

ELEMENTOS CRÍTICOS PARA UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM OLHAR SOBRE A FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

ELAINE LUCIA DA SILVA

*Mestra em Política e Gestão em Ciência, Tecnologia e Inovação em
Saúde
Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca da Fundação
Oswaldo Cruz
elaineluciarh@gmail.com*

PAULA XAVIER DOS SANTOS

*Doutora em Ciência da Informação
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia/
Universidade Federal do Rio de Janeiro (IBICT/UFRJ)
paulaxavier@fiocruz.br*

RESUMO

Objetivo: Propor elementos críticos para as etapas de um modelo de Gestão do Conhecimento em instituições públicas de ciência, tecnologia e inovação em Saúde, a partir do contexto da Fundação Oswaldo Cruz, de maneira que ajude a enfrentar novos desafios, melhorar processos, produtos e serviços públicos beneficiando também a sociedade.

Design/Metodologia/Abordagem: O método de pesquisa definido para este estudo foi a pesquisa de campo qualitativa. Em relação à sua natureza, a pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para solução de problemas específicos na Fiocruz.

Resultados: A pesquisa traz elementos críticos de um modelo de Gestão de Conhecimento para uma instituição pública brasileira de ciência, tecnologia e inovação em saúde; este estudo apresenta os aspectos prioritários para a implementação na Instituição, como governança, macroprocessos, direcionadores e etapas de implementação de gestão do conhecimento.

Originalidade/valor: A contribuição deste trabalho é a proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento sistematizado e validado pela alta administração, visando a sua aplicação em instituições públicas de ciência, tecnologia e inovação em saúde, priorizando as características da Norma ISO 30.401:2018.

Palavras-chave: gestão do conhecimento. modelos de gestão do conhecimento. inovação organizacional. gestão do conhecimento para pesquisa em saúde. ISO 30401:2018.

CRITICAL ELEMENTS FOR A MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: A LOOK AT THE FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

ABSTRACT

Goal: This research aims to propose critical elements for a knowledge management model for Fundação Oswaldo Cruz, seeking, from its structure to characterize its importance to support the innovation process both in the Institution and in Health, science and technology organizations, resulting from its similar characteristics.

Results: In the development of work, it is sought to understand whether the adoption of a knowledge management model can help achieve the innovation objectives of organizations.

Limitations of the research: At the end, it is proposed to identify the critical elements and the main stages of a model that meets the requirements of ISO 30401:2018 that support an Innovation Policy.

Keywords: knowledge management. knowledge management models. organizational innovation. knowledge management for health research. ISO 30401:2018.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é identificar elementos críticos de um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) visando a sua aplicação em instituições públicas de ciência, tecnologia e inovação em saúde. Desse modo, toma-se como base o contexto da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), procurando, a partir de sua estrutura, caracterizar a importância do processo de inovação e a da Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva.

Desde o contexto histórico vivenciado por Oswaldo Cruz na instituição, já havia algumas práticas institucionais integradas e amplas em pesquisa, produção, ensino e ações sanitárias ainda que, naquele momento, não houvesse uma cultura organizacional voltada para a GC e da informação.

Sendo assim, a Fiocruz como uma das maiores instituições brasileiras produtoras de conhecimento em saúde no Brasil, têm um papel essencial no atual contexto complexo das organizações públicas.

Porém, há uma hipótese que a fragmentação na Fiocruz dificulta estratégias institucionais integradoras que permitam estabelecer arranjos mais cooperativos e multidisciplinares e contribuam para o alcance de melhores resultados em Ciência, Tecnologia & Inovação (C,T&I) em Saúde.

Essa hipótese deu-se a partir da sensibilidade contextual e de um diagnóstico sobre a GC na Fiocruz; o que motivou a buscar outros estudos para que fossem esclarecidos alguns pontos no momento da pesquisa.

