

# ESTRATÉGIAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba nas práticas de gestão por competências e educação corporativa

---

Francine Lia Wosniak\*  
Denis Alcides Rezende\*\*  
Marcos José Setim\*\*\*

---

## RESUMO

*Gerir conhecimentos nas prefeituras é um desafio inexorável e exige estratégias e ações dos gestores e servidores municipais, considerando perspectivas atuais e futuras. Ao considerar o servidor municipal como fonte de vantagem competitiva na Prefeitura Municipal de Curitiba, o estudo tem o objetivo de refletir de que forma a gestão do conhecimento pode contribuir para a consecução de práticas de excelência na gestão pública municipal. Por conveniência, foram selecionadas duas práticas: gestão por competências e educação corporativa. A metodologia da pesquisa enfatiza um estudo de caso elaborado por meio de um protocolo de pesquisa. Os resultados mostram que as duas práticas de gestão do conhecimento se fazem presentes parcialmente na Prefeitura. Esta conclusão permite refletir que a incorporação das duas práticas estruturadas e alicerçadas pelos conhecimentos dos servidores municipais pode melhorar a efetividade dos serviços públicos municipais e, conseqüentemente, a qualidade de vida dos cidadãos pode ser ampliada.*

*Palavras-chave: Gestão municipal. Gestão urbana. Práticas e gestão do conhecimento.*

## ABSTRACT

*Municipal Knowledge Management is a challenge that needs be supported by strategies and effective actions from both public sector managers and public servant, taking care of present and future perspectives. Whereas public servant is a resource of competitive advantage on Curitiba city hall the paper objective was reflecting how the knowledge management can helps*

---

\*Pedagoga, mestre em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Diretora da Escola de Administração Pública do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), vinculado à Prefeitura Municipal de Curitiba. E-mail: franwosniak@ig.com.br

\*\*Administrador, mestre em Informática pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor titular do Mestrado e Doutorado em Gestão Urbana na PUCPR. E-mail: denis.rezende@pucpr.br

\*\*\*Bacharel em Sistemas de Informação Empresarial pela FAE Centro Universitário. Mestrando em Gestão Urbana pela PUCPR. Trabalhou com diversos projetos envolvendo tecnologia VoIP e sistemas de informação. Atualmente trabalha com análise de sistemas e coordenação de equipe. Realiza estudos e pesquisas na área de gestão do conhecimento, sistemas de informação e planejamento estratégico de tecnologia da informação. E-mail: msetim@gmail.com

Artigo recebido para publicação em abril/2011. Aceito para publicação em outubro/2011.

*to achieve the excellence in practices in municipal public management. For convenience, they were selected two practices: administration for competences and the corporative education. The research methodology was a case-study guided by case-study protocol. The research found that knowledge management is been used, but not at your full potential. The paper conclusion allowed to reflect that adopt of structured practices based by public servant's knowledge can raise the effective of public services, as consequence the quality of life can increase.*

*Keywords: Municipal management. Urban management. Knowledge management.*

## INTRODUÇÃO

Gerir conhecimentos nas organizações privadas ou públicas, principalmente em prefeituras, representa um desafio inexorável e exige estratégias e ações dos gestores e servidores municipais, considerando perspectivas atuais e futuras. Se, no início do século passado, o que antes ocorria em um século passou a ocorrer em uma década, hoje, o que acontecia em décadas passou a acontecer em segundos, pois a mudança assume velocidade nunca vista (VERGARA, 2004). Na concepção de Figueiredo e Lamounier (1996), o contexto atual demanda instituições que consigam produzir bens e serviços de alta qualidade, extraindo ao mesmo tempo cada vez mais de cada centavo. Exige instituições reativas às necessidades de seus clientes, oferecendo opções de serviços não padronizados; que liderem mediante a persuasão e os incentivos, em detrimento de ordens; que deem aos funcionários um sentido de significado e controle, até mesmo de propriedade. Emerge, assim, a chamada sociedade do conhecimento e este passa a constituir o eixo estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações (TERRA, 2001).

O conhecimento também vem sendo ampliado nos municípios e prefeituras, desafiando os gestores e governantes municipais. Os governos locais estão sendo pressionados no sentido de adequar suas instituições e modos de agir a esse mundo globalizado, competitivo e interdependente. O fenômeno das aglomerações urbanas e suas consequências imediatas desafia os gestores quanto à emergência de novas formas e métodos de atuação municipal (FREY, 2000).

Vive-se um momento em que o conhecimento tornou-se a principal fonte de vantagem competitiva. Desde o final do século XX verificou-se uma gradual transição de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento. Para atender a essa demanda, as organizações precisam inovar constantemente, visto que a rapidez das mudanças e dos novos conhecimentos e informações gera transformações na sociedade, cria novas expectativas, novos cenários, novos desafios. As organizações são pressionadas por elevada competitividade, exigência quanto à qualidade dos serviços prestados e expectativa por resultados. Além do aumento de produtividade, esperam-se flexibilidade, criatividade e melhoria de desempenho, de modo a contemplar as necessidades e interesses dos clientes-cidadãos (SVEIBY, 1998). Para Terra (2001), são difundidas expressões que incorporam esse termo, tais como: sociedade do conhecimento, economia baseada no conhecimento, redes de conhecimento, trabalhadores do conhecimento, entre outras.

Na prática, observa-se nos novos modelos de administração o surgimento de características tais como foco no cliente e um estilo participativo de gestão, substituindo a visão orientada para controles por uma visão orientada para resultados. Segundo Motta (1997), as organizações podem implementar processos de transformação baseados em táticas radicais ou incrementais. O radicalismo parte da intenção estratégica, trabalhando-se a reação adaptativa, o que significa considerar a mudança como uma

resposta planejada a problemas organizacionais, para se chegar a um aprendizado contínuo. Já o incrementalismo busca efetuar, de modo contínuo, modificações em partes da organização e em suas relações externas; nele, não se rompe bruscamente com as formas pelas quais a organização se adapta e transaciona com seu ambiente. Tais processos de transformação e mudança atingem também a administração pública, onde se observam pressões comunitárias e sociais por mais e melhores serviços. Esses desafios e transformações, em especial nos municípios e nas prefeituras, requerem inexoráveis estratégias e inovadores modelos públicos de gestão, assim como efetivos instrumentos, procedimentos e ações (REZENDE; GUAGLIARDI, 2005).

Ao considerar o servidor municipal enquanto fonte de vantagem competitiva na Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), este texto visa discutir de que forma a gestão do conhecimento pode contribuir para a consecução de práticas de excelência na gestão pública municipal. Por conveniência, foram selecionadas duas práticas: gestão por competências e educação corporativa.

