI, LAKATOS, 2010a).

Para a realização dessa pesquisa foi feito um contato inicial com o Gerente Executivo do órgão público X, para explicar, através de documento protocolar, o objetivo e a técnica de coleta de dados que seria utilizada.

A opção em entrevistar os gestores da instituição pública deu-se por creditar a estes as estratégias organizacionais para a consecução da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. Deste modo, influenciam no aprendizado individual e organizacional. A escolha dos entrevistados dependeu da disponibilidade e do interesse dos sujeitos em

participarem da pesquisa. Desse modo, dentre os oito gerentes do órgão público X, quatro foram entrevistados.

Todas as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho. No momento da entrevista foram entregues os documentos protocolares sobre o consentimento dos entrevistados em participar da pesquisa e sobre a garantia de anonimato dos entrevistados. Assim, visando preservar a identidade da empresa e dos sujeitos de pesquisa, todos os nomes que fazem referência aos entrevistados nesta pesquisa serão fictícios e para a indicação dos entrevistados foi utilizada a letra S, representando o sujeito entrevistado, seguida de um número que indica a ordem em que a entrevista foi realizada. Segue abaixo, no quadro 1, a caracterização destes sujeitos.

Quadro 1 - Categorização dos sujeitos de pesquisa

Sujeitos	Sexo	Idade	Função	Tempo na instituição	Tempo de experiência no cargo de gestão
S1	Masculino	32	Chefe do monitoramento	9 anos	4 anos
S2	Feminino	27	Chefe do benefício da gerência executiva	4 anos	2 anos
S3	Masculino	44	Chefe da sessão de saúde do trabalhador	7 anos	7 anos
S4	Masculino	53	Gestor financeiro	14 anos	12 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012

A análise dos dados foi feita com base em Minayo et al. (1994). Esta propõe uma forma de interpretação qualitativa dos dados que, por sua vez, subdivide-se em ordenação dos dados, classificação dos dados e análise final. A ordenação dos dados consistiu em um mapeamento de todos os dados obtidos nas entrevistas que foram gravadas tendo como duração 1 hora e 22 min, com a transcrição das gravações, releitura do material, organização dos relatos, dentre outros. A classificação dos dados foi realizada com base na leitura exaustiva e minuciosa do texto, buscando identificar os dados que possam fornecer alguma luz sobre o problema. Na análise final estabeleceram-se articulações entre os dados e os conteúdos bibliográficos com o intuito de atender ao objetivo da pesquisa.

## 6. Discussão e análise dos resultados

São realizadas reuniões técnicas, eventos e capacitações no órgão público X, com a finalidade de difundir os conhecimentos e a geração de novas ideias, respeitando a legislação, como afirma S1, S2, S3. Outra prática incentivada para a difusão do conhecimento

no órgão pesquisado é a rotação de pessoal, embora ainda exista resistência dos servidores mais antigos como afirma S1, ver quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Narrativas dos sujeitos sobre a disseminação do conhecimento

