

A GESTÃO DE INOVAÇÃO

NA SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL DO RIO DE JANEIRO

Bruno Braga Martins¹
Robson Luís do Nascimento²

Resumo: O presente artigo científico tem como objetivo apresentar como a gestão da inovação se materializa nas ações da Secretaria de Estado de Defesa Civil, do Estado do Rio de Janeiro – SEDEC-RJ, com o intuito de promover o aumento da resiliência do Sistema Estadual de Proteção e Defesa Civil e reduzir o risco de desastres. Foram identificadas três abordagens de gestão da inovação: *technology foresight*, a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento. Constatou-se que ao explorar estes conceitos, a SEDEC-RJ tem adotado ferramentas e procedimentos de inovação nas suas ações, como ÁGORA – ferramenta de gestão de fluxo de informações, PRODEC – Programa de Registro de Ocorrências de Defesa Civil, exercícios simulados com a participação de diferentes agências, que possibilitam a tomada de decisão em cenários futuros. Os órgãos públicos devem estar atentos ao ambiente externo que está em constante mudança, e ser protagonistas na inovação. Há um campo ainda a ser explorado que é um estudo de viabilidade de criação de um setor que identifique novos métodos de apoio a decisão, monitoramento e tratamento da base de dados, e incorporação dos conhecimentos dos profissionais que trabalham no Sistema Estadual de Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Conhecimento, Gestão da inovação, defesa civil, foresight.

¹ Oficial do CBMERJ, Superintendente Operacional, SUOP-SEDEC-RJ

² Oficial do CBMERJ, SUOP-SEDEC-RJ

INTRODUÇÃO

Recentes desastres de expressiva magnitude atingiram o território fluminense, alcançando repercussão nacional e internacional. Dentre eles, destacam-se: os escorregamentos em Angra dos Reis e na Ilha Grande (01/01/2010); a grande inundação na cidade do Rio de Janeiro (05/04/2010); os escorregamentos no Morro do Bumba em Niterói (07/04/10); e os escorregamentos na região serrana fluminense, nos municípios de Nova Friburgo, Petrópolis, Teresópolis, Areal, Sumidouro, São José do Vale do Rio Preto e Bom Jardim (11/01/2011). (www, INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE-RJ, 2018)

Após estes desastres, houve a edição da Lei nº 12.608, e em seu Artigo 2º descreve que: “*É dever da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios adotar as medidas necessárias à redução dos riscos de desastre.*” Desta forma, os órgãos de Defesa Civil não podem poupar esforços na gestão de risco de desastres.

Além disso, o Marco de Sendai, marco pós-2015 para a redução do risco de desastres, foi adotado na Terceira Conferência Mundial sobre a Redução do Risco de Desastres, realizada em 2015, em Sendai, no Japão, representou uma oportunidade única para o aprendizado das boas práticas de Defesa Civil no mundo. Neste evento houve uma orientação para que as organizações considerassem a experiência adquirida com estratégias/instituições e planos regionais e nacionais para a redução do risco de desastres e suas recomendações, (www, COORDENAÇÃO ESTADUAL DE PROTEÇÃO E DEFESA CIVIL – PARANÁ, 2018)

As rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas marcam o atual cenário mundial, provocando importantes transformações em vários âmbitos; levando os governos a enfrentar os mais variados e complexos problemas. Assim, ideias inovadoras são necessárias para dar resposta às demandas da sociedade e para a modernização da gestão pública. (PEDROSA, 2017)

A gestão da inovação no setor público é um grande desafio, pois, agregar valor à informação, estimular aprendizado contínuo e participação, e fortalecer os processos de interação entre pessoas e organizações devem ser características do gestor estratégico.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo apresentar como a gestão da inovação se materializa nas ações da Secretaria de Estado de Defesa Civil, do Estado do Rio de Janeiro – SEDEC-RJ, com o intuito de promover o aumento da resiliência do Sistema Estadual de Proteção e Defesa Civil e reduzir o risco de desastres.

