

A gestão do conhecimento sob o viés da administração pública: uma ótica das visões baseada em recursos e em conhecimento

VANESSA MARIA XAVIER DE OLIVEIRA

Universidade do Grande Rio

xaviol1@hotmail.com

BERNARDO FROSSARD DA SILVA REGO

Universidade do Grande Rio

bernardo.rego@unigranrio.com.br

Resumo

A modernização da gestão pública (GP) consistiu na adoção de práticas do meio privado para fins públicos. No que tange à gestão do conhecimento, pouca discussão foi feita ressaltando as particularidades do meio público que tornam a sua adoção complexa. Nesse contexto, o presente estudo propõe entender como a Gestão do Conhecimento, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV) e em Conhecimento (KBV), se relaciona com os recursos existentes na GP, impactando na inovação. Para isso, realizou-se um estudo de caso único na Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), o único órgão encarregado da regulação da atividade nuclear no país. Dada a natureza estratégica do setor e a importância da gestão do conhecimento para aprimorar os serviços à sociedade, esse caso oferece uma perspectiva singular para a pesquisa. O estudo aponta para uma GC com iniciativas individualizadas e sem uniformização. Entretanto, a existência de características informais mitiga esses problemas e permite às organizações promoverem inovações. Assim, este trabalho visa contribuir apontando as necessidades práticas para a plena adoção da GC pelo gestor público.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão Pública. Visão Baseada em Recursos. Visão Baseada em Conhecimento.

Introdução

O ambiente público sempre foi marcado por lentidão e burocracia. (Bresser-Pereira, 1996, p. 4) afirma que “a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”. Isso levou os Estados a adotarem a Nova Gestão Pública, o que trouxe novos desafios aos Governos como as necessidades de melhorar sua governança (Bresser-Pereira, 2001). Dentre esses, encontra-se a Gestão do Conhecimento (GC), definida como (...) “um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.” (Davenport e Prusak, 1998, p.237). Nesse sentido, os processos de gestão do conhecimento possuem um papel importante na geração de valor (Wang e Ahmed, 2005), ao possibilitar a preservação da memória dos conhecimentos acumulados.

No que tange a GC no âmbito público, a literatura aponta que é necessário um modelo específico para implantá-la em virtude de desafios como a perda do capital humano (Pee e Kankanhalli, 2016), o nível de maturidade de gestão (Martins et al. 2023), transparência (Gomes et al. 2016) e outros. No entanto, existem lacunas a serem preenchidas acerca do uso do conhecimento na gestão pública (Batista et al, 2005; Batista et al, 2014; Amorim et al, 2020). Por conta disso, o presente trabalho busca entender como a GC, enquanto estratégia, é relacionada com os recursos existentes

Realização

na administração pública. Esta questão será abordada através das lentes da Visão Baseada em Recursos (RBV) e da Visão Baseada em Conhecimento (KBV).

Para isso, foi realizado um estudo de caso único na Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN). A CNEN é o único órgão responsável pela regulação da atividade nuclear no país. Assim, tendo por base o caráter estratégico do setor, bem como a necessidade de gestão do conhecimento para a melhoria da prestação de serviços à sociedade, o caso traz um caráter singular para o estudo. Os resultados apontam que não existem estratégias claras para gerenciar o conhecimento visando inovação. O incentivo à inovação é tímido e não institucionalizado, ocorrendo através de iniciativas isoladas. Além disso, processos estabelecidos para melhores práticas não são percebidos como parte da realidade institucional, apesar da consciência da necessidade de mapeamento de processos e troca de informações para atuar de forma inovadora.

O presente artigo busca contribuir de duas formas. Primeiro, para o tópico de estudos em Gestão Pública, onde o Estado possui desafios que vão desde a burocracia, rigidez organizacional, escassez de recursos, inclusive humanos, até a carência em padronização e instituição de processos que impactam na aplicação da inovação na Administração Pública. Os impactos tanto da burocracia na gestão pública quanto, a falta de pessoas que resulta em desmotivação, contribui para a ineficiência na Administração (Bresser-Pereira, 1996; Tessarini et al., 2020).