Sujeito	Narrativas dos sujeitos
S1	<p><i>... diariamente nós recebemos inúmeros atos normativos, [...] são texto técnicos e muitas vezes eles não possibilitam a compreensão imediata. Então, em cima destes atos normativos nos organizamos reuniões técnicas, eventos, capacitação [...] pra explicar discutir e difundir esse conhecimento. [...] quando nós temos uma quantidade muito grande de atos e informações a gente organiza encontros, muitas vezes fecha a agência por um dia durante o mês pra poder fazer essa difusão de informações, seria reunião técnica.</i></p> <p><i>... todos os servidores têm voz, obviamente que existe a política, a diretriz institucional como um todo, que pressiona toda a ação na organização. Então, as políticas locais elas tem que se adequar as diretrizes da instituição, mas sempre há espaço pra opiniões, pra sugestões por parte de todos os servidores.</i></p> <p><i>... o servidor [...], amanhã ele pode tá na área meio, na logística, no recursos humanos, no serviço social, então há sempre essa ideia do servidor ... amplo [...] Alguns servidores mais antigos que já estão próximos a se aposentar pensam não eu já tô nesse setor eu não quero mais modificar. Então tem pessoas que são formadas em serviço social que tavam atendendo ao público que depois foram trabalhar [...] com o próprio serviço social.</i></p>
S2	<p><i>Nas reuniões deixa-se bem aberto a questionamento, é assim no brainstorm né? [...] embora seja um órgão federal e a hierarquia muito forte [...] alguns procedimentos você não pode mexer, [...] porque não é da sua competência, competência do seu setor, algumas coisas realmente se engessam. [...] se for um problema que fuja do plano de ação [...] tenta-se fazer uma reunião, uma conversa entre todos os integrantes daquele setor pra chegar numa solução comum. Agora há coisas que fogem a competência local [...] se for algo que ainda não tenha sido resolvido ou que sequer tenha sido cogitado... a gente faz uma demanda pra direção central.</i></p> <p><i>... nós temos o e-mail institucional né que é o meio mais comum de se passar informações [...]. Além disso, tem [...] a internet e também tem os sites restritos ao serviço. Tem a página da gerência executiva. Além dos murais. Quando é alguma coisa específica é memorando</i></p>
S3	<p><i>... nas nossas reuniões [...] é... um incentivo dos servidores dizerem olhe esse setor tá funcionando melhor assim. Temos a ideia de que quando você vem somar com ideias boas a gente acata, na norma existe espaço pra isso. Claro que quando ele tem ideias de legislação ai já não passa por a gente, teria que ser o congresso que muda a legislação.</i></p>
S4	<p><i>... nós temos os meios eletrônicos né, via e-mail, via sistema, via correspondências, via ofícios, memorandos, portarias.</i></p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012

As pessoas devem ser encorajadas a interagir e realizar trocas, o resultado pode ser a criação de conhecimento organizacional (BINOTTO; NAKAYAMA, 2009). Nesse sentido a organização pesquisada contribui para a criação de conhecimento organizacional ao proporcionar diferentes espaços de discussão onde os servidores têm liberdade para expor suas opiniões contribuindo com novas idéias.

As principais formas de aprendizagem na instituição é o aprendizado na prática, o aprendizado com os colegas de trabalho, no trabalho em equipe, segundo S1, S2, S3 e S4, no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Narrativas dos sujeitos sobre a aprendizagem através do compartilhamento do conhecimento

Sujeito	Narrativas dos sujeitos
S1	<p><i>...há uma gestão compartilhada [...] sempre as áreas técnicas elas atuam em conjunto de forma a manter uma parceria junto com a agência que atende. A prática, a troca de informações com os colegas é que realmente me levaram a adquirir os conhecimentos que eu entendo que são necessários para [...] o bom exercício de minhas atribuições.</i></p> <p><i>...as pessoas tem todo interesse em repassar [o conhecimento], até mesmo porque se não passar vai ficar concentrado. [...] [e] vai se refletir num excesso de trabalho para esses servidores. [...] assim como normalmente os servidores também tem o interesse em aprender, em receber esses conhecimentos.</i></p> <p><i>...através do e-mail institucional e jornais diários da superintendência do nordeste.</i></p>
S2	<p><i>... pra exercer minha função eu tenho que ter passado pela agência porque você vai descobrir qual é o tipo de atendimento, como é feita a análise do processo, isso porque você só aprende in loco não há treinamento que consiga fazer isso, essas coisas realmente você só vai aprender fazendo... o resto eu fui aprendendo sozinha, mas sempre com o acompanhamento do meu chefe imediato.</i></p> <p><i>Além do conhecimento que é repassado de um servidor para o outro, porque durante muito tempo a instituição não teve concurso, então boa parte do nosso conhecimento ficou meio que acumulado nessas pessoas que daqui a alguns anos vão se aposentar, então elas pessoalmente já repassam pros substitutos o porquê de muitas coisas, alguns procedimentos mais antigos.</i></p>
S3	<p><i>[...] claro que nós fizemos cursos de gestão, mas eu acho que o grande aprendizado é no dia-a-dia, [...]. Você vai aprendendo até com os próprios erros pra não cometer novamente.</i></p>
S4	<p><i>Fui aprendendo com os colegas, né. Em todo canto que você chega você vai passando as informações, os conhecimentos... Olhe isso aqui se faz desse jeito, conforme normatizações... e assim a gente vai buscando se aprimorar em um serviço.</i></p> <p><i>...a gente faz uma capacitação, volta da capacitação e transmite os dados do que aprendeu para os demais dentro daquela área e assim é feito em todas as áreas.</i></p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012