DESENVOLVIMENTO

2 GESTÃO DE INOVAÇÃO

Inovar no setor público pode envolver qualquer técnica que priorize a solução de problemas e melhore a vida das pessoas, que possa ser acessada em qualquer ambiente, com humildade necessária para executar as transformações e fazendo investimentos moderados com o dinheiro público. São essas atitudes que esperamos de um setor público inovador. (PEDROSA, 2017)

Há, para Canongia *et al*, (2004), pelo menos dois níveis para se executar gestão da inovação. Um interno às organizações, ligado aos processos de identificação e construção de competências essenciais, codificação e circulação do conhecimento, identificação de oportunidades e execução de uma estratégia adequada de integração desses processos com a pesquisa e desenvolvimento e a produção. E um nível externo à organização, ligado à capacidade de contratar e vender competências, captar recursos financeiros e interagir com organizações que possam contribuir para a produção interna de conhecimento na empresa, tais como universidades, institutos de pesquisa, fornecedores e mesmo empresas concorrentes.

Quanto às abordagens de gestão de inovação, segundo Canongia *et al*, (2004), temos:

- O *technology foresight* é uma nova forma de executar e interpretar estudos do futuro, que utiliza muitas ferramentas usuais da prospecção tecnológica, mas as coloca a favor da criação de coordenação e compromisso de diferentes atores chaves, para viabilizar inovações.
- A inteligência competitiva pressupõe o desenvolvimento da capacidade de identificar, sistematizar e interpretar sinais do ambiente externo das organizações, para alimentar processos de decisão.
- A gestão do conhecimento enfatiza os mecanismos de compartilhamento, circulação e aperfeiçoamento dos conhecimentos produzidos numa organização

2.1 TECHNOLOGY FORESIGHT

O processo prospectivo (*foresight*) proporciona às organizações predisposição para fazer mudanças, preparando as pessoas e adaptando os recursos para enfrentar possíveis adversidades ou tirar proveito de oportunidades. Dessa forma, as organizações poderão compartilhar o processo prospectivo com as pessoas que nela

trabalham, terão tempo suficiente para formular melhor as estratégias e escolher as melhores ações para serem em prática. (AULICINO, 2013)

Do ponto de vista da União Européia (Santos e Santos, 2003 *apud* Canongia *et al*, 2004), *Foresight* é definido como uma atividade que conjuga três diferentes dimensões de um mesmo processo:

- Pensar o futuro: os possíveis eventos futuros são examinados a partir de tendências de longo prazo e especulações sobre fatos novos e inesperados;
- Debater o futuro: em geral, o processo de pensar o futuro no foresight é de natureza participativa e requer o envolvimento de diferentes stakeholders, incluindo autoridades públicas, empresas e organizações de pesquisa; e
- Modelar o futuro: A identificação de futuros possíveis e desejáveis e a interação e o aprendizado provocado nos participantes levam, paulatinamente, a decisões em diferentes níveis.

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Inteligência competitiva é uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo, analisando tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo. (HILSDORF, 2010)

A Inteligência Competitiva é um instrumento geralmente utilizado por empresas para eticamente identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial. (CANONGIA *et al*, 2004)

“A Inteligência Competitiva é um processo sistemático e contínuo de planejamento, coleta, análise, disseminação e uso da informação para apoio a tomada de decisão estratégica nos negócios da empresa. Ela contribui para assegurar a competitividade por meio do monitoramento das ações dos concorrentes e das tendências do mercado.” (SKROBOT, 2010)

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Silva (2004) destaca que se deve trabalhar o conhecimento de forma coesa e integrada aos processos de negócios da empresa, isto é, deve compreender um conjunto de diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas para qualquer abordagem da gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento (SALIM, 2001 *apud* CANONGIA *et al*, 2004)

Sveiby (2002) *apud* Canongia *et al* (2004) apresenta uma classificação, tanto em termos das áreas do conhecimento, que a compõem, como em relação aos níveis de percepção, que caracterizam o processo:

- Áreas do conhecimento:
 - Gestão da informação: envolve as áreas de tecnologia e ciência da informação, para a construção da base de conhecimento codificado; e
 - Gestão de pessoas: envolve as áreas de filosofia, psicologia, sociologia e administração, para o entendimento da dinâmica dos processos de criação e difusão de conhecimento tácito.
- Níveis de percepção:
 - Perspectiva individual: inclui as motivações e as capacidades dos indivíduos; e
 - Perspectiva organizacional: inclui os recursos e as competências essenciais das organizações.