Neste contexto, as áreas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação têm dificuldades de promover uma agenda de prioridades que gere novas tecnologias, atendam às demandas dos problemas nacionais de saúde e, conseqüentemente, promovam o desenvolvimento econômico para o país.

Com base nisso, foi feita uma análise fundamentada para responder a pergunta norteadora da pesquisa: Como a Fiocruz pode utilizar a GC para enfrentar desafios, melhorar processos, produtos e serviços públicos e incentivar a inovação beneficiando também a sociedade?

Sendo assim, acredita-se que discutir a implementação de um modelo de gestão baseado no conhecimento e que se aplique ao contexto das instituições de C,T&I em saúde, em especial na Fiocruz, pode fortalecer as diferentes cadeias de inovação. Além do mais, pode

contribuir para que os servidores públicos construam melhores competências e compreendam os desafios a serem enfrentados, tomando decisões melhores e mais rápidas.

É importante reforçar que os elementos críticos do modelo apresentado não são exaustivos, mas apontam dimensões que podem ser tratadas pela Fiocruz e em futuras pesquisas voltadas para a implementação de um modelo baseado no conhecimento, a necessidade de uma boa infraestrutura de dados e informações e para a uma política de inovação e ciência aberta.

2 METODOLOGIA

O método de pesquisa definido para este trabalho é a pesquisa de campo qualitativa, pois se preocupa com a compreensão da organização estudada, ou seja, nos aspectos da realidade que nem sempre podem ser quantificados. Em relação à sua natureza, a pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para a implementação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Para a condução desta pesquisa, o método de trabalho passou por algumas etapas. A primeira delas foi a definição do problema, pois apesar de a Fiocruz considerar que a Gestão da Informação (GI) e a GC são recursos essenciais para a inovação da sua gestão, ela não possui um modelo integrado que considere as etapas fundamentais para implementação de uma modelo de gestão voltado para o conhecimento.

Em seguida, foi realizada uma revisão da literatura na base de dados multidisciplinar Scopus utilizando as palavras-chave “models of knowledge management” OR “models of knowledge management in the public sector” e (model*) AND “knowledge management” AND “public health sector” OR “public health” OR organizations OR “focus on innovation” OR “Health Research” OR “Management Practice”).

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a GC, o conceito de inovação, os principais modelos de GC e GC em organizações públicas, para subsidiar a elaboração deste estudo e a sua provável aplicação em organizações de C,T & I em saúde com foco em inovação.

Para esta pesquisa foi essencial a análise do referencial voltado para o desenvolvimento da GC e GI e da relação entre essas gestões e a Norma ISO 30.401:2018, além da consulta de documentos sobre o desenvolvimento da GC na Fiocruz a partir de 2012, como o mapa estratégico da instituição, o modelo de governança e o documento elaborado pelo Comitê estratégico formalizado.

Na etapa de planejamento da pesquisa de campo foi feita uma seleção das unidades de análise com um olhar para a coleta de dados a nível institucional. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e questionário.

As entrevistas foram realizadas com gestores da instituição dos níveis estratégicos e táticos que atuam em inovação e GC. Por um lado, com o intuito de identificar a correlação da GC com a GI e se os entrevistados identificam os benefícios, os desafios e fatores críticos de sucesso da implementação da GC. Por outro, para identificar se ações de GC podem apoiar a política de inovação da Fiocruz.

3 CONTEXTO TEÓRICO

Segundo Silva (2019), entre o século XVIII até meados do século XIX, a sociedade passou por ciclos econômicos evolutivos e, após as eras agrícola e industrial, veio a era da Informação e Conhecimento. Neste contexto, para Castells (1999), a informação e o conhecimento são as fontes de produtividade e do produto gerado e nos quais o desenvolvimento, a incorporação de inovações tecnológicas e o conhecimento vão continuar transformando o mundo, interferindo na economia e a indústria dos próximos anos.