Justifica-se a relevância e a atualidade deste estudo no sentido de colaborar para a disseminação e replicação de estratégias inovadoras em gestão pública local e suas contribuições para a ampliação da qualidade de vida municipal. Assim, o estudo da gestão do conhecimento nas prefeituras aborda um tema atual com vistas a contribuir com a efetividade dos serviços em prol da melhor qualidade de vida dos cidadãos (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p.17; TERRA, 2001; LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001, p.1).

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentam-se a seguir os conceitos referentes aos principais fundamentos dos temas da gestão urbana e municipal, bem como da gestão do conhecimento.

### 1.1 GESTÃO URBANA E GESTÃO MUNICIPAL

A gestão municipal pode ser concebida como sendo as regras de observância permanente e obrigatória para o gestor: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia dos interesses públicos. A administração pública dos bens e interesses municipais é executada pelo gestor municipal por meio da atividade administrativa, atos de gestão, os quais devem estar de acordo com os princípios básicos da administração pública (CASTRO JUNIOR, 2008).

Por outro lado, diferentemente do que ocorre nas instâncias regionais, nacionais e, mais recentemente, supranacionais, em que é possível se refugiar impunemente na abstração, a proximidade dos cidadãos no nível municipal não dá espaço para fugas. Uma das consequências marcantes da atualidade é a redescoberta da influência que o município pode ter na vida dos cidadãos. No mundo inteiro, a maioria da população vive atualmente em grandes centros urbanos que devem oferecer os serviços básicos que ela espera receber (FACHIN; CHANLAT, 1998).

Segundo Rezende e Castor (2006), o conceito de gestão, sob a ótica da administração, está relacionado com o conjunto de recursos decisórios e a aplicação das atividades destinadas ao ato de gerir. Dessa forma, a governança pode ser considerada como competência dos gestores nas atividades e nas ações de gestão. E, ainda nessa perspectiva, a governança está relacionada com a capacidade dos governos nas funções federais, estaduais e municipais, bem como com a competência na implementação de respectivas políticas públicas para facilitar as ações necessárias na condução do país, dos estados e das cidades.

Ao diferenciar o conceito de cidade do conceito de urbano, Lefebvre (1999) define a primeira como sendo um objeto definido e definitivo, e o segundo como uma abordagem teórica mais complexa de um objeto virtual ou possível. O urbano permite apreender as desigualdades e, nesse sentido, possibilita a apreensão da dinâmica dos elementos da realidade urbana, na medida em que os contrastes passam a ser analisados em sua relação contraditória. O processo de produção do espaço é desigual e decorre do acesso diferenciado da sociedade à propriedade privada e da estratégia de ocupação do espaço urbano.

As cidades são complexas, e, para Rochefort (1998, p.19), “não são organismos independentes e isolados uns dos outros”. Dessa forma, o espaço não é subdividido em zonas comandadas por um centro urbano, dotado de todos os equipamentos necessários à vida dessa porção de espaço. De acordo com sua natureza, os serviços se localizam em diversas cidades, com diferentes tamanhos, e cada ponto do espaço depende de um ou outro dos centros de acordo com os serviços a que deva recorrer.

Ao abordar o conceito de gestão urbana, Rezende e Castor (2006) relacionam-no com o conjunto de recursos e instrumentos da administração aplicados na cidade como um todo, visando à qualidade da infraestrutura e dos serviços urbanos, propiciando melhores condições de vida e aproximando os cidadãos nas decisões e ações da governança pública municipal. Já a gestão municipal é entendida como a gestão da prefeitura e de seus órgãos, institutos, autarquias e secretarias. Está relacionada com o “conjunto de recursos e instrumentos da administração aplicada na administração local por meio de seus servidores municipais” (REZENDE; CASTOR, 2006, p.27).

## 1.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por ser um tema relativamente novo e uma área ainda pouco explorada dentro da administração, a gestão do conhecimento é objeto de uma variedade de abordagens, definições e percepções.

Nas organizações públicas, em especial nas prefeituras, os conceitos de gestão do conhecimento e as práticas do seu compartilhamento ainda são inadequados. Os motivos para isso são variados. Para Schlesinger *et al.* (2008), a síndrome de conhecimento como barganha de poder é apontada como motivo. Já Terra (2005) afirma que a expressão gestão do conhecimento ainda promove um intenso debate sobre o seu significado, bem como aplicação e abrangência. Seu significado atual foi

uma decorrência de algumas mudanças na última década. É possível afirmar que a principal delas foi o surgimento da internet e o conseqüente aumento na capacidade humana de se comunicar, publicar e acessar informações e colaborar com pessoas em espaços muito distantes. As outras mudanças foram advindas da globalização, do aumento da velocidade de desenvolvimento de produtos, da explosão no volume de informações e do surgimento de modelos de negócio e rede.

Todavia, os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão organizacional reconhecem o potencial da gestão do conhecimento e, simultaneamente, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva. Conforme Terra (2001), a gestão do conhecimento representa um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem quando isto se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, visando aumentar o desempenho pessoal e da organização.

Com relação ao seu objetivo, Terra e Gordon (2002) afirmam que a gestão do conhecimento pode ser considerada como o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional, por meio da facilitação de conexões significativas, podendo ser entendida também como um processo dinâmico, social, que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de *know-how*. Ao constatar que cada vez mais se fala do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável, Klein (1998) argumenta que a única vantagem sustentável que uma organização tem é aquilo que ela coletivamente sabe e produz. Enfim, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que adquire e aplica novos conhecimentos.

Nas organizações que aprendem, as pessoas ampliam sua capacidade criativa, formas inovadoras de pensar são encorajadas, a aspiração coletiva é livre, e as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender. De forma a se manter inovadoras e competitivas, as organizações deveriam transformar-se em organizações que aprendem, pois estas só possuem a capacidade de aprendizado gerativo e de aprendizado adaptativo, de modo a exercitarem sua competência e inteligência coletiva para responder ao ambiente interno e externo (SENGE, 1999).

Para compreender a gestão do conhecimento (GC), é necessário compreender o conceito de dado, informação e conhecimento. Dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um "conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.2). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque constituem a matéria-prima essencial para a criação da informação. O dado é um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro. Pode ser entendido como um elemento da informação. Pode ser definido como algo depositado ou armazenado: letras, números e caracteres (REZENDE, 2010, p.7).

Na produção humana, a informação é o insumo mais importante. São dados interpretados, dotados de relevância e propósito (DRUCKER, 1999). Para uma conceituação inicial, a informação é todo dado trabalhado ou tratado. Pode ser entendida como um dado com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. Pode ser definida, ainda, como algo útil, por exemplo: nome do cliente, cor do automóvel, número de equipamentos, data de nascimento, valor do saldo bancário (REZENDE, 2010, p.8).