Nesse sentido é importante considerar tais variáveis que diretamente interferem no uso adequado do conhecimento pela Gestão Pública principalmente no direcionamento das ações da organização em busca de resultados (Almeida, 2014). Além disso destacaremos a padronização e institucionalização de processos administrativos a fim de promover a criação e implementação de uma gestão inovadora (Martins et al., 2023), adaptando-os às necessidades e desafios específicos, transformando assim a gestão pública (Jarmooka et al., 2021) e promovendo uma governança mais robusta e responsiva (Osborne, 2006).

Segunda, para a discussão em GC, sendo esta GC fundamental para as organizações públicas enfrentarem as limitações existentes (Carvalho et al, 2011), onde o uso de tecnologias adequadas (Jannuzzi; Falsarella e Sugahara, 2016), a mudança cultural no sentido do aprendizado contínuo e compartilhamento colaborativo (Nonaka e Takeuchi, 1997), além da melhoria dos processos e práticas de gestão do conhecimento, alinhados aos objetivos estratégicos com as necessidades da administração pública (Davenport e Prusak, 1998) podem mitigar as limitações gerando inovação e vantagens competitivas (Grant, 1991; Barney, 1991).

Gestão pública e gestão do conhecimento

A administração pública vem se conscientizando da importância de que utilizar o conhecimento como recurso estratégico, orientando as ações da organização em busca de resultados (Almeida, 2014). Batista, (2005) afirma que, em uma organização pública, os recursos devem ser usados para cumprir a missão institucional para a qual foi criada e que é subsidiada por contas públicas para um fim específico, tendo uma natureza técnica para que as políticas públicas sejam executadas. É por meio da Gestão Organizacional, isto é, a gestão de pessoas, de estratégias e planos, de recursos financeiros, de processos de apoio, de processos finalísticos e do conhecimento que políticas públicas, programas e ações são executados para atender às demandas da sociedade (Batista, 2005). Assim, a GC torna-se impreterível para a gestão pública.

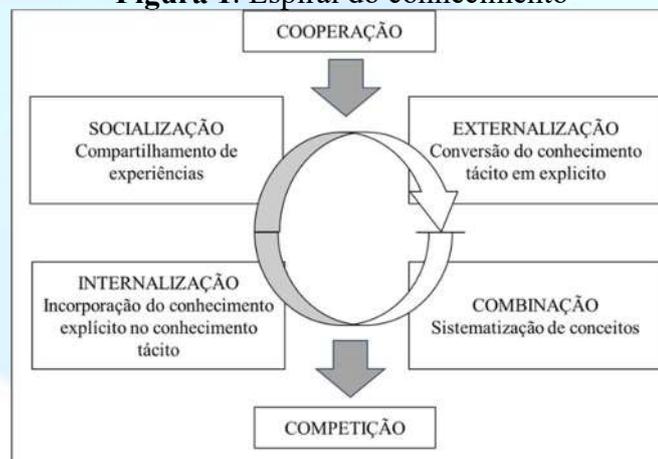
A GC pode ser definida como “um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização” (Davenport e

Realização

Prusak, 1998, p.237). Nesse sentido, ela é de suma importância no planejamento estratégico de uma organização. A GC pode ainda contribuir para que a organização lide com a incerteza, uma vez que lidar com o desconhecido implica desafios e riscos, demandando, assim, estratégias de planejamento e a aplicação efetiva do conhecimento (Porter, 1989).

Nonaka & Takeuchi, (1997) dividiram o conhecimento em tácito ou explícito. Sendo este definido como sendo aquele que pode ser facilmente trabalhado e articulado nas organizações pois estão mais consolidados. Já o conhecimento tácito possui um caráter mais intuitivo, sendo intangível e mais difícil acessar. A partir dessa interação entre conhecimentos tácito e explícito, os autores elaboraram a espiral do conhecimento para mostrar como ocorre a transformação da informação em conhecimento. Para ser uma organização que gere conhecimento, essa espiral deve ter seu ciclo completo. A Figura 1 mostra a espiral do conhecimento na organização.

Figura 1. Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 80).

