



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP PEDRO HENRIQUE DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA INTEGRADORA DO ENSINO  
MILITAR**

**Rio de Janeiro  
2019**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP PEDRO HENRIQUE DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA INTEGRADORA DO ENSINO MILITAR**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, pós-graduação universitária lato sensu.

**Rio de Janeiro  
2019**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEX - DESMIL  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
(EsAO/1919)**

**DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
FOLHA DE APROVAÇÃO**

Autor: **CAP PEDRO HENRIQUE DE OLIVEIRA**

Título: **A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA INTEGRADORA DO ENSINO MILITAR**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ CONCEITO: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

<b>Membro</b>	<b>Menção Atribuída</b>
<b>DEIVIS NILSON CARNEIRO DA SILVA - TC</b> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
<b>GUILHERME POLIDORI CABRAL - Cap</b> 1º Membro e Orientador	
<b>ALEX RODRIGUES DE ANDRADE- Cap</b> 2º Membro	

**PEDRO HENRIQUE DE OLIVEIRA – CAP**  
Aluno

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo realizar uma revisão da literatura sobre o tema Gestão do Conhecimento buscando identificar seu atual nível de implantação no Exército Brasileiro e oportunidades de aplicação identificadas no meio civil, aspectos que fossem relevantes para serem utilizados pelos Estabelecimentos de Ensino Militar como ferramenta integradora na busca pelo constante aprimoramento. Foi identificado que o Exército Brasileiro está em um nível avançado no tocante à gestão do conhecimento doutrinário, o conhecimento relativo ao preparo e emprego da Força Terrestre, que é produzido, principalmente, em seus Estabelecimentos de Ensino Militar. Observou-se a oportunidade de expandir a utilização das ferramentas já existentes para a criação e difusão de conhecimentos tácitos administrativos, aqueles relativos às práticas comuns aos Estabelecimentos de Ensino e às Organizações Militares.

**Palavras-chave:** *Knowledge management*. Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Ensino Militar. Exército.

## ABSTRACT

The aim of this paper was to review the literature on the topic of Knowledge Management in order to identify its current level of deployment in the Brazilian Army and opportunities for application identified in the civil environment, aspects that were relevant for use by Military Education Institutions as a tool. integrator in the search for constant improvement. It was identified that the Brazilian Army is at an advanced level regarding the management of doctrinal knowledge, the knowledge related to the preparation and use of the Ground Force, which is mainly produced in its Military Education Establishments. There was an opportunity to expand the use of existing tools for the creation and dissemination of tacit administrative knowledge, those related to the common practices of educational establishments and military organizations.

**Keywords:** Knowledge. Knowledge management. Military teaching. Army.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento surgiu no meio empresarial como uma ferramenta necessária para desenvolver, armazenar e divulgar os conhecimentos que surgem, por vezes individualmente, dentro das organizações.

Essa preocupação se deu pela percepção de que a gestão do conhecimento poderia melhorar as condições de competitividade das organizações em um ambiente de concorrência intensa.

Observando o sucesso apresentado no meio corporativo, as instituições do estado, como as Universidades, começaram a utiliza-la como ferramenta aprimorada.

Âmbito Exército Brasileiro, o tema tem sido tratado como ferramenta de produção, armazenamento e difusão de conhecimento doutrinário. Essa aplicação não engloba todo o espectro de atividades possíveis de serem abarcadas pela Gestão do Conhecimento, que surgiu, principalmente, para difundir procedimentos administrativos e operacionais internos das organizações empresariais.

### 1.1 PROBLEMA

Assim como ocorre na maioria das Organizações Militares, os Estabelecimentos de Ensino do Exército sofrem com a constante substituição de seus recursos humanos por motivo de transferências por necessidade do serviço *ex-officio*. Essa política de mobilidade Nacional adotada para os militares impacta negativamente a continuidade dos trabalhos em desenvolvimento.