Consequentemente, o conhecimento deriva da informação, assim como esta dos dados. O conhecimento não é puro e simples, mas é uma mistura de elementos; é intuitivo e, portanto, difícil de ser expresso em palavras ou compreendido de maneira lógica, pois existe dentro das pessoas e, por isso, é complexo e imprevisível (SANTOS *et al.*, 2001). Quando a informação é “trabalhada” por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento. O conceito de conhecimento complementa o de informação com valor relevante e propósito definido. Pode ser definido como percepções humanas (tácitas) ou inferências computacionais. Como exemplos, podem ser citados: percepção da dificuldade de reversão de prejuízo futuro de uma atividade da organização; práticas que podem ser utilizadas em virtude do cenário atual, com base em experiências semelhantes anteriores; concepção de quais equipamentos, materiais e pessoas são vitais para um serviço; entendimentos de quais contratos ativos podem ser negociados, visando à adequação à realidade de uma atividade (REZENDE, 2010, p.8).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento equivale a um sistema vivo, o qual se altera à medida que se relaciona e interage com o meio ambiente. Os valores e as crenças compõem o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é classificado em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis. É profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um contexto específico. É considerado como fonte importante de competitividade entre as organizações e só pode ser avaliado por meio de ações. Já o conhecimento explícito é caracterizado, pelos mesmos autores, como passível de ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, livros, manuais e outros, sendo facilmente transmitido, sistematizado e comunicado.

Nas palavras de Terra (2005), conhecimento não é *commodity* e, portanto, quando se fala em transferência do conhecimento é preciso caracterizá-lo. Alguns tipos de conhecimento são extremamente difíceis de ser compartilhados, repassados, pois dependem de anos de experiência e/ou estudos acumulados e são altamente abstratos e intuitivos. Outros tipos, no entanto, são facilmente representados explicitamente e passíveis de transmissão por meio de sistemas de informação ou produtos embutidos,

fórmulas, processos e outros. No primeiro caso, a transferência só ocorre a partir da ação individual e contextualizada do indivíduo detentor do conhecimento e de um processo baseado na convivência e diálogos reflexivos. Nessa perspectiva, “as empresas criadoras de conhecimento seriam aquelas que criam de modo contínuo novos conhecimentos, disseminam-nos na organização inteira, e, de modo constante, os incorporam a novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2005, p.83).

Ainda para Terra (2005), a emergência da “sociedade do conhecimento” não pode ser contestada. A crescente importância do recurso “conhecimento”, em detrimento dos tradicionais recursos econômicos tais como capital financeiro, mão de obra barata e localização geográfica, já se fez evidente. O desafio às empresas não envolve, portanto, apenas investimento em P&D, educação, treinamento ou tecnologia da informação. Faz-se necessária a implementação de práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de produtos e processos. Nesse cenário, a adoção de práticas e estratégias de Gestão do Conhecimento se faz urgente (TERRA, 2005). Porém, segundo Batista (2004), as práticas de gestão do conhecimento revelam como as organizações gerenciam o conhecimento. Tais práticas contêm as seguintes características: são executadas regularmente; sua finalidade é gerir a organização; baseiam-se em padrões de trabalho; são voltadas à produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações e no relacionamento destas com o mundo exterior.

Ainda no âmbito da gestão e práticas do conhecimento, os sistemas de conhecimento podem ser utilizados para compartilhar e gerir os conhecimentos nas organizações privadas ou públicas. Os sistemas de conhecimento manipulam ou disponibilizam conhecimentos estruturados para contribuir com os seres humanos, as organizações e toda a sociedade. Tais sistemas são paralelos aos sistemas de informação operacional, gerencial e estratégica e possuem as “bases de conhecimentos” que se constituem nos locais onde são depositados conhecimentos expressos em dados não triviais, textos, imagens, vídeos, sons, raciocínios elaborados etc. A integração e as trocas de dados com a “base de dados única dos sistemas convencionais” são possibilitadas pelo uso dos recursos da tecnologia da informação, que também propiciam as trocas de informações e conhecimentos entre os quatro tipos de sistemas. Os sistemas de conhecimento podem ser compostos pelos recursos emergentes da tecnologia da informação ou por simples softwares específicos, onde são geradas informações e disponibilizados os conhecimentos pessoais e organizacionais (REZENDE, 2010, p.125). Considerando que a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial, estas são as suas principais práticas: gestão por competências, educação corporativa, aprendizagem organizacional, gestão do capital intelectual e inteligência empresarial (TERRA, 2005).

O presente artigo destaca duas práticas de gestão do conhecimento, a saber: gestão por competências e educação corporativa.



### 1.2.1 Educação Corporativa

Para Eboli (2004), a educação é um tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, e se encontra na agenda de discussão de todas as instituições empenhadas em aumentar a competitividade. É sabido que neste milênio a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e conhecimento criador. A realidade mudou, exigindo que todas as pessoas e todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o alcance de metas estratégicas.

Complementando essa ideia, Meister (1999) afirma que as forças que sustentaram o aparecimento da educação corporativa são, na essência, constituídas por: organizações flexíveis; Era do Conhecimento; rápida obsolescência do conhecimento; empregabilidade e educação para estratégia global. É necessária uma nova abordagem na formação, agora necessariamente continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo. As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. Esse novo contexto empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento. São necessários profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras (SANTOS *et al.*, 2001).

As organizações começam a perceber, nesse cenário, a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas, visando solucionar problemas organizacionais reais. O foco do treinamento vai além do individual, para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva. Os ambientes de aprendizagem passam a ser reestruturados de forma a se tornarem proativos, centralizados, determinados e estratégicos, e o resultado esperado é o “aprender fazendo”, desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo, quando no retorno ao trabalho (SANTOS *et al.*, 2001).

De acordo com Eboli (2004), a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, enfatizando as seguintes metas globais: difusão da ideia de que capital intelectual será fator de diferenciação das empresas; incentivo, estruturação e oferta de atividades de autodesenvolvimento; estímulo ao aprendizado e à responsabilização pelos processos individuais de autodesenvolvimento; motivação e retenção dos melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

As experiências de universidades corporativas tendem a se organizar em torno de alguns princípios, como: desenho de programas que incorporem a identificação

das competências críticas; migração do modelo de “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem – a qualquer hora e em qualquer lugar; delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial; estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação; criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos (MEISTER, 1999).

Para Senge (1999), a capacidade e a velocidade do aprendizado coletivo numa organização constituem a verdadeira vantagem competitiva sustentável. Ao caracterizar uma organização de aprendizagem, elenca alguns pré-requisitos fundamentais, tais como: as pessoas devem ser capazes de se aperfeiçoar com o passar do tempo e a experiência; continuamente desenvolvem e antecipam as habilidades necessárias para o sucesso futuro; maximizam suas oportunidades de aprendizado por meio do conjunto de sua força de trabalho; nesse ambiente, as pessoas espontaneamente estão sempre aprendendo visando à melhoria da qualidade dos bens, do trabalho, dos serviços e produtos; trata-se de um ambiente onde aprender é um valor cultural considerado como a melhor vantagem competitiva, e em que aprender se tornou sinônimo de trabalhar.