Na espiral do conhecimento existem quatro modos de conversão por onde os conhecimentos tácito e explícito interagem entre si: (i) socialização: onde o conhecimento tácito se constrói através do compartilhamento de experiências; (ii) externalização: a transformação do conhecimento tácito em explícito. Os autores o definem como a criação do “conhecimento perfeito”, sendo realizado através de conceitos, analogias e metáforas. (iii) combinação: da criação do conhecimento explícito, sendo uma sistematização de conceitos relacionados ao conhecimento utilizada visando a reconfiguração de informações de formar a gerar novos conhecimentos; (iv) internalização: a transformação do conhecimento explícito em tácito. É quando a organização atinge maturidade de conhecimento e os indivíduos incorporam “inconscientemente” o conhecimento sistematizado.

Adicionalmente, Silveira (2016) afirma que nenhuma organização tem a capacidade de criar conhecimento por si própria e sim por iniciativas de indivíduos e interações ocorridas no grupo. Assim, é necessário que a empresa se perceba como uma comunidade humana, onde o conhecimento coletivo representa o maior diferencial e onde se baseiam as competências essenciais ao desenvolvimento do trabalho, se transformando em um recurso estratégico valioso (Luchesi, 2012). Entretanto, compreender e mensurar o conhecimento representa um desafio, dado que este é intangível e invisível. A GC vai além do controle da informação, concentrando-se na exploração de maneiras eficazes de aproveitá-la e compartilhá-la. Nesse contexto, a GC adota abordagens gerenciais alinhadas aos processos de criação e aprendizado individual, coordenando

de forma sistemática esforços em diversos níveis: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais (Terra, 2005).

Nesse contexto, novos modelos de GC tem sido discutidos com o intuito de se estabelecer uma estreita relação entre a GC e a inovação (Jannuzzi; Falsarella e Sugahara, 2016). Jarmooka et. al (2021), por exemplo, reforçam o impacto positivo do uso da Tecnologia da Informação e da Inteligência Artificial no processo de GC levando inovação às organizações. Portanto, a GC vem sendo vista como um ativo fundamental para a vantagem competitiva das organizações.

Visão baseada em recursos e visão baseada em conhecimento.

Os fundamentos da RBV possuem embasamento na ideia de que a empresa é uma organização administrativa e um conjunto de recursos produtivos, tanto físicos quanto humanos (Penrose, 2009). Recurso refere-se a qualquer elemento que possa ser considerado uma força ou fraqueza para uma empresa, podendo apresentar-se tanto de forma tangível quanto intangível. (Wernerfelt, 1984). Assim sendo, os recursos referem-se aos elementos organizacionais, tais como ativos, procedimentos, dados, características da empresa, competências individuais dos colaboradores, propriedade intelectual, marcas e capital, que orientam e sustentam a empresa no desempenho de suas atividades e na formulação de suas estratégias (Grant, 1991). Assim, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser facilmente adquiridas ou vendidas no mercado e a medida em que esses recursos não podem ser perfeitamente duplicados / imitados pelos competidores, eles podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

Os recursos e capacidades das empresas influenciam a sua orientação estratégica e, nesse contexto, é importante salientar a importância do constante desenvolvimento de novas competências, visando assegurar condições ideais para atender ao mercado de forma mais eficaz e gerar uma vantagem competitiva (Grant, 1991). Nesse sentido, as organizações precisam identificar oportunidades de mercado que lhes permitam utilizar suas competências para desenvolver vantagens competitivas e, assim, destacar-se em relação à concorrência, fazer o que outros ainda não fizeram e de maneira mais eficiente também gerará a vantagem competitiva.

Nesse cenário, a RBV, em conjunto com a aprendizagem organizacional, a gestão da tecnologia, a cognição da gestão e a teoria dos sistemas, convergiram para o que veio a ser conhecido como KBV (Grant, 2015). Assim, ao passo que a RBV se destacou ao identificar o conhecimento como o recurso da empresa, a KBV é tida como uma complementação, sendo uma lente teórica onde o conhecimento é percebido como um recurso estratégico singular (Curado, 2006).