Outro fator que pode ser indicado, é o grande volume de informações processadas e produzidas pelos militares, criando a necessidade de sistemas eficientes para o gerenciamento de toda essa informação.

### 1.2 OBJETIVOS

Analisar como a gestão do conhecimento está contribuindo como parte integradora do Ensino Militar, e quais suas possibilidades e limitações.

- a) Identificar a visão do Exército Brasileiro sobre gestão do conhecimento e sua aplicação nas Organizações Militares;
- b) Identificar as possibilidades de aplicação da gestão do conhecimento nas Instituições de Ensino Militar;
- c) Identificar as limitações estruturais e/ou conjunturais para a aplicação da gestão do

conhecimento como ferramenta integradora do Ensino Militar.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Segundo BETAT (2017), as características dos confrontos na Era do Conhecimento exigem a adequação do Exército Brasileiro (EB) para que tenha capacidade de combater em melhores condições nas diversas possibilidades de ambientes operacionais.

Para atingir seus objetivos, o EB atua proativamente na Gestão do Conhecimento através do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).

Ao buscar identificar, dentre as possibilidades e limitações da Gestão do Conhecimento nos Estabelecimentos de Ensino Militar, oportunidades de utilização, esse estudo objetiva contribuir com o desenvolvimento do sistema.

## **2 METODOLOGIA**

A fim de buscar subsídios que auxiliem no alcance dos objetivos, o estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema no universo civil e militar.

Para a seleção das fontes de consulta foram utilizadas as seguintes plataformas de busca: Biblioteca Digital do Exército ([www.bdex.eb.mil.br](http://www.bdex.eb.mil.br)) e Metabusca ([ebusca.eb.mil.br](http://ebusca.eb.mil.br)).

A busca pelo descritor “gestão do conhecimento” forneceu um resultado de mais de 370 (trezentos e setenta) documentos encontrados, dos quais 11 (onze) foram selecionados qualitativamente como fontes, devido à especificidade e delimitação do tema.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

##### 3.1.1 Informação e conhecimento

Como passo inicial no desenvolvimento do assunto conhecimento, cabe salientiar as diferenças deste em relação à informação.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), cabe uma diferenciação entre informação e conhecimento para que se possa compreender a teoria da criação do conhecimento organizacional: “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador”. Segundo os autores, ambos são criados dinamicamente na interação social entre as pessoas, sendo específicos ao contexto.

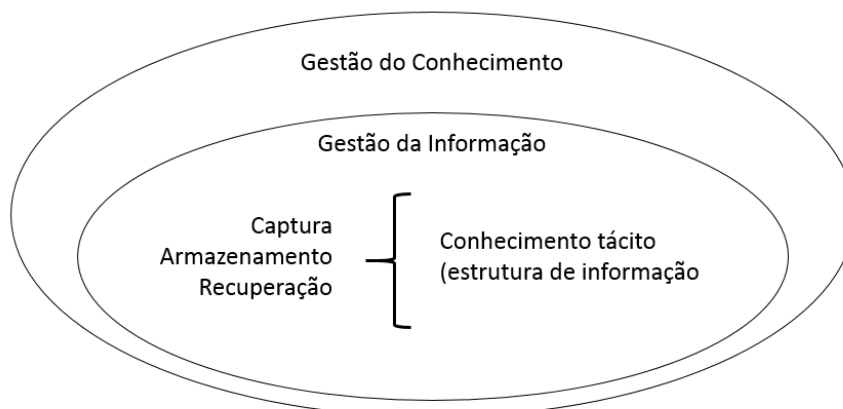


Figura 1: Relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação  
Fonte: SILVA, 2010, p.46.