Skrobot (2010) apresenta três possibilidades de práticas de Gestão de Conhecimento:

- Gestão do Capital Intelectual é um processo de identificação, compartilhamento e melhor utilização dos conhecimentos de todos em uma empresa, visando maior produtividade e lucratividade.
- Gestão de Competências começa com a identificação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são estratégicas ao negócio. Depois, verificam-se quais dessas já estão presentes na empresa. Finalmente, busca-se desenvolver as competências dos colaboradores, que quando postas em ação, agregarão valor ao negócio.
- Gestão da Informação se preocupa com a organização e estruturação das informações que são importantes para a empresa, com o propósito de facilitar a tomada de decisão. Essas informações devem ser gerenciadas para melhorar a produtividade e a competitividade.

Com o objetivo de orientar as organizações públicas na implementação da Gestão do Conhecimento – é necessário construir um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a administração pública brasileira. E Batista (2012) destaca algumas diferenças entre setor público e privado, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Características das organizações públicas e privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: GESPÚBLICA (2010) *apud* BATISTA (2012)

2.4 COMPARATIVO ENTRE AS ABORDAGENS DE GESTÃO DE INOVAÇÃO

Canongia *et al* (2004) apresenta as três abordagens da gestão de inovação destacando seus objetivos, principais resultados e sua importância na gestão da inovação, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Visão sintética das três abordagens de Gestão de Inovação

Abordagem	<i>Foresight</i>	Inteligência competitiva	Gestão do conhecimento
Objetivos	Integrar o planejamento estratégico, os estudos de futuro e as estruturas organizacionais, gerar sinergia nos processos de inovação	Manter ou criar vantagens competitivas a partir da obtenção e uso de informações estratégicas	Promover inovação a partir do estímulo ao potencial presente na organização e da circulação do conhecimento
Principais resultados	Governança dos processos de inovação e decisões coordenadas	Decisões estratégicas informadas	Desenvolvimento da capacidade de inovar da organização
Importância na gestão da inovação	Ações em rede para subsidiar o planejamento levando em conta visões de futuro e o papel de diferentes organizações (ou empresas) nessas visões	Ações em rede voltadas para a identificação das competências externas e para mudanças no ambiente de atuação da empresa	Ações em rede voltadas para a melhoria do potencial interno de produção e codificação de conhecimento da empresa

Fonte: CANONGIA *et al*, (2004).

2.5 AÇÕES DA SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL – RJ

A SEDEC-RJ é um órgão vinculado a administração pública estadual que tem a competência de planejar, promover, articular, coordenar e gerenciar as ações de defesa civil em nível estadual. (RIO DE JANEIRO, 2012)

O treinamento do Exercício Geral de Resposta à Emergência Nuclear acontece a cada dois anos e serve para colocarmos em prática o Plano de Emergência Externo e a integração das agências, com ações de proteção à população local e ao meio ambiente, tais como a remoção de moradores do entorno das Usinas de Angra 1 e 2, o isolamento de áreas de risco e a instalação de centros de descontaminação. Neste ano, reuniram-se cerca de 1.100 participantes, 200 viaturas, três aeronaves e diversas embarcações de 58 diferentes instituições (RIO DE JANEIRO, 2015)

Agentes da Defesa Civil de Nova Friburgo e de cidades vizinhas como Macuco, Bom Jardim e Cordeiro participaram de uma palestra na sede da secretaria municipal de Defesa Civil da Prefeitura, em 2015. Essa palestra foi realizada pela Escola de Defesa Civil do Rio de Janeiro, e pela gerente do Banco do Brasil. O assunto foi a metodologia na utilização do Cartão de Pagamento da Defesa Civil. (NOVA FRIBURGO, 2016)

A SEDEC-RJ participou de capacitação oferecida pela Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil (SEDEC/MI). O evento aconteceu em Brasília, na sede da ONU, entre os dias 13 e 24 de março de 2017. Assuntos abordados: Noções Básicas de Proteção e Defesa Civil; Elaboração de Plano de Contingência; Resposta: gerenciamento de desastres, decretação e reconhecimento federal e gestão de recursos federais em proteção em defesa civil; Reconstrução: recursos federais em proteção em defesa civil para reconstrução; Sistema Integrado de Informação sobre Desastres (S2ID) (RIO DE JANEIRO, 2017)