Uma das implicações fundamentais da KBV é a necessidade de integrar o conhecimento ao processo produtivo e, para isso, alguns mecanismos de integração do conhecimento entre os indivíduos foram suscitados, como por exemplo a transferência, direção, o sequenciamento e a rotina (Grant, 1997). A transferência ou compartilhamento do conhecimento não são distintas sendo tratadas com as mesmas bases conceituais (Jonsson, 2008), sendo intercambiáveis entre si, tendo o objetivo do compartilhamento (ou transferência do conhecimento) a distribuição do conhecimento correto, no momento certo, para as pessoas certas (Rivera; Rivera, 2016). Senge (1990) ressalta a direção do conhecimento sendo constituída pela orientação e direcionamento da liderança da organização para promover o compartilhamento e a sua aplicação eficaz, sendo esse grupo de líderes, responsável em envolver os membros da organização na criação e no

Realização

compartilhamento de uma visão a inspirar os demais na organização, trazendo dessa forma a mentalidade da visão compartilhada.

A organização do conhecimento, em uma sequência lógica para facilitar o seu entendimento e aplicação, constitui no sequenciamento desse conhecimento, que também é um mecanismo importante de integração, o que pode incluir sistemas de gestão do conhecimento, criação de bancos de dados, a documentação de melhores práticas aplicadas na gestão (Grant, 1997). Além da incorporação do compartilhamento de conhecimento em processos e práticas cotidianas da organização que constitui na rotina do conhecimento que pode ser alcançado por meio de reuniões regulares de equipe, grupos de trabalho colaborativos e outras atividades que incentivem a troca contínua de ideias e informações (Grant, 1997). Assim, a GC torna-se um ativo fundamental para a vantagem competitiva das organizações.

Metodologia

Dada a importância da GC para as organizações como vantagem estratégica sustentável, o presente trabalho busca entender como a GC, enquanto estratégia sustentável, é relacionada com os recursos existentes na administração pública. Para isso, foi usado o método de estudo de caso. Essa estratégia se justifica diante da exploração de processos, de atividades e de eventos (Creswell, 2021).

O estudo de caso consiste em uma investigação empírica que trata um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto do mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes (Bartlett e Vavrus, 2016). Além disso, Gray (2016) reforça que os estudos de caso podem ser valiosos para acrescentar entendimento, ampliar a experiência e aumentar a convicção sobre um tema.

Seleção do caso

Neste trabalho, foi adotado o desenho de caso único. Essa escolha se justifica em virtude da profundidade com a qual o fenômeno será analisado, bem como o contexto em que o caso está inserido. Além disso, o caráter singular da empresa a ser estudada contribui para a escolha de um estudo de caso único.

Para o estudo de caso único foi escolhida a CNEN, entidade vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), criada em 1956 e convertida em autarquia federal em 1967, é a única autarquia responsável por regulamentar, controlar e fiscalizar a atividade nuclear no país, visando garantir a segurança e proteção radiológica da população e do meio ambiente. A CNEN também promove pesquisas e desenvolvimento de tecnologias nucleares, bem como a formação de recursos humanos na área nuclear. Assim, ela possui um caráter estratégico importante com implicações na soberania. A CNEN atua nacionalmente junto a diversos centros de tecnologia nuclear e institutos como CDTN (Centro de Desenvolvimento de Tecnologia Nuclear), IRD (Instituto de Radiometria e Dosimetria) e IEN (Instituto de Engenharia Nuclear).

No cenário internacional, a CNEN desempenha várias funções e participa de diferentes iniciativas, estabelecendo e mantendo relações de cooperação com agências reguladoras nucleares e organizações internacionais relacionadas à energia nuclear, como a Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), a Organização Internacional de Energia Atômica (OIEA) e outras entidades regionais e bilaterais.

Realização

Em meio a essas funções, o setor de RH da CNEN apresenta-se como um importante centro da autarquia, desempenhando um papel multidisciplinar visando garantir que a organização tenha os recursos necessários para atingir seus objetivos estratégicos e cumprir sua missão de servir o público de forma eficaz. A gestão do conhecimento facilita a identificação e o compartilhamento do conhecimento dentro da organização, garantindo que as informações críticas não se percam devido ao esvaziamento do quadro efetivo, além de proporcionar a colaboração dos agentes na transmissão do conhecimento (Batista, 2012). Por conta disso, fez-se a escolha por estudar o RH da CNEN.