##### 3.1.2 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

A primeira conceituação acerca do conhecimento que se faz necessária, é a diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.” (POLANYI apud TAKEUCHI & NONAKA, 2008, p.57)



### 3.1.3 Dimensões do conhecimento: epistemológica e ontológica

Em sua teoria da criação do conhecimento organizacional, Takeuchi e Nonaka (2008) criaram uma estrutura com duas dimensões, a epistemológica e a ontológica. Partindo do pressuposto de que o conhecimento pode ser criado apenas pelo indivíduo, a organização deverá apoiar os indivíduos criativos ou propiciar contextos para que criem o conhecimento. Assim, quanto à dimensão ontológica, o conhecimento criado pelos indivíduos é amplificado para conhecimento nos níveis do grupo organizacional (TAKEUCHI & NONAKA, 2008).

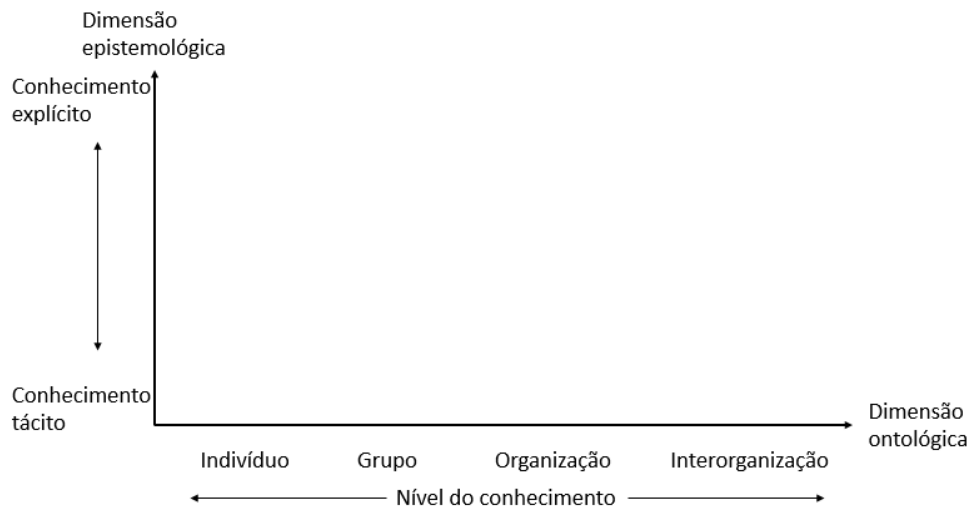


Figura 2: Duas dimensões da criação do conhecimento.  
Fonte: TAKEUCHI & NONAKA, 2008, p.55

Quanto à dimensão epistemológica, é onde ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Essa conversão pode ocorrer através de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização é a conversão do conhecimento tácito para conhecimento tácito; a externalização, do conhecimento tácito para conhecimento explícito; a combinação, do conhecimento explícito para conhecimento explícito; e a internalização, do conhecimento explícito para o conhecimento tácito (TAKEUCHI & NONAKA, 2008)

	Conhecimento tácito	para	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	<b>Socialização</b>		<b>Externalização</b>
de			
Conhecimento explícito	<b>Internalização</b>		<b>Combinação</b>

Figura 3: Quatro modos de conversão do conhecimento.  
 Fonte: TAKEUCHI & NONAKA, 2008, p.60

Entre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito. Como podemos converter conhecimento tácito em conhecimento explícito efetiva e eficazmente? A resposta reside no uso sequencial da metáfora, analogia e modelo. (TAKEUCHI & NONAKA, 2008, p. 64)

### 3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentre as mais diversas definições encontradas na literatura, destacamos o entendimento de gestão do conhecimento como sendo:

O processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento tácito extrínseco individual, integrando-o em conhecimento organizacional, a fim de que seja utilizado como subsídio útil às diversas atividades desenvolvidas no âmbito da organização. (MIRANDA, 2004, p.51)

Segundo o Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2015), Gestão de Conhecimento é a “organização, compartilhamento e fluxo do conhecimento gerado ou coletado por uma instituição, visando à criação de novas competências, o alcance de desempenho superior, o estímulo à inovação e a criação de valor para os usuários”,

o que torna evidente o entendimento das Forças Armadas sobre o caráter inovador da Gestão do Conhecimento.