Em continuidade ao projeto de adesão ao programa de Cidades Resilientes, a Secretaria de Estado de Defesa Civil (SEDEC-RJ) participou de um encontro na Região Norte/Noroeste no dia 1º de setembro de 2017. Representantes de 13 municípios estiveram presentes na apresentação feita pela Superintendência Operacional da SEDEC-RJ sobre a importância do projeto e dos protocolos a serem estabelecidos. (RIO DE JANEIRO, 2017)

A Secretaria de Estado de Defesa Civil (SEDEC-RJ), em parceria com o Instituto Estadual do Ambiente - INEA e o Comitê do Plano de Área da Baía de Guanabara - PABG, realiza um exercício simulado de resposta à emergência de derramamento de óleo na Baía de Guanabara. O treinamento tem como cenário a

Zona Portuária do Rio, no bairro do Caju, e contou com a participação de cerca de 30 agências e 140 profissionais. (PORTAL GIRO, 2017)

Na sua terceira edição, o Exercício Conjunto de Defesa Civil (ECADEC), realizado em Petrópolis (RJ), de 31 de julho a 4 de agosto, conforme **Foto 1**, contou com cerca de 170 integrantes, entre civis e militares. O número de participantes dobrou de 2015 para 2017. Foram eles: Forças Armadas, Defesa Civil Nacional, Estadual e Municipal (Petrópolis, Teresópolis, Caxias, Nova Friburgo), representantes do Ministério da Saúde, do Instituto Estadual do Ambiente, da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros, da Cruz Vermelha, do Instituto Militar de Engenharia, de rede de radioamadores e grupo de voluntários do município. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2017)

Foto 1: Participação da SEDEC-RJ no III ECADEC



Fonte: Sgt Manfrim - MINISTÉRIO DA DEFESA (2017)

Os softwares utilizados no ECADEC 2017 foram: o Apolo, sistema criado pelo Ministério da Defesa junto à Marinha do Brasil, que mostra toda a infraestrutura logística que pode ser utilizada em situações emergenciais, como aeródromos, portos, condições de estradas; o Pacificador, do Exército Brasileiro, um sistema de Comando e Controle utilizado na sincronização das ações e no andamento dos incidentes; e o Combater, também do Exército, que pode apoiar o planejamento, verificando, por exemplo, se há impedimentos no terreno para um deslocamento de viaturas. Esses programas foram feitos para serem operados em ambientes interagências. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2017)

A SEDEC-RJ realiza diversas atividades para apoiar municípios e para proteger os cidadãos fluminenses, o quadro 3 descreve de forma exemplificativa uma lista não exaustiva de ações (SEDEC-RJ, 2018):

Quadro 3: Ações da SEDEC-RJ em apoio aos municípios e população

Ação	Descrição
Apoio operacional	Projeto Cidade Resiliente Planos de contingência Exercícios simulados Grupo de ações coordenadas - GRAC Disponibilização de formulários on-line Homologação - situação de emergência ou estado de calamidade Cartão de Pagamento de Defesa Civil
Capacitação	Cursos presenciais e on-line Operacionalização do sistema alerta e alarme por sirenes Encontros regionais Workshop Jornada científica de Defesa Civil
Monitoramento	Alertas meteorológicos Previsão do tempo Protocolos de alerta e acionamento de sirenes Mapa de susceptibilidade
Ferramentas de Gestão	REDE SALVAR – rede de voluntários PRODEC – Programa de Registro de Ocorrências SIGRE – Sistema de Gerenciamento de Agências e Recursos ÁGORA – Ferramenta de gestão de fluxo de informações
Proteção ao cidadão	Orientação sobre conduta frente aos desastres Cadastro para recebimento de alertas por SMS Orientação para doação de material de ajuda humanitária Cadastro de voluntários

Fonte: SEDEC-RJ (2018)

3 DISCUSSÃO

A missão institucional das agências de defesa civil é promover a resiliência e proteção das comunidades, conforme a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil – Lei nº 12.608. Não podendo, portanto, se eximir de adotar ações que reduzam o risco de desastres. E a gestão de inovação é uma conduta positiva para o aprimoramento da eficácia das ações de proteção.

Esta inovação acontecerá desde que seus agentes estejam atentos ao ambiente externo, captem as informações, valores e ferramentas para incluir em seus setores. Os agentes públicos devem ser proativos e ser protagonistas na gestão de inovação, dentro da norma legal vigente.