Portanto, “escanear” o futuro para antecipar uma nova onda de tendências que permita incorporar práticas organizacionais que levem as pessoas a trabalhar cada vez mais, melhor e mais rápido tem sido uma preocupação constante. Não é por coincidência, portanto, que cada vez mais as empresas interessadas em projetos de educação corporativa realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento. Por meio da gestão por competências e da gestão do conhecimento, pode-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente (EBOLI, 2004).

### 1.2.2 Gestão por Competências

Para Fleury e Fleury (2000), competência pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Assim, a atualidade está marcada por profundas transformações que estão afetando significativamente a vida das organizações e das pessoas que nelas trabalham. Para atender às necessidades crescentes da sociedade, as organizações dependem cada vez mais de sua capacidade de inovação. Como a inovação é resultado do trabalho criativo das pessoas, o capital humano de que dispõe a organização passa a ser um diferencial competitivo importante. Uma organização não cresce, não se desenvolve, não inova e não alcança a excelência se deixar de fazer expressivos investimentos em tecnologia e em qualificação de recursos humanos. Na condição de colaboradores, os servidores são igualmente responsáveis pelo alcance dos resultados desejados. E, assim, devem agregar valor ao trabalho que realizam, investindo em seu próprio crescimento profissional, adquirindo e desenvolvendo novas competências (CARVALHO, 1998).

Não é apenas o conhecimento formal que deve ser desenvolvido e estimulado. É preciso também desenvolver nos servidores uma competência específica: a de explorar as oportunidades de aprendizagem que possam surgir no local de trabalho e de aplicar, de forma eficaz, os conhecimentos adquiridos. Servidores com esta competência são essenciais para que a empresa possa responder melhor aos crescentes e constantes desafios impostos pela “Sociedade do Conhecimento” (CARVALHO, 1998).

A expressão ‘competência’ tem sido uma das mais empregadas e controversas na área da administração contemporânea. Sua dimensão mais abrangente é a noção de competências essenciais, a qual expressa uma dimensão organizacional de competências. Em seguida, destaca-se a dimensão das competências funcionais, que são as competências necessárias ao desenvolvimento das áreas vitais da organização. Nesse caso, é uma competência desenvolvida e apropriada na dimensão “grupos”. Finalmente, têm-se as competências individuais, entre as quais se destaca a categoria dimensão gerencial, uma vez que constitui uma instância fundamental nos processos de mudança, tendo em vista o papel da liderança (FLEURY; FLEURY, 2000).

Para Dutra (2001), além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados por uma pessoa, é necessário verificar o que se entrega ou o que se deseja entregar para a organização. Segundo Davenport e Prusak (1998), competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. Constitui o elo entre conhecimento (competência individual) e estratégia (competência essencial da organização). Assim, no nível organizacional, competência é a capacidade de gerar resultados necessários ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. No nível individual, a competência define quais são as atitudes, habilidades e conhecimentos que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance, num determinado contexto.

Nesse âmbito, a noção de competência surge como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações. Não constitui um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos. Não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias a situações específicas (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

Portanto, nas organizações são constituídos ambientes que possibilitam que as pessoas possam aprender a compartilhar o resultado de suas experiências e achados, construindo uma cultura organizacional que favorece o aprendizado coletivo, contribuindo para a melhoria dos resultados institucionais. As propostas de qualificação se voltam para o domínio dos processos de trabalho e não para o desempenho de tarefas (CARVALHO, 1998). Segundo Fleury e Oliveira (2001), a gestão do conhecimento nas organizações está relacionada aos processos de aprendizagem e à conjugação dos processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, bem

como de disseminação e construção de memórias, num processo coletivo para a elaboração das competências necessárias à organização. Desse modo, no atual cenário da sociedade do conhecimento, a gestão por competências se apresenta como uma das práticas da gestão do conhecimento.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A realização da pesquisa enfatizou o estudo de caso como fonte de pesquisa da realidade envolvida (YIN, 1994). Em termos metodológicos, este artigo se enquadra na linha de pesquisa exploratória, cujo objetivo é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 1991). O método destacado foi o dedutivo, pois se apoia em teorias para, então, justificar a ocorrência de fenômenos particulares. Classifica-se como documental, uma vez que se baseou em observações diretas por meio de exames efetuados no plano de governo da gestão analisada, relatórios de gestão, relatórios anuais, materiais de divulgação e demais publicações elaboradas pelo Instituto Municipal de Administração Pública e Prefeitura Municipal de Curitiba. Tais documentos não receberam tratamento analítico em consonância com o objeto desta pesquisa. Para fins de realização deste estudo definiu-se como unidade-caso único o município de Curitiba, tendo como recorte analítico a atual gestão, compreendida entre 2005 e 2008.

Para viabilizar a análise dos dados no ano de 2010 foi necessário pesquisar e definir variáveis (ou critérios) para direcionar e interpretar os seus resultados. Essas variáveis são partes fundamentais do protocolo da pesquisa, no qual foi estabelecida uma relação entre as variáveis e os autores que as fundamentam, bem como as respectivas questões de análise. Os autores estão formalizados no Capítulo 1, na fundamentação teórica. O protocolo da pesquisa contempla duas variáveis que se vinculam ao processo de gestão do conhecimento: gestão por competências e educação corporativa.

Assim, o estudo iniciou explorando informações institucionais referentes à Prefeitura Municipal de Curitiba, sobretudo no que se referiam a sua missão, diretrizes, projetos estratégicos e estrutura funcional, de modo a possibilitar melhor compreensão do cenário onde se desenvolve o processo estudado. Em seguida, analisa os registros das práticas referentes à Gestão do Conhecimento, de modo que fossem extraídas suas premissas, objetivos, modelo de gestão, abrangência, plano de educação corporativa, gestão e avaliação, o que permite apreender o processo desenvolvido, objeto deste estudo de caso.

Por fim, este texto constituiu parte integrante de projetos de pesquisa junto a dois Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, pois os Programas de Pós-Graduação em Gestão Urbana (PPGTU) e em Administração (PPAD) desenvolvem constantemente pesquisas científicas que contemplam o tema Gestão do Conhecimento e suas práticas. Em destaque, o PPGTU vem estudando em seu grupo de pesquisa, desde 2005, o tema gestão do conhecimento aplicado em municípios e já possui mais de 200 prefeituras estudadas.