### 3.2.1 A gestão do conhecimento em instituições acadêmicas

Em sua pesquisa, Silva (2010) apontou as diferenças entre a Gestão do Conhecimento no mundo comercial e acadêmico. No primeiro caso, ela é utilizada como ferramenta estratégica para a sobrevivência da empresa, no segundo, como uma ferramenta de gestão que depende da vontade política e de visão para que seja implantada em todos os níveis hierárquicos e em todas as pessoas que os compõem.

Além da decisão política que deve ser tomada pelos dirigentes da cúpula da organização, são fatores determinantes para o sucesso da implementação da Gestão do Conhecimento a conscientização e a assunção de responsabilidades pelos subordinados. Para isso, é fundamental a realização de um trabalho de convencimento. (SILVA, 2010)

## 3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO EXÉRCITO BRASILEIRO (EB)

### 3.3.1 Sistema de Doutrina Militar

De acordo com as INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR TERRESTRE (BRASIL, 2017), Doutrina Militar Terrestre (DMT) é o “conjunto de valores, fundamentos, conceitos, concepções, táticas, técnicas, normas e procedimentos da Força Terrestre, estabelecido com a finalidade de orientá-la no preparo de seus meios, considerando o modo de emprego mais provável em operações terrestres e conjuntas”.

As mesmas Instruções Gerais definem o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT) como a “denominação dada ao conjunto de organizações, pessoal, publicações e atividades do Exército que interagem para o processamento das necessidades de evolução da DMT”.

A estrutura do SIDOMT tem como base as Organizações Militares e os demais órgãos produtores de Conhecimentos de Interesse da Doutrina, os quais são orientados pelo Estado Maior do Exército e coordenados pelo Centro de Doutrina do Exército (BRASIL, 2017).