Coleta e análise dos dados

A coleta de dados para a realização deste estudo de caso se deu através de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas 13 entrevistas que foram gravadas com autorização do respondente e transcritas visando confiabilidade e melhor codificação para análise. Também foram utilizados relatórios de gestão da CNEN.

Além das entrevistas, foi utilizado o método de observação participante. A observação possibilita o contato pessoal do pesquisador com o objeto de investigação, acompanhando as experiências diárias dos sujeitos e aprendendo o significado que atribuem à realidade e às suas ações (Lüdke e André, 1986), sendo que a observação participante é utilizada para coletar dados em situações em que as pessoas estão realizando suas atividades em seus ambientes naturais, permitindo uma análise aprofundada da realidade social. (Holloway e Wheeler, 1996).

A autora atuou como observadora na medida em que trabalha há 10 anos na empresa. Assim, pode se contrastar percepções dos entrevistados não somente com aquelas vivenciadas pela autora, mas também com as percepções delas nos convívios com os colegas de trabalho ao longo do tempo.

Para fins de análise, foi utilizado o protocolo de Gioia et al (2013). Assim, os dados foram codificados inicialmente de forma a se manter a integridade dos dados primários para, em seguida, estruturá-los de forma a fundamentar a pesquisa e prover maior rigor qualitativo à condução e à apresentação do estudo de caso. Foram criadas categorias com base nas respostas obtidas nas entrevistas, sendo elas relacionadas a GC, a RBV e a KBV obtendo assim um framework de análise. Portanto, seguiu-se a análise de conteúdos como técnica para a análise dos dados. Visando se chegar a uma medida de objetividade, foram criados critérios de seleção, os quais foram estabelecidos antes da análise dos dados (Gray, 2016). Para tanto foram estipulados três blocos (dimensões) relacionadas aos objetivos da pesquisa a saber: Percepção sobre a instituição de uma forma geral; Percepção sobre a Gestão do Conhecimento no RH da CNEN e Percepção Gestão do Conhecimento, inovação e sua aplicação para gerar vantagem competitiva na CNEN.

Dimensões e categorização das entrevistas

Após a transcrição integral das 13 entrevistas, foi feito o processo de categorização e observados os temas que surgiram das respostas dos respondentes. Dessa etapa foi possível chegar a 3 dimensões:

Percepção sobre a instituição de uma forma geral - Nessa dimensão incluem-se aspectos relacionais, ambientais, negativos e positivos, bem como a visão dos respondentes em relação ao diferencial da instituição diante de outros órgãos da Administração Pública. Além disso, as

Realização

percepções quanto a importância do conhecimento como recurso na instituição e da preservação da memória em relação ao conhecimento na instituição se enquadram aqui.

Percepção sobre a Gestão do Conhecimento no RH da CNEN - Nessa dimensão se encaixam aspectos como a aquisição e transmissão do conhecimento por afastamentos de servidores (aposentadoria e / ou férias) e como o conhecimento é adquirido e compartilhado.

Percepção Gestão do Conhecimento, inovação e sua aplicação para gerar vantagem competitiva na CNEN - Nesta dimensão são abordados aspectos como a existência de estratégias para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento visando inovação, o uso da tecnologia para troca de conhecimento e a eficácia dos processos de GC existentes na autarquia. Adicionalmente, se enquadram nesta categoria questões relacionadas à cultura organizacional e inovação voltada à vantagem competitiva, considerando mapeamento de processos e a espiral do conhecimento.