### 3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

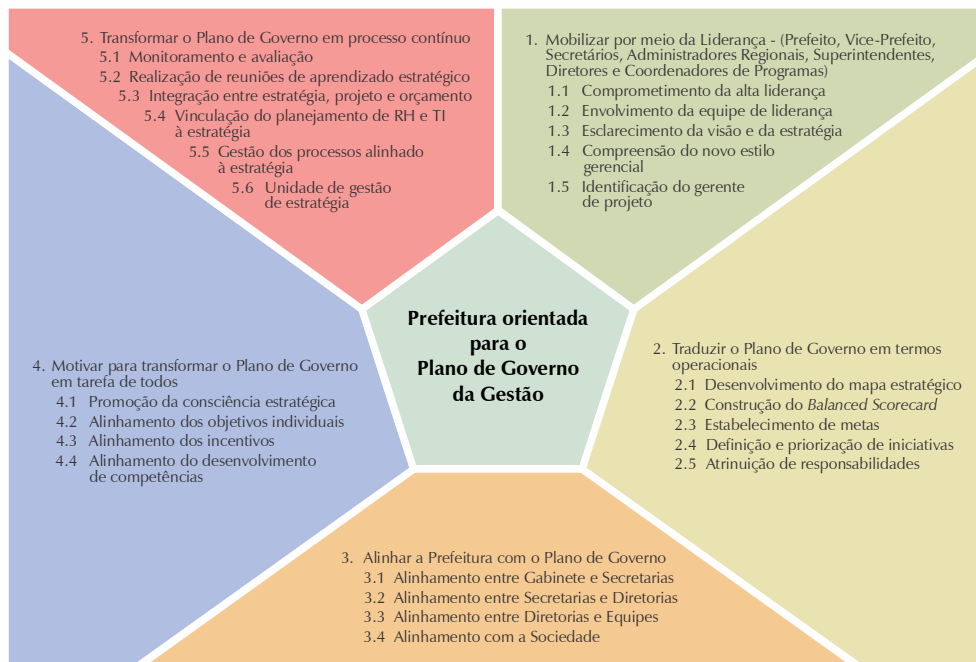
A gestão municipal de Curitiba enfrenta variáveis complexas, dado que a cidade abriga, hoje, um contingente populacional de 2 milhões de habitantes, considerando somente Curitiba, sendo 2 milhões e 500 mil habitantes quando se levam em conta os 25 municípios da região metropolitana. Está subdividida em nove administrações regionais e possui um quadro de recursos humanos que gira em torno de 27 mil servidores. A forma de gestão proposta visa incorporar o crescimento populacional e assume novos significados de papéis e intervenções na realidade. Tem como proposta a administração pública gerencial, voltada para resultados e com foco no cliente-cidadão. Dentro dessa complexidade de variáveis e contingência populacional, as práticas de gestão de conhecimento, em especial a educação corporativa e a gestão por competências, podem contribuir com os gestores municipais na atuação de suas ações e estratégias.

A Prefeitura Municipal de Curitiba está organizada em 20 órgãos da administração direta e 9 da administração indireta entre autarquias, fundações e órgãos da economia mista. Segundo consta nos documentos pesquisados da PMC, governar é conduzir sistemas complexos. Constitui uma arte, mas demanda também domínio teórico dos sistemas sociais e articulação dinâmica entre três eixos: projeto de governo, capacidade de governar e governabilidade. As três variáveis são interdependentes e constituem o chamado Triângulo de Governo da PMC, originado da criação analítica de Matus (1996), a qual dá suporte e sustentação ao processo de planejamento municipal.

A PMC adotou nesta gestão o modelo de desdobramento da estratégia e alinhamento organizacional (figura 1), que se centra em cinco estratégias: mobilizar por meio da liderança; traduzir o plano de governo; alinhar a prefeitura; motivar para transformar o plano em tarefa de todos; transformar o plano de governo em processo contínuo. Evidenciou-se, nesse processo, que a gestão do conhecimento permeia todas as etapas e estratégias prioritizadas para a consecução dessas estratégias planejadas.

Assim, a partir das cinco estratégias planejadas e, em especial, de duas metas formalizadas (definição de priorização de iniciativas e atribuição de responsabilidades), a atual gestão municipal definiu e priorizou eixos estratégicos de ação, os quais dão o direcionamento aos planos setoriais. São temas de gestão tratados de forma transversal, considerados prioritários na gestão municipal, para o atendimento à multiplicidade de demandas do município e dos cidadãos, com o intuito de promover a sustentabilidade econômica, cultural, social e ambiental e impactar na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Os eixos estratégicos de desenvolvimento buscam realizar os programas como unidades integradas, identificando ações transversais além dos limites do projeto. Cada eixo estratégico inclui programas e projetos, desdobrados em ações. Estes eixos foram desdobrados em 36 programas e 168 projetos que constituem o portfólio de projetos da gestão municipal da PMC.

FIGURA 1 - MAPA DA ESTRATÉGIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA



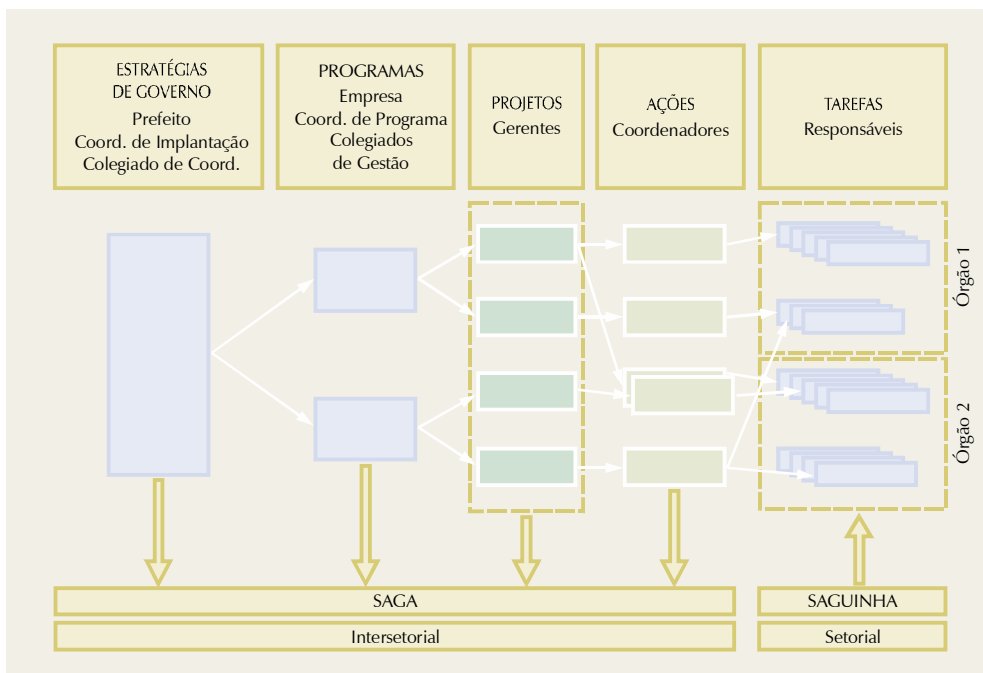
FONTE: Instituto Municipal de Administração Pública - 2009

Como a PMC não tem todas as práticas de gestão do conhecimento em atuação, foram selecionadas, por conveniência, duas práticas para estabelecer reflexões: gestão por competências e educação corporativa.