Nesse sentido, os dados, a informação e o conhecimento exercem papéis fundamentais nos ambientes organizacionais, porque todas as atividades implementadas desde o planejamento até a execução das ações são apoiadas por esses elementos. O conhecimento é formado por uma mistura constante de experiências contextualizadas a partir dos elementos supracitados que, quando misturados à interpretação e criatividade do profissional, proporcionam transformações e inovações.

No atual cenário brasileiro, o governo tem buscado conferir maior foco em ampliar o potencial de algumas organizações para atuar nos processos de geração, aquisição e compartilhamento de conhecimento. Dentre algumas ações, podemos citar: (I) o Governo Aberto¹, que é uma iniciativa internacional que pretende difundir e incentivar globalmente práticas governamentais relacionadas à transparência dos governos, ao acesso à informação pública e à participação social; (II) a Lei nº 12.527/2011² que regulamenta o direito de acesso às informações públicas que entrou em vigor em 2012, e (III) a Ciência Aberta, que tem como um dos objetivos estimular a divulgação de dados abertos de pesquisa.

¹ <http://governoaberto.cgu.gov.br/>

² http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

Dentro desse contexto, temos as C,T&I em Saúde, que tem os enfoques nos princípios administrativos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como máximas da administração pública, segundo a PNCTIS (2005) e a apropriação desses conhecimentos contribuem para a redução das desigualdades sociais em saúde, e para o desenvolvimento da ciência e inovação nas organizações.

Dessa forma, uma instituição como a Fundação Oswaldo Cruz, vinculada ao Ministério da Saúde, é uma das responsáveis pelos eixos condutores da Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (PNCTIS). Sendo assim, deve incentivar o cumprimento da sua missão por meio do compartilhamento com a sociedade do conhecimento gerado em suas diversas áreas de atuação, de forma sistêmica e organizada e que possa produzir novas abordagens e inovações que favoreçam a ciência brasileira.

Para Drucker (1993), o conhecimento em detrimento dos fatores de produção do capital e do trabalho, é a fonte do único recurso significativo na sociedade pós-capitalista.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o objetivo das ferramentas da GC é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-a para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes.

Segundo Batista (2012), a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, do desenvolvimento de competências essenciais, do planejamento de estratégias inovadoras e da soma do conhecimento dos indivíduos, equipes e organizações públicas, que pode gerar inovação e benefícios para os cidadãos.

Com o intuito de fortalecer a perspectiva que a GC pode melhorar a eficácia e a efetividade no serviço público e apoiar a gestão da inovação nestas organizações públicas em prol da sociedade brasileira, foram pesquisadas referências internacionais e nacionais (WIIG, 2002; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; SSYED-IKHSAN & ROWLAND, 2004; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; BATISTA, 2012) que corroboram a posição que um modelo de GC em organizações públicas pode interferir na performance e nos resultados delas.

Entre alguns modelos de GC, destacamos: Organização inovadora (GALBRAITH, 1997); Organização (NONAKA & TAKEUCHI, 1997); Capital Intelectual (SVEIBY, 1998); Modelo da American Productivity & Quality Center (APQC, 2007), Modelo da SBGC (SOCIEDADE

BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2013), Modelo da APO - Ronald Young e Organização Asiática para Produtividade (APO), Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB) (BATISTA, 2012).

A adoção de um modelo de GC pelas organizações é um processo essencial para que qualquer tipo de inovação seja incremental ou radical, ou seja, o conhecimento se apresenta como um recurso estratégico determinante para que aconteça a inovação.

Em organizações públicas, torna-se essencial que sejam evitados o retrabalho, a duplicação de esforços e a “reinvenção da roda”, pois essas ações reduzem os ciclos de inovações e acelerem o tempo de entrega de soluções a sociedade.

Nesse sentido, no cenário organizacional atual, adquirir, criar e construir conhecimento é primordial aperfeiçoar a capacidade inovadora para sobreviver em um ambiente de competitividade e de mudanças aceleradas (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

4 ELEMENTOS CRÍTICOS PARA UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O modelo proposto neste trabalho pretende atender aos requisitos da Norma da ISO 30.401, elaborada por especialistas e em implantação na Europa, Ásia e EUA. A norma estabelece um padrão em relação ao gerenciamento do conhecimento.