A competitividade, que é uma particularidade do setor privado, esvazia-se de sentido, quando comparamos com o setor público. Entretanto, podemos desenvolver processos sistemáticos de melhoria, superação de obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação do conhecimento adquirido com a interação de outras instituições de Defesa Civil, quer seja em operações reais, em exercícios de mesa ou simulados.

A SEDEC-RJ tem planejado e desenvolvido suas ações apoiado na gestão da inovação. Nos últimos anos, a SEDEC/RJ com a participação de vários órgãos, inclusive de outras esferas governamentais, realizou-se: o exercício de uma situação de emergência nuclear visando à desocupação de áreas circunvizinhas da Central Nuclear Almirante Álvaro Alberto, na cidade de Angra dos Reis, através do Sistema de Alerta Alarme por sirenes (2015); capacitação sobre o Cartão de Pagamento de Defesa Civil (2016), o Exercício de Apoio a Defesa Civil – ECADEC (2017), na cidade de Petrópolis; Exercício Simulado de Resposta à emergência de derramamento de óleo na Baía de Guanabara (2018) entre outros.

O processo de implantação do Capital Intelectual dentro de uma organização pública pode ser uma iniciativa dos gestores com visão estratégica, pela disseminação das boas práticas observadas em outras agências. Nesse sentido, sobre o compartilhamento de conhecimento, temos algumas ações: Sistema de Comando de Incidentes, modelos de Plano de Contingência, plano de acionamento, protocolos operacionais, sistemas de informação, etc.

O gestor estratégico deve identificar conhecimentos, habilidades e atitudes no seu campo de atuação. Além disso, observar em sua equipe de trabalho, o perfil de seus colaboradores e estimulá-los a desenvolver projetos alinhados a missão institucional de sua organização

Cabe salientar que, para potencializar as ações, o gestor deverá ser dinâmico, e criativo ao estimular a participação dos colaboradores em treinamentos, congressos, palestras e principalmente desenvolver a mudança cultural quanto à gestão de risco de desastres.

A *technology foresight* pode ser aplicada nos exercícios simulados, pois, o debate entre agências modela as ações a serem realizadas, facilitando a tomada de decisão em cenários futuros ao compreender o alcance das possibilidades de contingências que podem ocorrer.

A inteligência competitiva permite, nas ações em conjunto com outras agências (ECADEC, exercícios simulados etc.) a identificação das competências externas e para mudanças no ambiente de atuação da SEDEC-RJ.

A gestão do conhecimento possibilita a melhoria do potencial interno de produção e do conhecimento dos servidores da SEDEC-RJ, como observado na capacitação realizada em Brasília que em última análise fortalecerá o Sistema Estadual de Proteção e Defesa Civil.

Todas essas ações devem ser pautadas dentro da legalidade, propiciar um amplo alcance, para garantir a construção de uma sociedade mais resiliente no enfrentamento das conseqüências dos desastres.

Há um campo ainda a ser explorado pela SEDEC-RJ que é um estudo de viabilidade de criação de um instituto ou setor que possa identificar novos métodos de apoio a decisão, monitorar e tratar a base de dados, e incorporar os conhecimentos dos profissionais que trabalham no Sistema Estadual de Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro.

CONCLUSÃO

Na gestão da inovação, as organizações públicas devem ser proativas e protagonistas ao promover constantemente a incorporação de valores a suas ferramentas e processos de trabalho para uma boa prestação de serviço a sociedade, sob a luz da norma legal vigente.

A SEDEC-RJ, através de seus gestores, tem adotado procedimentos e ferramentas das três abordagens de gestão de inovação (*foresight technology*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento) em suas ações de proteção e defesa civil.