Com o objetivo de estabelecer um padrão de planejamento para os programas e projetos relacionados com essas práticas, foi criado um Sistema de Acompanhamento das Ações do Plano de Governo - SAGA (figura 2), estabelecendo um padrão de planejamento para os programas e projetos. Nesta perspectiva, as estratégias de governo se desdobram em **programas** → **projetos** → **ações** → **tarefas**. Ao final deste trabalho constituiu-se um portfólio composto por 36 programas e 168 projetos. Apesar de a visão estratégica do plano, dos programas e dos projetos do portfólio estar delineada, havia deficiências na integração dos planos e projetos com a programação do setor público e o processo de criação do orçamento. Diante disso, foi criada, no início de 2006, a Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação (SEPLAN), de caráter extraordinário, com a finalidade de implantar um processo integrado de planejamento municipal que englobasse as diversas dimensões desse processo.

Dentro das secretarias e órgãos, o SAGA também é utilizado e serve para a gestão de suas ações específicas. Tal mecanismo também possibilita o acesso e o monitoramento das ações pela comunidade, a qualquer hora e local, bem como gera o relatório anual de gestão, com informações estratégicas, gerenciais, técnicas e operacionais. O sistema se estrutura conforme demonstrado a seguir:

FIGURA 2 - SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE GOVERNO - SAGA



FONTE: Instituto Municipal de Administração Pública - 2009

### 3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PMC

Em 2005, a Prefeitura Municipal de Curitiba identificou a necessidade de uma nova abordagem da gestão de pessoas para que possibilitasse vazão do talento humano vinculado aos resultados do negócio. Esta foi a principal premissa adotada para atender cada vez mais o usuário cidadão, que exige maior eficiência e serviços de qualidade. O princípio orientador da necessidade da mudança foi a constatação de que os processos de gestão de recursos humanos estão diretamente relacionados às estratégias e resultados da organização e o sistema de reconhecimento e remuneração deve estar alinhado a essa tendência.

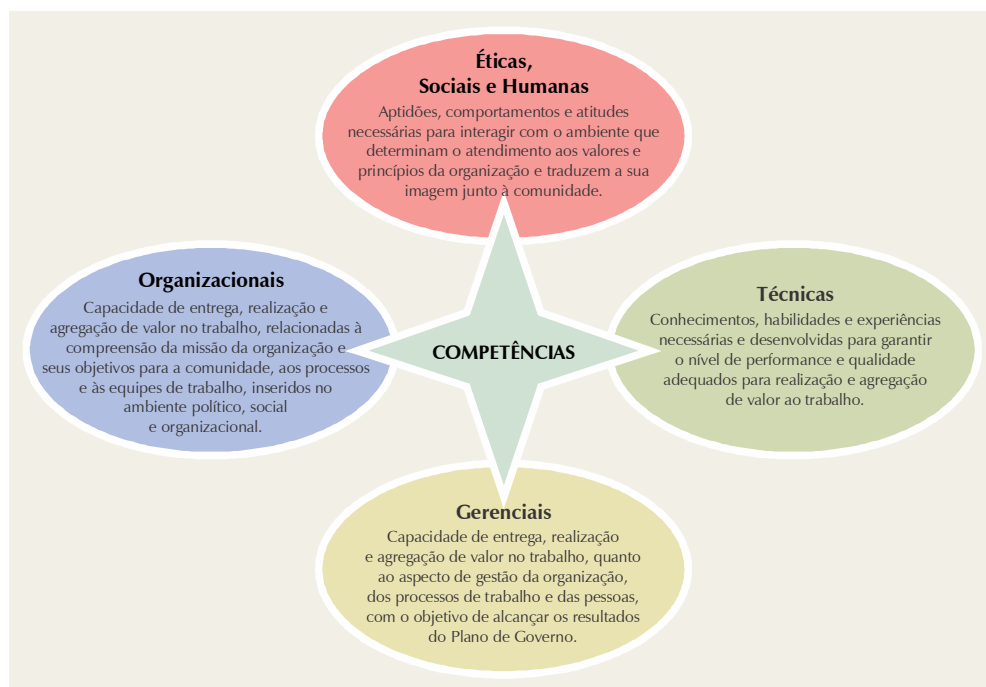
Nesse sentido, a prefeitura desenvolveu o sistema de mapeamento de competências e gestão por competências como diretriz político-educacional que se constitui em recursos estratégicos para a valorização do servidor e melhoria da gestão pública. O processo de implementação do sistema de mapeamento de competências foi desencadeado a partir da formação de um grupo de estudo, composto por representantes das secretarias/órgãos da administração direta e indireta, coordenados pela Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH) e Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP). Em meados do primeiro semestre de 2005, desenvolve e prepara a metodologia a ser aplicada para construir, juntamente com os servidores envolvidos no processo, o “mapeamento de competências desejáveis à administração

pública municipal”. O processo de gestão por competências está diretamente ligado à missão, à visão e ao plano de governo, bem como às competências individuais de cada servidor envolvido no processo.

Assim, tendo como objetivo principal a possibilidade de contribuição para a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente (cidadão e servidores) e a valorização dos seus recursos para a efetiva construção e operacionalização deste processo, foram definidas algumas ações específicas como: construção do mapa de competências desejáveis para a administração pública municipal; construção do mapa de competências desejáveis para cada uma das secretarias/órgãos da PMC; construção do sistema de avaliação com base nas competências por segmento e grupo ocupacional de acordo com a Lei nº 11.000/2004; capacitação do nível gerencial da PMC na nova sistemática de avaliação; e construção do sistema único de avaliação das competências técnicas de cada servidor. As competências consideradas pelo sistema de mapeamento de competências estão classificadas e distribuídas em quatro grupos (figura 3).

Existem três frentes programáticas que dão sustentação operacional ao processo de Gestão por Competências na PMC, a saber: Sistema de Mapeamento de Competências, Gestão do Conhecimento e Plano de Desenvolvimento de Competências.

FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA



FONTE: Sistema de Mapeamento de Competências da PMC - 2005



### 3.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA PMC

A educação corporativa na Prefeitura Municipal de Curitiba compreende o planejamento de todas as ações de educação permanente, realizadas para todos os servidores municipais da PMC, nos diferentes níveis: gerencial, técnico, administrativo e operacional. Esta prática visa elevar o conhecimento do servidor para que este seja capaz de: compreender a realidade em que atua; utilizar novas estratégias e ferramentas nos processos; ser criativo e inovador; e administrar com responsabilidade e comprometimento os recursos e interesses da coletividade de forma não burocrática e transparente.