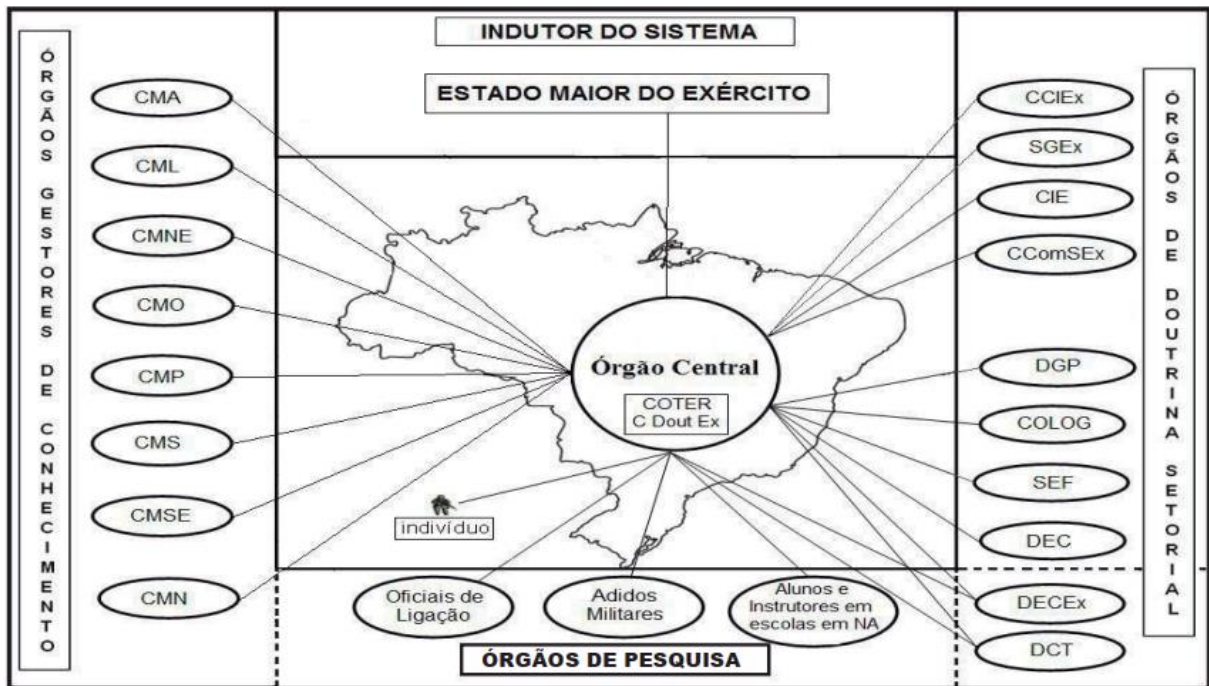


Figura 4: Estrutura do SIDOMT

Fonte: INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR TERRESTRE (EB10-IG-01.005)

### 3.3.2 Gestão do Conhecimento no Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx)

No Exército Brasileiro, o órgão responsável por orientar e coordenar as atividades educacionais nas Linhas de Ensino Militar Bélico é o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx) (PORTARIA Nº 18-DECEEx, 2016). Em sua estrutura organizacional, o DECEEx conta com Assessorias responsáveis por áreas específicas de atuação. A Assessoria de Doutrina (Asse Dout) é a Assessoria responsável pela gestão do conhecimento e suas atribuições estão assim listadas no Art. 15 da Portaria Nº 18-DECEEx, de 29 de janeiro de 2016:

- I - coordenar a utilização da rede de Doutrina do Sistema DECEEx;
- II - captar, junto às escolas subordinadas ao DECEEx, dados e conhecimentos que contribuam para a formulação e atualização da doutrina militar terrestre;
- III - verificar o método de produção do conhecimento da doutrina militar terrestre nas escolas subordinadas ao Departamento;
- IV - orientar e coordenar os estudos e as pesquisas sobre a doutrina militar terrestre, quando tal encargo couber ao DECEEx e às suas diretorias/centro subordinados;

- VI - supervisionar a aplicação da doutrina no âmbito do DECEX;
- VII - propor ao Chefe do Departamento os oficiais de ligação da Asse Dout com os órgãos formuladores de doutrina militar da Marinha do Brasil, da Aeronáutica ou com outras instituições civis e militares, se lhe for determinado;
- VIII - propor ao Chefe do Departamento os oficiais integrantes do Sistema de Educação e Cultura do Exército para participar de atividades e exercícios desenvolvidos pelo Ministério da Defesa, pela Marinha do Brasil, pela Aeronáutica, por órgãos de direção e demais estruturas do EB;
- IX - conduzir as reuniões de Coordenação Doutrinária, no âmbito do DECEX;
- X - manter contato permanente com o EME e com o COTER, com a finalidade de cooperar com o Sistema de Doutrina Militar Terrestre em todas as suas atividades;
- XI - manter contato com os órgãos formuladores de doutrina das Forças Singulares e do Ministério da Defesa, para tratar de assuntos relacionados à doutrina e às operações combinadas/conjuntas;
- XII - participar das atividades inerentes ao controle, atualização, revisão e elaboração de manuais no âmbito do EB;
- XIII - manter contato e intercâmbio permanente com órgãos de formulação da doutrina de nações amigas;
- XIV - participar de intercâmbios doutrinários;
- XV - gerenciar o conhecimento doutrinário, apoiado em Sistemas de Tecnologia da Informação, ou equivalentes, de modo a permitir a universalização da participação no âmbito do EB, ressalvadas as condições de contrainteligência em vigor;
- XVI - garantir a institucionalização da simulação, em todos os estabelecimentos de ensino do DECEX, como uma técnica de ensino baseada em tarefas, em que se utiliza um simulador para representar um organismo ou um sistema;
- XVII - interagir com o C Dout Ex e com os demais órgãos análogos no âmbito dos ODS;
- XVIII - manter e fomentar o Portal de Doutrina do DECEX;
- XIX - emitir parecer quanto à aprovação de Prod Dout, coordenando a elaboração/revisão daqueles a cargo do DECEX;
- XX - coordenar as atividades (manobras, simpósios, seminários, elaboração de Prod Dout, dentre outros) que envolvam mais de um Estb Ens/CI, Subrd/vinculados; e
- XXI - apreciar os PLADIS dos Estb Ens/CI Subrd/vinculados, sob o enfoque do conteúdo doutrinário, antes de sua aprovação pela Diretoria/Centro enquadrante. (PORTARIA Nº 18-DECEX, 2016, p. 21)