Resultados e discussão

Percepção sobre a instituição de uma forma geral

Existe um bom ambiente de trabalho, com espírito de cooperação entre os entrevistados como afirmado em "(...) *como ambiente de trabalho como interação dos seus colegas é muito bom, um bom ambiente de trabalho muito boa interação.*" (E2), no entanto a falta de pessoal e a falta de unidade é vista como um importante ponto negativo "(...) *O negativo, realmente, é uma falta de pessoal aqui.*" (E2). Esse aspecto é salientado por Tessarini et al. (2020), que afirmam que a falta de pessoas se materializa em desmotivação corroborando para a ineficiência na Administração, sendo que configura uma relação com a precarização do serviço público, mediante o esvaziamento dos servidores. Esse esvaziamento constitui em um fator relevante em relação a não preservação do conhecimento como a saída via aposentadoria por exemplo: "(...) *acho que a CNEN trata muito mal o conhecimento dela, não preserva. Acho que aqui fica muito por feeling, servidores, conhecimento que a gente está perdendo, a gente não tem essa visão, essa tradição de reter e nem preservar, nem guardar o conhecimento. Haja vista essas aposentadorias que estão acontecendo, uma gama enorme de conhecimento está indo embora, está se perdendo...*" (E5), o que nos remete as afirmativas de Tessarini et al. (2020) quanto a precarização do serviço público. Os recursos humanos, apesar de escassos possuem nas competências individuais e no espírito colaborativo, um diferencial que orienta e sustenta o desempenho das atividades diárias e na busca de soluções ou formulação de estratégias (Grant, 1991).

Também é sentida uma resistência ao novo devido ao conhecimento já enraizado por parte de alguns servidores, como uma crença pessoal acerca do conhecimento detido e que cria uma barreira: "(...) *A parte ruim, que eu acho... É que são pessoas muito experientes, mas só que pensam que sabem. Sabem tudo, mas só que não servem para o novo.*" (E7). Alguns fatores responsáveis pelo desencadeamento dessa resistência são destacados por Kanter, Stein e Jick (1992) como a perda de privilégios ou de controle, a incerteza quanto ao futuro e a perda da hegemonia das competências.

A burocracia também é ressaltada "(...) *agora em termos de aspecto negativo eu vejo uma coisa muito burocrática ... eu acho que isso atrasa muito.*" (E11). Bresser Pereira (1996) enfatiza que a burocracia passou a ser vista como lenta e ineficiente, sendo lenta e cara e pouco orientada as demandas dos cidadãos, inclusive não correspondendo às expectativas de trabalhadores sendo

Realização

prejudicial para a administração. Tal cenário coaduna com a realidade da instituição pesquisada onde, apesar da burocracia existente na instituição, que traz morosidade, o bom ambiente e o espírito colaborativo mitigam os efeitos dessa burocracia na busca de atender as agendas do dia a dia. Os recursos existentes na instituição, sendo elementos organizacionais, neste caso as competências individuais dos colaboradores, conseguem orientar e sustentar a instituição no desempenho das atividades (Grant, 1991), apesar da burocracia ser um agente que traz morosidade no trato da informação e conhecimento.

O conhecimento é percebido como muito importante e até mesmo fundamental: *"Conhecimento é 100% importante, porque, como eu acabei de falar, nós temos muitos servidores que têm amplo conhecimento nas suas matérias, são muitos respeitados internacionalmente."* (E6), o que corrobora com os estudos de Almeida (2014), principalmente no que tange a ter no conhecimento um recurso estratégico, orientando as ações da organização em busca de resultados. No entanto houve críticas e a percepção em relação a manutenção desse conhecimento, ou seja, a memória é bastante negativa, inclusive destacou-se que o que ocorre são iniciativas isoladas que não são passadas a outras pessoas da instituição como dito em: *"Olhando sobre o prisma de gestão, a CNEN não preserva. Você tem iniciativas isoladas, eu brinco que são heróis(...) não tem uma política de gestão do conhecimento então você tem heróis que muitas vezes tem trabalho bom só que ninguém sabe, então você vê retrabalhos enfim é um problema muito sério."* (E12). Neves e Cerdeira (2018) afirmam a necessidade de preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seus processos organizacionais já que, a memória organizacional abrange o conhecimento organizacional integrando experiências passadas, ressaltando que a conservação da memória organizacional deve ser fundamental para disseminar e reter o conhecimento, independentemente da rotatividade de pessoas na instituição. Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV), o conjunto destes, têm o potencial de oferecer valor agregado e consequentemente vantagem competitiva, no entanto a utilização desses recursos pode variar significativamente, dependendo das concepções sobre como aplicá-los. Nesse contexto, existe uma conexão íntima entre o conhecimento retido pelas pessoas na organização, a memória organizacional e os serviços derivados desses recursos. Assim, as empresas funcionam verdadeiramente como depósitos de conhecimento (Penrose, 2009).