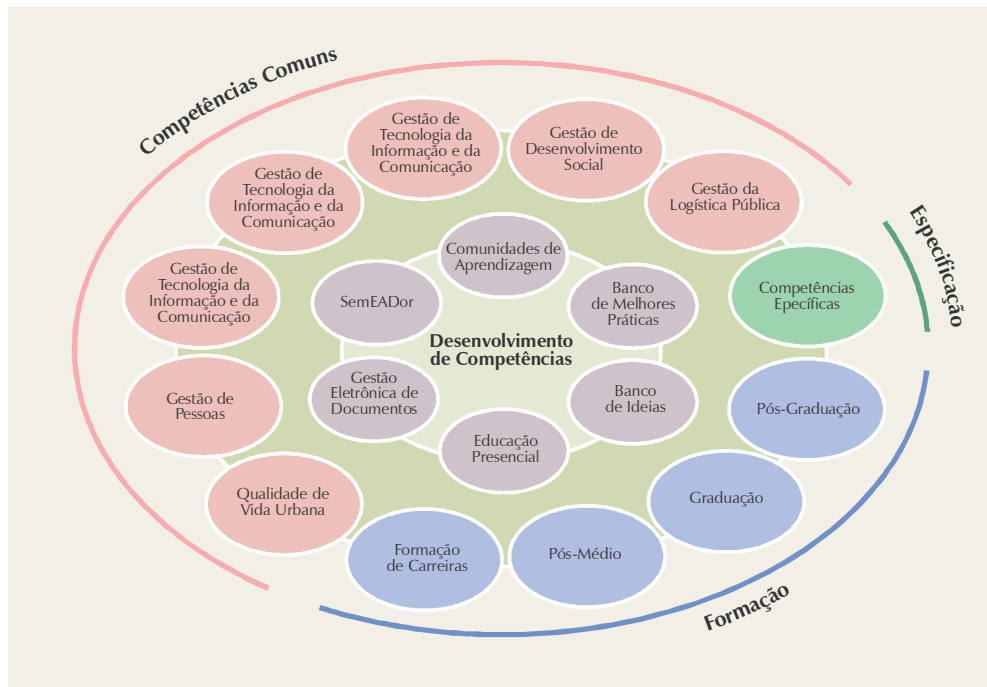
O Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) é um instrumento de crescimento profissional e pessoal para a modernização da gestão pública municipal visando à melhoria da qualidade e produtividade do fazer público e tem como princípios norteadores as diretrizes contidas no Plano de Governo da Prefeitura Municipal de Curitiba Gestão 2005-2008; o mapeamento e avaliação de competências; e a fundamentação legal. O PDC prevê em sua execução três modalidades de eventos, assim definidas: presencial - docentes e servidores encontram-se num local físico; semipresencial - ocorre parte num espaço físico definido e outra parte à distância; à distância - processo realizado com mediação docente em sistema informatizado.

Já as categorias do Plano de Desenvolvimento de Competências são subdivididas em três, como segue (figura 4):

1. *Competências comuns*: ações de educação permanentemente desenvolvidas por meio de cursos presenciais e à distância, palestras, conferências e troca de experiências, visando ao desenvolvimento de competências comuns a todas as secretarias e órgãos da Prefeitura, nas áreas a seguir: Planejamento, Programação e Finanças – conteúdos voltados à compreensão da dinâmica geral do orçamento, monitoramento e avaliação de gastos, com indicadores referenciais; Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação – os conteúdos abordam aspectos relacionados à gestão da informação, *software* e seus respectivos aplicativos, gestão documental e comunicação escrita e oratória, marketing institucional, relacionamento com os cidadãos usuários de serviços; Gestão do Desenvolvimento Social – oferece suporte conceitual e instrumental para o desenvolvimento de ações com pessoas, famílias e grupos das comunidades; Desenvolvimento Gerencial – programa de educação permanente para os gestores públicos, voltado ao fortalecimento do Sistema de Liderança da Prefeitura, para o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais. É realizado por meio de cursos presenciais e à distância, palestras e conferências; Gestão da Logística Pública – é centrada na gestão de meios administrativos considerando as interfaces jurídicas e financeiras nos processos de

trabalho; Gestão de Pessoas – área que abrange o desenvolvimento de habilidades e atitudes em temas relativos à interação do servidor e seu ambiente de trabalho e questões de saúde ocupacional, com ações de vigilância à saúde no seu sentido mais amplo; Gestão Urbanístico-Ambiental – envolve o gerenciamento das questões de ordenação urbana em conformidade com a Lei nº 10.257/2001, que regulamenta o Estatuto da Cidade de modo a direcionar investimentos que equilibrem crescimento e desenvolvimento, na perspectiva de melhoria da qualidade de vida dos cidadãos levando em conta aspectos ambientais.

FIGURA 4 - CATEGORIAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS - PDC



FONTE: Instituto Municipal de Administração Pública - 2009

2. *Competências técnicas específicas*: ações de educação permanente, desenvolvidas por meio de cursos presenciais e a distância, palestras, conferências e troca de experiências, visando ao desenvolvimento de competências técnicas, organizacionais, éticas, sociais e humanas e gerenciais específicas, em consonância com a missão e objetivos estratégicos a cada secretaria/órgão da Prefeitura.
3. *Formação* - são ofertados cursos de formação nas seguintes áreas: Pós-Médio Técnico em Gestão Pública - propõe o desenvolvimento de competências em gestão pública das carreiras de nível básico e médio.

É desenvolvido na modalidade à distância, em tempo real, com tutoria e aulas semanais, com duração de 2 anos/960 horas-aula; Graduação – Curso Superior de Tecnólogo em Gestão Pública – tem por objetivo a formação acadêmica e qualificação profissional em gestão pública dos servidores municipais das carreiras de nível médio e básico. É desenvolvido na modalidade à distância, em tempo real, com tutoria e aulas semanais, com duração de dois anos; Formação de Profissionais Polivalentes – é destinado a cem por cento dos profissionais da carreira de polivalentes, visando atender aos dispositivos legais no que se refere à qualificação geral e diversificada; Formação da Guarda Municipal – voltado para cem por cento de ingressos na carreira de segurança municipal; Pós-graduação - parcerias com instituições de ensino superior para realização de cursos fechados e concessão de bolsa-auxílio em cursos abertos, nas modalidades de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

## CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento nas organizações públicas é uma temática ainda pouco abordada na sua plenitude. O assunto predominante na literatura são estudos de caso de organizações privadas e públicas que recentemente iniciaram projetos de gestão do conhecimento (GC) e de trabalhos em que são apresentados ferramentas e métodos de GC. Observa-se, na literatura disponível, a incipiência e a relativa fragilidade de trabalhos voltados à discussão da importância das práticas de GC nas organizações públicas e suas práticas sobre os processos, produtos e serviços prestados pela Prefeitura. Tal cenário se explica, de um lado, pelo fato de se tratar de algo ainda novo na administração pública, sendo, portanto, desconhecido ou ignorado pela maioria dos gestores municipais. De outro lado, verificam-se também, na literatura disponível, resistências pessoais quanto à utilização de diferentes e inovadoras estratégias de gestão. Aliada a tais tendências, constatou-se a enraizada resistência diante de tentativas de mudança da cultura organizacional. Para a superação dessa realidade, a capacitação de todo o quadro de RH quanto aos princípios e práticas de GC e os benefícios individuais e profissionais gerados talvez possa ser uma estratégia a ser utilizada.