Os conhecimentos tácitos são “compartilhados” entre pessoas através da observação, imitação e da prática, aumentando a base de conhecimentos da organização. A passagem do conhecimento explícito para tácito ocorre quando um novo conhecimento é compartilhado e internalizado pelos indivíduos da organização (NONAKA, 2000). De acordo com Fleury e Junior Oliveira (2002) a rotação de pessoal, assim como a circulação de conhecimentos, o treinamento e o trabalho em equipe são meios que a organização utiliza para a disseminação



de conhecimentos. Dessa forma o órgão público X pode ser caracterizado por uma cultura organizacional orientada para o compartilhamento de conhecimentos.

Os sujeitos S1, S2 e S3 falam, no quadro 4 abaixo, sobre os investimentos em capacitação no órgão público X:

Quadro 4 – Narrativas dos sujeitos sobre os investimentos em capacitação

Sujeito	Narrativas dos sujeitos
S1	<i>Há sim uma política contínua de capacitação. Todos são incentivados a participar, mas muitas vezes o servidor ele acaba ficando, principalmente [os do atendimento ao público][...], na defensiva, porque ele não vai ter tempo de fazer isso na hora do atendimento e pra fazer isso em casa, por exemplo, não é todo servidor que se dispõe a fazer isso</i>
S2	<i>Eu cheguei em um período novo da gestão [...] pelo que eu saiba antigamente não existia muito essa questão de curso, capacitação e treinamento, mais chegou o novo, vamos aprender na “marra”. Eu percebo pelos comentários dos mais antigos que essa é uma visão nova né, de investir em educação, de investir em capacitação [...]e tem ocorrido muito investimento. Tem uma certa resistência dos mais antigos que dizem que nunca tem tempo.</i>
S3	<i>A gerência Mossoró vem continuamente organizando capacitações [...] nós costumamos identificar quais são as áreas deficitárias [...] e em cima disso a gente organiza essas capacitações pros servidores dos diversos locais.</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012

De acordo com Ferreira (2007), a aprendizagem contínua é um dos pontos estratégicos a que os gestores da administração pública devem estar atentos. Deve-se promover a constante renovação e aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos colaboradores, ou seja, sua aprendizagem contínua. O órgão público X investe continuamente no aprendizado e no conhecimento individual e organizacional, apesar de ainda existir resistência de servidores do setor de atendimento.

A aprendizagem através do treinamento foi relatada por S1 e S2, no quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Narrativas dos sujeitos sobre os treinamentos

S1	<i>...o treinamento, a capacitação, ela tem essa função, [...] importantíssima, porque ela introduz o servidor, ela passa segurança pelo menos inicial para que ele possa iniciar outra atividade que ele não vinha desenvolvendo.</i>
S2	<i>Eu acho que o treinamento ajudou [...] a conhecer pessoas que hoje até exercem a mesma função que eu e a gente se ajuda, ter um conhecimento mais da “casa” né, de que todo mundo tá no mesmo patamar...facilita isso...eu tive um maior conhecimento do que a instituição pode oferecer. Aqui na verdade, existe um problema que não é necessariamente do adequado treinamento pra função. É que nós não possuímos no regimento interno [...] uma descrição clara do que cada cargo deve fazer. Então eu acho que [...] é saber o quê que o cargo faz pra poder treinar.</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2012

O que foi visto na organização em estudo sobre as práticas de treinamento contrapõe-se a idéia de Silva, Monteiro e Costa (2009), para os quais o treinamento assegura o aprendizado

necessário para execução da tarefa, assim como aumenta a capacidade de sobressair às dificuldades do dia-a-dia e demonstra soluções para os problemas cotidianos surgidos. Isso confirma a idéia de que a organização possui deficiências em seus treinamentos. Porém, S2 aponta, em sua última narrativa, que a falta de adequação do treinamento ocorre por falta de clareza na descrição dos cargos.