Segundo Silva (2019), a norma corrobora a discussão que não há uma definição consensuada sobre o conceito de GC e nem padrões de modelos de GC globais anteriores, mas reconhece a relevância da temática para que as organizações utilizem da melhor forma a criação, utilização e armazenamento do seu conhecimento para tomar decisões e gerar mais valor.

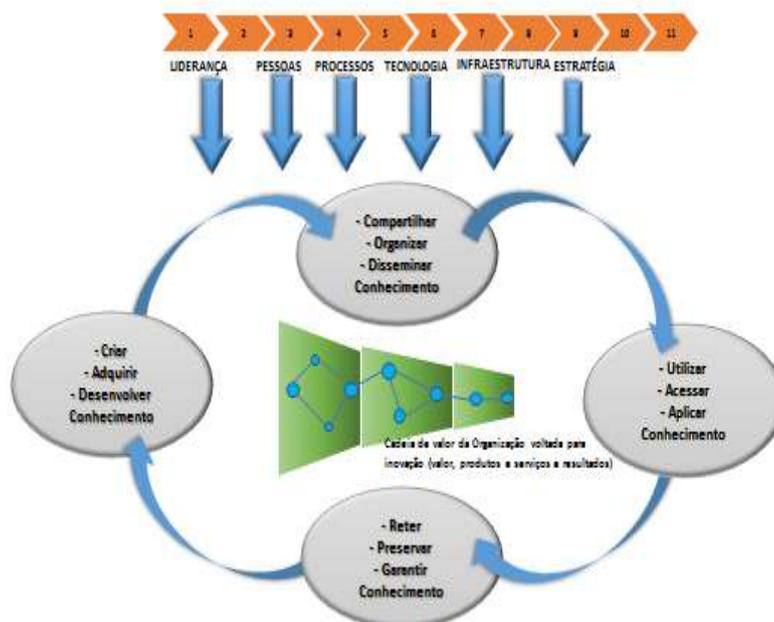
Para acompanhar as mudanças, o conhecimento deve ser tratado como um ativo intangível que precisa ser gerido como qualquer outro bem, além de ser conscientemente produzido, usado e reutilizado para uma maior flexibilidade nos processos e velocidade nas respostas cada vez mais exigidas das organizações.

É importante destacar que um dos requisitos principais da norma é que cada organização deve desenvolver uma abordagem de GC com relação ao seu próprio negócio e ambiente operacional, refletindo suas necessidades e os resultados desejados.

Nesse sentido, os elementos do modelo proposto são resultado do composto da revisão conceitual, da análise comparativa entre os modelos já existentes e do contexto do tema na instituição, da análise das entrevistas, do estado da arte e da atual norma sobre GC. Ele é

composto pelos seguintes elementos críticos: (i) a Governança, (ii) os macroprocessos de GC, (iii) os direcionadores/viabilizadores, (iv) as etapas do desenvolvimento de implementação da GC e (v) as práticas de GC voltadas especialmente para um melhor desenvolvimento da inovação na Fiocruz.

Figura 1 - Elementos Críticos do Modelo de GC para a Fiocruz.



Fonte: Silva (2019)

4.1 GOVERNANÇA

A Governança é proposta no modelo por ser uma área transversal que perpassa por todos os níveis gerenciais da instituição, auxiliando na condução do estabelecimento da política, dos processos e regulamentos, e também na relação entre os diversos atores envolvidos e no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.