A criação de um setor de identificação de capital intelectual, competências e informações sobre ambiente externo que podem afetar no desempenho da SEDEC-RJ, é uma tema que precisa ser estudado em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

AULICINO, Antonio Luis. **Foresight perspectiva estratégica**. Instituto para Desenvolvimento Sustentável. Página do site, publicado em dezembro de 2013. Disponível em: <http://www.idsust.com.br/foresight.php> Acesso em: 25 sep 18

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/batista_modelo_de_gestao_do_conhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira.pdf Acesso em: 24sep2018

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. **Institui a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil - PNPDEC; dispõe sobre o Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil - SINPDEC e o Conselho Nacional de Proteção e Defesa Civil - CONPDEC; autoriza a criação de sistema de informações e monitoramento de desastres, Lei nº 12.608, 10 de abril de 2012**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12608.htm

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **ECADEC edição Petrópolis tem o maior número de participantes**. Página de site. Publicado em 04 de agosto de 2017. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/index.php/noticias/33708-ecadec-edicao-petropolis-tem-o-maior-numero-de-participantes> Acesso em: 25 sep 18

CANONGIA et al. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação**. *Revista Gestão e Produção* v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>. Acesso em: 24 sep. 2018

HILSDORF, Carlos. O que é inteligência competitiva. Site Administradores.com.br, publicado em 12 de maio de 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/> Acesso em: 25 sep 18.

NOVA FRIBURGO (Prefeitura). SECRETARIA MUNICIPAL DE DEFESA CIVIL. **Escola de Defesa Civil realiza palestra sobre Cartão de Pagamento**. Página do site, publicada em 20 de julho de 2016. Disponível em: <http://novafriburgo.rj.gov.br/2016/07/escola-de-defesa-civil-realiza-palestra-sobre-cartao-de-pagamento/> Acesso em: 25 sep 18

PARANÁ (GOVERNO). COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO E DEFESA CIVIL. **Marco de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030**. Página do site. Acesso em 24 de setembro de 2018. Disponível em: <http://www.defesacivil.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=291>

PEDROSA, Tamires Natalia Brumer. **Caminhos para inovação do setor público**. Site Administradores.com.br, publicado em 16 de novembro de 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico/107919/> Acesso em: 25 sep18

PORTAL DO GIRO. **Defesa Civil RJ realiza exercício simulado de resposta a derramamento de óleo na Baía de Guanabara**. Página do site. Disponível em: <https://portalgiro.com/defesa-civil-rj-realiza-exercicio-simulado-de-resposta-derramamento-de-oleo-na-baia-de-guanabara/> Acesso em: 25 sep 18

RIO DE JANEIRO (GOVERNO) INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE. **Gestão de risco de águas**. Página do site. Disponível em: <http://www.inea.rj.gov.br/Portal/Agendas/GESTAODEAGUAS/Gestao-Risco-de-Inundacao/index.htm&lang=> Acesso em: 24 sep 18.

RIO DE JANEIRO. (Governo) **Dispõe sobre a reorganização do Sistema Estadual de Defesa Civil – SIEDEC. Decreto nº 43.599, 17 de maio de 2012**. Disponível em: http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_43599-170512-.htm Acesso em: 25 sep 18.

RIO DE JANEIRO (Governo). **SEDEC-RJ participa de capacitação do Ministério da Integração**. Página do site, publicada em 10 de abril de 2017. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/sedec/exibeconteudo?article-id=3102098> Acesso em: 25sep18

RIO DE JANEIRO (Governo). **SEDEC-RJ participa de encontro na Região NORTE/NOROESTE**. Página do site, publicado em 15 de novembro de 2019. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/sedec/exibeconteudo?article-id=4173185> Acesso em: 25sep18

RIO DE JANEIRO (Governo). SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL. **Ações de Defesa Civil**. Página do site. Disponível em: <http://defesacivil.rj.gov.br//index.php/acoes-de-defesa-civil> Acesso em: 25sep18.

RIO DE JANEIRO (Governo). SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL. **SEDEC-RJ participa do Exercício Geral de Resposta à Emergência Nuclear**. Página do site. Disponível em: <http://www.suop.defesacivil.rj.gov.br/index.php/94-frontpage/189-sedec-rj-participa-do-exercicio-geral-de-resposta-a-emergencia-nuclear> Acesso em: 25 sep 18

SILVA, Sergio Luis da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ciência da Informação, [S.l.], v. 33, n. 2, dec. 2004. ISSN 1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1056/1137>>. Acesso em: 24 sep. 2018.

SKROBOT, Luiz Cláudio. **A gestão do conhecimento na pequena empresa** / consultores conteudistas Luiz Cláudio Skrobot, Marinês Danielsson. -- Brasília: SEBRAE, 2010.