Com o intuito de armazenar, organizar, gerenciar, preservar, recuperar e difundir acervo em formato digital no no Exército Brasileiro foi criado o Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento (PAGC) para o Exército Brasileiro no COTER abarcando os conteúdos de produções intelectuais, publicações de periódicos, conceitos doutrinários, patrimônio histórico e cultural e produtos de eventos temáticos de interesse do Exército (Portaria Nº 254, 2019). Seus objetivos são:

I - armazenar, organizar e disponibilizar a produção técnica e científica, assim como os periódicos e eventos de interesse do Exército e do patrimônio histórico e cultural institucional, segundo padrões internacionais para compartilhamento de informações em rede;

II - aumentar a visibilidade e o acesso às publicações da Instituição, em acesso aberto, em conformidade com a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação); e

III - contribuir para a interação da produção de interesse do Exército Brasileiro com todos os setores que tratam de temas atinentes à segurança e à defesa. (Portari Nº 254, 2019, p.4)

De acordo com a mesma Portaria, o PAGC possuirá as seguintes plataformas digitais:

I - Biblioteca Digital do Exército (bdex.eb.mil.br);

II - Portal de Periódicos EB (ebrevistas.eb.mil.br);

III - Portal de Eventos EB (ebeventos.eb.mil.br);

IV - Portal EB Acervo do Patrimônio Histórico e Cultural (ebacervo.eb.mil.br);

V - Enciclopédia Colaborativa de Doutrina (wikidout.coter.eb.mil.br); e

VI - Metabuscaador (ebusca.eb.mil.br). (Portari Nº 254, 2019, p.5).

As funções de cada plataforma também foram especificadas:

I - Biblioteca Digital do Exército (BDEx): está baseada no *software* DSPACE e tem por finalidade difundir as publicações produzidas pelo EB, bem como as produções intelectuais de interesse da Instituição. Prioriza os materiais em formato de texto e permite uma busca por termos existentes nos metadados e no conteúdo de cada publicação;

II - Portal de Periódicos do Exército (EB Revistas): plataforma organizada sobre o *software Open Journal System (OJS)* e em sua versão 3, cuja

interatividade proporciona o gerenciamento de um portal completo com atendimento às diversas demandas referentes aos periódicos de interesse da Força. Permite o processo de edição e editoração de cada periódico com páginas eletrônicas independentes;

III - Portal de Eventos do Exército (EB Eventos): baseada no *software Open Conference System* (OCS) e tem por finalidade atuar como uma biblioteca de eventos de interesse da Instituição, incluindo os eventos acadêmicos, possibilitando a criação, o gerenciamento e a disponibilização dos conteúdos de determinado evento;

IV - Acervo do Patrimônio Histórico e Cultural (EB Acervo): é uma plataforma montada sobre o *software OMEKA* e tem por objetivo cadastrar e preservar as informações atinentes ao patrimônio histórico e cultural do Exército apresentadas sob a forma de imagens;

V - Enciclopédia Colaborativa de Doutrina (*WIKIDOUT*): é uma enciclopédia destinada a receber colaborações e compartilhamento de temas de doutrina com amplo alcance no âmbito das escolas e centros de instrução militares. Montada sobre o *software wikimedia*, tem por objetivo estimular a pesquisa de temas que extrapolam os manuais tradicionais, bem como o compartilhamento *on-line* de temas atinentes à Segurança e Defesa; e

VI - Metabusca (EBusca): é um sistema de descoberta e entrega destinado a facilitar as pesquisas nas bases de dados do portfólio. Foi desenvolvido a partir do *software VU Find* e tem a possibilidade de indexação de outros sistemas, incluindo aqueles utilizados pelo meio acadêmico. (Portaria Nº 254, 2019, p.5).