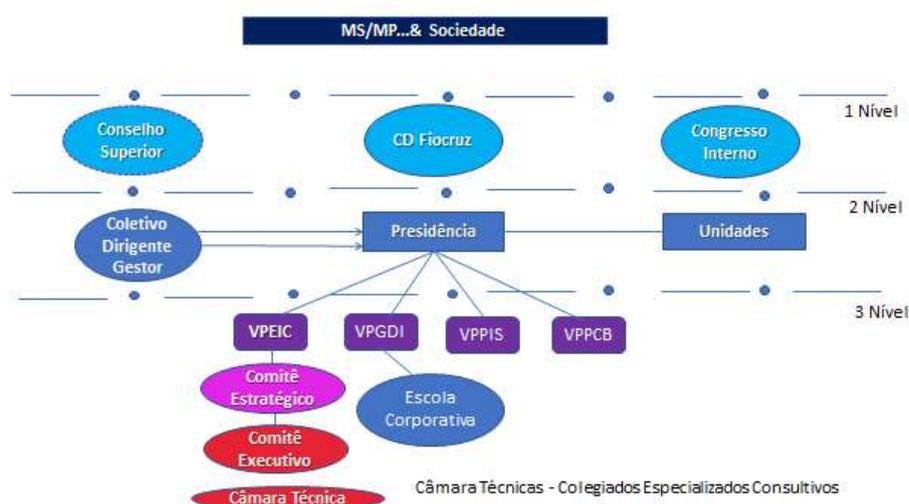
No contexto da Fiocruz, uma gestão colaborativa com a capacidade para implementar uma política de GC na organização, sensibilizar o tema para todos os departamentos e executar de ações e práticas de GC de forma mais efetiva e sistematizada é a mais apropriada.

Sendo assim, o que se propõe é um sistema de governança composto pelo (1) Nível Estratégico por meio de instâncias existentes no organograma do Conselho Deliberativo da Fiocruz que, segundo Buss e Gadelha (2002), tem o objetivo de operacionalizar as

macropolíticas definidas no Congresso Interno, também discutindo e aprovando programas e orçamentos da instituição; pela Presidência e Câmara Técnica de Informação e Comunicação da Fiocruz; (2) pelo Nível Tático constituído pela criação de um Comitê estratégico que teria a função de dar suporte para alcançar a missão e visão da instituição; (3) pelo Nível Operacional por meio do Comitê Executivo executando os planos de ação e práticas de GC de forma multidisciplinar nas áreas da organização e a Escola Corporativa tem um papel importante na capacitação e desenvolvimento de profissionais que possam atuar na governança e execução da GC na Instituição.

Partindo da ideia que a GC é uma competência institucional, a Escola Corporativa apoiará a governança capacitando profissionais para executarem na GC na Fiocruz.

Figura 2 - Governança proposta para o Modelo de GC Fiocruz.



Fonte: Silva (2019)

4.2 MACROPROCESSOS DE GC

Segundo De Sá Freire et al. (2013), não há consenso quanto ao número de etapas dos macroprocessos de GC. Contudo, conforme Murray e Meyers (1997), eles podem ser compostos por três processos: criação, disseminação e utilização. Já Sveiby (1997) e Eboli (1999) trabalham com quatro etapas, sendo elas a criação, o compartilhamento e a utilização ou, etapas de desenvolvimento, tais como preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.

Nesta pesquisa, utilizamos os macroprocessos de GC estabelecidos no Modelo da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, sendo eles: (1) Criar/Adquirir/Desenvolver; (2) Compartilhar/Disseminar/Organizar; (3) Utilizar/Acessar/Aplicar e (4) Reter/Preservar/Garantir.

4.3 DIRECIONADORES/VIABILIZADORES

Geralmente, os viabilizadores³ mais comuns nos modelos de GC e também propostos por Batista (2004) no modelo de GC para administração pública são Tecnologia, Pessoas, Processos e Liderança.