Evidenciou-se, neste artigo, a partir da literatura disponível e das reflexões das duas práticas selecionadas, que para assegurar a efetividade do compartilhamento e da gestão do conhecimento é de fundamental importância que as práticas estejam alinhadas e façam parte do modelo de gestão da organização. O município analisado demonstrou um planejamento estratégico estruturado, no qual a gestão do conhecimento foi contemplada, mesmo que parcialmente. Reitera-se, assim, que a gestão do conhecimento, preconizada por alguns autores, não está na sua íntegra implementada na organização Prefeitura, destacando-se pela atuação em apenas duas práticas de GC. Dessa forma, ficou evidenciado que as práticas de gestão por

competências e educação corporativa estão presentes na PMC. Para que se tornem plenas ou mais fortalecidas, será necessário acompanhar por alguns anos o desempenho dos servidores municipais envolvidos nessas duas práticas, bem como nos indicadores de compartilhamento do conhecimento adquirido e disseminado entre os mesmos.

As duas práticas existentes na PMC vêm ao encontro da afirmação de Terra (2001), para quem a GC representa um esforço para fazer com que o conhecimento esteja disponível para aqueles que dele necessitem, e, como consequência, podem aumentar o desempenho pessoal e da organização.

Nessa perspectiva, para a institucionalização da GC tem indubitável importância o apoio e envolvimento da alta administração para o sucesso do processo, em que a liderança exerce papel crucial e decisivo. No município analisado, a alta administração participa de forma efetiva no que tange à educação corporativa, bem como nas etapas que compreendem a gestão por competências. A “venda” da política e das estratégias foi bem mais fácil, pois contou com o apoio maciço da alta administração.

Outro aspecto importante a ser considerado na institucionalização da GC é a avaliação contínua e sistemática dos resultados obtidos. Esta avaliação constituiu um fator limitador da reflexão sugerida para esse município analisado, pois a avaliação sistemática temporal não pode ser elaborada. Um dos maiores desafios dessa pesquisa ainda está na avaliação da aplicabilidade da educação corporativa na práxis diária do servidor, e de que forma ela impacta na consecução de práticas de excelência na gestão pública municipal, refletindo diretamente no atendimento ao cliente-cidadão.

Nesse contexto, é imprescindível que a organização estruture e execute um plano de comunicação que deixe bem claro para todos os servidores quais os objetivos do trabalho que está sendo implementado na organização e como eles podem participar ativamente dessas iniciativas. Observou-se na PMC a utilização de estratégias combinadas, como: jornais, fôlderes, cartazes, *intranet*, encontros informativos e outros, a fim de garantir que o processo de comunicação seja realizado de modo eficiente e contínuo.

Considera-se que foi alcançado o objetivo deste artigo no sentido de propor uma reflexão sobre as duas práticas selecionadas, pois estas foram demonstradas na seção 3, que retrata a forma de contribuição na gestão pública municipal.

Quanto às contribuições deste trabalho, elas estão direcionadas para a academia e para outras organizações públicas. No âmbito acadêmico destacam-se as estratégias utilizadas pelo município estudado, para motivar outros estudos e aprofundamentos teóricos. Para outras organizações públicas, é possível que as estratégias e modelos aqui apresentados sejam replicados e estendidos a outras realidades. Será necessário, ainda, elaborar outros trabalhos para avançar nas pesquisas em andamento.

Por fim, conclui-se que a incorporação das duas práticas estruturadas e alicerçadas pelos conhecimentos dos servidores municipais pode melhorar a efetividade dos serviços públicos municipais e, conseqüentemente, a qualidade de vida dos cidadãos pode ser ampliada.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para discussão, 1022).
- CARVALHO, M. S. **Gestão por competências**: uma nova abordagem em recursos humanos. Rio de Janeiro: [s.n.], 1998.
- CASTRO JUNIOR, O. A. **Aspectos jurídicos da gestão municipal**. Disponível em: <<http://www.ibradd.com.br>>. Acesso em: 14 jan. 2008.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p.25-43.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- FACHIN, R.; CHANLAT, A. **Governo municipal na América Latina**: inovações e perplexidades. Porto Alegre: Sulina, Ed. UFRGS, 1998.
- FIGUEIREDO, R.; LAMOUNIER, B. **As cidades que dão certo**: experiências inovadoras na administração pública brasileira. Brasília: MH Comunicação, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. M. Competências essenciais e o conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília: IPEA, v.21, p.211-259, jun. 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE CURITIBA. **Desenho geral do plano de governo e de sua coordenação**: gestão 2005-2007. Curitiba, 2006.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE CURITIBA. **Diretrizes e fundamentos pedagógicos para o desenvolvimento de competências na Prefeitura Municipal de Curitiba**. Curitiba: Escola de Administração Pública, 2006.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Construindo gestão estratégica**. Curitiba: 1999.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão de estratégia na Prefeitura de Curitiba**. Curitiba, 2007.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Plano de desenvolvimento de competência**. Curitiba, 2006.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Sistema de acompanhamento das ações do plano de governo-SAGA**. Curitiba, 2007.

KLEIN, D. A **Gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseados em conhecimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEFEBVRE, A. **A revolução urbana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, Cambridge: Cambridge Scientific Abstracts, v.27, n.5, p.311-318, 2001.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. 2.ed. Brasília: IPEA, 1996.

MEISTER, J. C. (Org.). **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Gestão de portfólios de projetos**. Curitiba: Banco de Melhores Práticas, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Sistema de mapeamento de competências**. Curitiba, 2005.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, D. A.; GUAGLIARDI, J. A. Influências dos sistemas de informações nas estratégias e no alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento municipal de uma prefeitura paranaense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS DA ANPAD, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

ROCHEFORT, M. **Redes e sistemas**: ensinando sobre o urbano e a região. São Paulo: Hucitec, 1998.

SANTOS, A. R. et al. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: e-learning** na prática. São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2005.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

VERGARA, S. C. Características do mundo contemporâneo e as repercussões na gestão municipal. In: CORRÊA, V. L. A.; VERGARA, S. C. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, R. K. **Case Study Research**. London: Sage Pub, 1994.