Entendendo que o DECEX possuía maior afinidade com o assunto gestão do conhecimento, o Estado Maior do Exército (EME) aprovou, em fevereiro de 2019, a Diretriz para transferência do Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento para o Exército Brasileiro (PAGC), a ser efetivada do COTER para o DECEX (Portaria Nº 41-EME, 2019).

## 4 CONCLUSÃO

Essa pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto Gestão do Conhecimento nos Estabelecimentos de Ensino Militar, mas sim identificar seu atual nível de implantação e as possibilidades e limitações que esse facilitador pode proporcionar como ferramenta integradora.

Com a conclusão do estudo, pode-se afirmar que foram alcançados os objetivos propostos pela pesquisa. As ferramentas implantadas pelo Exército Brasileiro no tocante à gestão do conhecimento doutrinário vem demonstrando ser um caso de sucesso no que diz respeito à produção e difusão de conhecimentos, principalmente naqueles produzidos nos Estabelecimentos de Ensino Militares relativos ao preparo e emprego da Força Terrestre.

Foi identificada uma oportunidade de ampliação da utilização dessas ferramentas para produção e difusão de conhecimentos tácitos relativos às atividades não doutrinárias, ou administrativas, que fazem parte da rotina das Organizações Militares e especificamente dos Estabelecimentos de Ensino. Tal atividade contribuiria para o caráter integrador dessas organizações, favorecendo tanto à manutenção da qualidade das atividades de ensino, quanto às atividades transversais comuns à maioria desses estabelecimentos.

Após a realização do estudo, foi observada a falta de materiais mensuráveis quanto à indicadores que pudessem apontar o grau de incentivo percebido pelos militares dos Estabelecimentos de Ensino para produzirem e divulgarem conhecimentos nas plataformas existentes, bem como o interesse pela busca por esses conhecimentos nas mesmas. Assim, o estudo vem sugerir a realização de novas pesquisas sobre o tema com intuito de contribuir com o avanço da Gestão do Conhecimento no Exército Brasileiro.



## REFERÊNCIAS

BETAT, Silvio Renan Pimentel. A gestão do conhecimento doutrinário e a evolução da doutrina. **Doutrina Militar Terrestre em revista**, Brasília/DF, 1º Quadrimestre de 2017. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/DMT/article/view/584/653>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **Instruções Reguladoras para a Gestão do Conhecimento Doutrinário** (EB20-IR-10.003), 1ª Edição, 2015.

BRASIL. Comando do Exército. **Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre - SIDOMT** (EB10-IG-01.005), 5ª Edição, 2017.

BRASIL. Exército. Portaria n. 18-DECEEx, de 29 de janeiro de 2016. Aprova o **Regimento Interno do Departamento de Educação e Cultura do Exército** (EB60-RI-05.001) e dá outras providências. Separata ao Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 5, 5 de fevereiro de 2016.

BRASIL. Exército. Portaria n. 254, de 27 de fevereiro de 2019. Cria o **Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento para o Exército Brasileiro (PAGC)** e dá outras providências. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 8-A, 28 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Exército. Portaria n. 041-EME, de 27 de fevereiro de 2019. Aprova a **Diretriz para transferência do Portfólio de Apoio à Gestão do Conhecimento para o Exército Brasileiro (PAGC) do COTER para o DECEEx**. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 10, 8 de março de 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas** (MD35-G01), 5ª Edição, 2015.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176p.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão do conhecimento estratégico**. 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2004.

SILVA, Ronaldo Pereira. **A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico: análise do Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2010.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.