Porém, as instituições públicas necessitam dar uma atenção prioritária a todos os tipos dados, pois, segundo Guanaes et al. (2018), num futuro próximo será implementada a Política de Abertura de Dados para Pesquisa, na qual os resultados e os dados obtidos, especialmente aqueles financiados e produzidos com recursos públicos, são vistos como um bem comum que devem retornar à sociedade de forma organizada e segura. Nesse sentido, torna-se essencial a inclusão de viabilizadores específicos para atender às demandas de Ciência Aberta e de organizações que não possuem seus dados estruturados, são eles:

1) Tecnologia: acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas, auxiliando na gestão por meio de sistemas de informação (SANTOS,2002).

2) Liderança: exerce um papel fundamental na implantação da GC, aprovando a estrutura de governança e de recursos necessários para o desenvolvimento. (BATISTA, 2012).

3) Pessoas: desempenham um papel importante nos processos principais de GC, inclusive no compartilhamento do conhecimento tácito. Sveiby (1998) e Drucker (1993) apontam a necessidade de atribuir ênfase aos recursos humanos nas organizações e argumentam no sentido de que o poder de produção das organizações concentra-se na sua capacidade intelectual, ou seja, o conhecimento gerado pelos profissionais.

4) Processos: processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública e para o desenvolvimento nacional.

³ Os viabilizadores da GC se constituem nos mecanismos pelos quais a organização estimula a criação, o compartilhamento e a proteção do seu conhecimento (YEH et al., 2006), além de definirem a infraestrutura necessária para melhorar a eficiência da gestão (SARVARY, 1999).

5) Infraestrutura informacional de dados e informações: se refere a toda sistematização das informações e dados que têm valor para a organização e precisam ser administrados como ativos que promovem novas pesquisas, possibilidade de reuso e compartilhamento dos dados e apoio para melhores tomadas de decisões (SILVA, 2019).

6) Estratégia: Tem por objetivo alinhar o plano de ação de GC e a aplicação de práticas alinhadas aos objetivos estratégicos para o alcance da missão e visão institucional.

A importância da relação entre os viabilizadores é devido a infraestrutura básica necessária para a implantação do modelo de GC seja efetivo, eficaz e eficiente; de forma que apoie a inovação e facilite a tomada de decisões e proporcione maior facilidade no fluxo de informações.

De acordo com as especificidades estudadas no contexto da Fiocruz e do resultado das entrevistas realizadas, propõe-se um modelo de gestão voltado para a sistematização de dados e informações.

4.4 ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO

Segunda a norma da ISO 30.401:2018, há a necessidade dos requisitos sólidos mínimos que orientem as organizações para valorização do conhecimento organizacional. Cabe ressaltar ainda que, para uma efetiva implementação da GC, a interação com outras áreas como gestão da inovação, da qualidade, de documentos, de pessoas, de riscos, de projetos, da informação, do planejamento, é fundamental para a criação de vantagens mais competitivas.

As etapas aqui apresentadas deverão ser implementadas a nível operacional, conforme a orientação dos níveis estratégico e tático.

1. A primeira etapa consiste em identificar e analisar os conhecimentos críticos e práticas já existentes, com o intuito de mapear os conhecimentos mais críticos da instituição;
2. É necessário, posteriormente, identificar onde os conhecimentos críticos estão ou não disponíveis, as melhores formas de transferência e os gaps de conhecimento;
3. Nesta etapa, a organização pública realiza um breve diagnóstico sobre as práticas de GC.
4. Por conseguinte, é necessário identificar tecnologias de suporte à gestão, definição da estratégia e identificação do sistema de gestão da organização, além de estratégia de avaliação;

5. Definição do projeto no qual se iniciará a implementação de práticas de GC na instituição, considerando a identificação e priorização de áreas e do alinhamento estratégico;
6. Nesta fase, o intuito é apresentar os benefícios da implementação de práticas de GC e de sensibilização do tema;
7. Planejamento da trajetória para implementação das práticas nos processos do escopo escolhido, ou seja, a elaboração de um plano;
8. Implementação das práticas que deverão estar alinhadas à visão, aos objetivos e às estratégias de organização, tendo em vista a geração de valor e impacto;
9. Definição dos meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da KM para melhorias e resultados mensuráveis;
10. Etapa na qual a organização deve criar um ambiente de colaboração para facilitar o intercâmbio e cocriação de conhecimento entre as partes envolvidas;
11. Avaliação dos resultados.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa fez uma análise do contexto de aplicação de um modelo de gestão voltado para o conhecimento com o intuito de sistematizar os conhecimentos que podem ser apropriados pela Fiocruz e, ao mesmo tempo, apoiar a geração, criação e apropriação de novos conhecimentos.