## 5. Conclusão

O órgão público X proporciona diferentes espaços de discussão onde os servidores têm liberdade para expor suas opiniões contribuindo com disseminação do conhecimento e na geração de novas idéias. Outro aspecto observado é que o órgão investe continuamente no aprendizado e no conhecimento individual e organizacional. Porém o treinamento e as capacitações apresentam fragilidades.

Assim, conclui-se que o órgão público X, deve rever os seus treinamentos e capacitações, visando preparar os funcionários para as exigências dos cargos existentes na organização. A demais, pode-se afirmar que o órgão público X, caminha para a conquista de uma cultura de aprendizagem em virtude das ações e dos investimentos na disseminação e geração do conhecimento existentes.

## 6. Referências

BASTOS, Antônio; GONDIM, Sônia; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **RAUSP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.220-230, jun./ago. /set. 2004.

BINOTTO, Erlaine; NAKAYAMA, Marina. Um método de análise da criação de conhecimento para a realidade do agronegócios. **READ**. Rio Grande do Sul, v. 15, n. 2. mai./ago. 2009.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRITO, Lydia. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BRUNI, Márcia; TURRIONI, João; STANO, Rita. Abordagens da aprendizagem no contexto organizacional. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2005.

CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional. **Revista Psycologica**. n. 23, p. 95-117, Coimbra, 2000.

- COELHO, Espartaco. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**. Brasília, v.55, n.2, jan./jun. 2004.
- CLAD – Centro Latino Americano de Administração para o desenvolvimento. Uma nova gestão pública para América Latina. Centro Latino Americano de Administração e Desenvolvimento. 1998. 18p. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/ngppor.pdf>> Acesso em 10 de janeiro de 2012.
- DAZA, Raymond. Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações. **RAUSP**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92, jan./fev./mar. 2003.
- EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem** – desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: atlas, 2001.
- FERREIRA, Michelle. As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas. Fórum da diversidade e igualdade: cultura, educação e mídia, Bauru, 2007. **Anais...** Bauru: UNESP, 2007.
- \_\_\_\_\_; FLEURY, Afonso. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **RAE Light**. São Paulo, v. 2, n.5, set./out. 1995.
- \_\_\_\_\_; JUNIOR OLIVEIRA, Moacir. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GALAS, Eduardo; BARROS, Francisco; IPIRANGA, Ana. Gestão do conhecimento em uma instituição pública de pesquisa: um estudo no centro de informações tecnológicas e comerciais para fruticultura tropical. **READ**. v. 13, n.1, jan./abril. 2007.
- GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A administração pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento organizacional e gestão**. Lisboa, v.12, n.2, 2006.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **RAP**. Rio de Janeiro, v.42, n.1, jan./fev. 2008.
- MINAYO, Maria; DESLANDES, Suely; NETO, Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- NATALI, Ana; FALBO, Ricardo. Gerência de conhecimento em ODE. In: XVII Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software, Amazônia, 2003. **Anais...** Amazônia: UFES, 2003.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business on Knowledge Management. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- OLIVEIRA, Elvira; FILGUEIRA, Maria. **Primeiros Passos da Iniciação Científica**. 1. ed. Mossoró: Fundação Vingt-Un Rosado, 2004.
- PAULA, Ana Paula P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**. São Paulo, v.45, n.1, jan./mar. 2005.
- PEREIRA, Luis. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.47, n.1, jan./abr. 1996.
- \_\_\_\_\_. **Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, n. 1, 1997 (Cadernos MARE da reforma do estado).
- SANTANA, Silvina. Modelo integrado para o estudo da aprendizagem organizacional. **Análise social**. Lisboa, v. 175, jul. 2005.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- SILVA, Janine; MONTEIRO, Luciano; COSTA, Marconi. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional: o caso da EMBASA. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009.

VASCONCELOS, Flávio. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-revolucionária.  
**RAE**. São Paulo, v. 41, n.4, p.98-102, out./dez. 2001.