Dessa forma, a investigação pretende ter contribuído para uma proposta de diretrizes de um modelo de GC que apoie a aquisição, criação, preservação e utilização do conhecimento como principal fator para a inovação.

Considerando que tanto a inovação quanto a GC perpassam pelas organizações como um todo, as instituições públicas devem desenvolver e fortalecer práticas que estimulem novas formas de pensar, bem como uma gestão da mudança que contribua para a modernização na implementação de modelos de negócios em instituições públicas e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços públicos.

Contribui para a literatura de gestão do conhecimento em instituições públicas de saúde, ao propor uma metodologia que considera governança, macroprocessos, viabilizadores e as etapas aplicáveis de um sistema de GC que sejam eficazes, ou seja, que possam contribuir para resolver problemas, para tomada de decisões, que atendam às necessidades organizacionais e, principalmente, que levem a organização a inovar.

REFERÊNCIAS

Alvarenga Neto, R., & Choo, C.W. (2010) Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, (4).

Bardin L.(1977). *L'analyse de contenu*. Editora: Presses Universitaires de France.

Batista, F. F.(2012) *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão*. Brasília: IPEA. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/observatorio/destaques/71-modelo-de-gestao-do-conhecimento-para-a-administracao-publica-brasileira>>.

Bennet, A., & Bennet, D. (2007). The knowledge and knowing of spiritual learning. *Vine*, 37(2), 150-168. doi.10.1108/03055720710759937.

Bennet, D., & Bennet, A. (2008). The depth of knowledge: surface, shallow or deep? *Vine*, 38(4), 405-420. doi10.1108/03055720810917679.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75. doi.10.1108/13673270110384419.

Buss, P.M., & Gadellha, P. (2002). *Fundação Oswaldo Cruz – experiência centenária em biologia e saúde*. São Paulo: São Paulo em Perspectiva. doi10.1590/S0102-88392002000400012.

Castels, M. (1999). *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Editora Paz e Terra.

Choo, C. W. A. (2003). *Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Canada: Elsevier Inc.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.

De Sá Freire, P et al. (2013). Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 2(3), 15-38. Disponível em: <http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/viewFile/2322/2655>.

Drucker, P. (1993). *A nova era da administração*. São Paulo: Pioneira.

Guanaes, P et al. (2018). *Marcos legais nacionais em face da abertura de dados para pesquisa em saúde - dados pessoais, sensíveis ou sigilosos e propriedade intelectual*. Rio de Janeiro. Disponível em:

<https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/28838/4/Guanaes_Paulo_Org_Marcos_Legais_Presid%C3%A2ncia_2018.pdf>.

Henning, A., Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2015). Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1). Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em set2018>.

Holsapple, C.W., & Joshi, K.D. (2002). Knowledge management: a threefold framework. *Information Society*, 18(1), 47-64.

Monavvarian, A., & Kasaei, M. (2007). A km model for public administration: the case of labour ministry. *Vine*.

Murray, P., & Myers, A. (1997). The facts about knowledge. *Information Strategy*, 2(7).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67. Disponível em: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40242>>.

Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.

Rubenstein-Montano, B. et al. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decisions Support Systems Journal*, 31(1), 5-16.

Silva, E.L. (2019). *Elementos críticos para um modelo de gestão do conhecimento: um olhar para o contexto Fiocruz*. (Theses Masters - University of Escola Nacional de Saúde Pública). Rio de Janeiro.

Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das nações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239.