Corroborando com o acima dito, salientamos que uma maneira de fazer com que conhecimentos relevantes não sejam perdidos e que estejam disponíveis é a criação de uma memória organizacional, o que segundo Freire et al. (2012) e Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), é uma ferramenta de gestão estratégica relacionada às pessoas da organização incorporarem os conhecimentos, gerenciar as tarefas individuais e as tarefas do grupo, compartilhando essas informações e as reutilizando no contexto da organização como um todo, o que pode levar a criação de bases de conhecimento.

Apesar das questões problemáticas, o forte comprometimento e espírito de colaboração entre os entrevistados impulsionam ações isoladas, mas que mantém o andamento do conhecimento a fim de atender as agendas correntes da instituição. Ainda que de forma informal e não institucionalizada percebe-se que a informação circulante colabora na resolução e mitigação dos problemas existentes, porém sem apresentar indicadores no sentido da inovação.

Percepção sobre a gestão do conhecimento no RH da instituição

Realização

O conhecimento adquirido é transmitido informalmente entre os servidores quando se aposentam e / ou entram em férias: *“Então, essa passagem do conhecimento é feita mais por conversa, pelo dia a dia que a gente vai aprendendo, e à medida que for surgindo as demandas, a gente vai trocando essas experiências para que esse conhecimento possa ser preservado aqui dentro, mas é assim, realmente é por contato mesmo, por convivência.”* (E5), não havendo uma uniformização de procedimentos no sentido de passar o conhecimento para quem fica sendo as iniciativas individualizadas e sem um padrão, onde alguns servidores adotam algum padrão ou forma para passar esses conhecimentos; *“Não é uma forma sistemática, mas de uma maneira geral, os chefes costumam ter um... passo a passo das atividades ”* (E6). Apesar de, segundo Silveira (2016) afirmar que nenhuma organização tem a capacidade de criar conhecimento por si própria e sim por iniciativas de indivíduos e interações ocorridas no grupo, para que haja a Gestão do Conhecimento, é necessária que haja uma sistematização no sentido de identificar, criar e aplicar os conhecimentos estratégicos que existem na vida de uma organização conforme afirmativa de Davenport e Prusak (1998). As iniciativas isoladas na transmissão do conhecimento, percebidas no estudo, convergem para as afirmativas de Wilson (2006) no que tange a existência da Gestão do Conhecimento nesses cenários quando, se entende que a Gestão do Conhecimento, por si só, não existe, já que o conhecimento está nas pessoas. Ainda segundo Wilson (2006), o que pode ser feito é gerenciar a organização para garantir que o desenvolvimento das habilidades e da aprendizagem seja incentivado, e que a cultura organizacional promova o compartilhamento de informações.

No entanto, a mão de obra escassa e a rotatividade de pessoas impacta bastante na transmissão do conhecimento pois ocorre um acúmulo de tarefas e as rotinas do dia a dia não podem ser deixadas de lado em função do tempo a ser gasto com a transmissão do conhecimento como dito em *“E a gente está com(...) Na última década, a gente perdeu mil servidores”. E isso a gente sabe que gera um retrabalho, que não é o ideal, mas a gente não tem essa maturidade para fazer isso. (...) cada um faz de um jeito, cada um faz o uso, faz o e-mail direto, tem gente que imprime, a gente não tem um padrão, a gente não tem esse consolidado.”* (E12).

Nesse sentido, em relação as limitações dos recursos existentes na instituição, Carvalho et al (2011) afirmam que a empresa não é apenas o desdobramento de seus produtos ou serviços, mas pode ser compreendida sobretudo como o resultado das capacidades e limitações de seus recursos, uma vez que, cada produto, em última análise, é o resultado da combinação dos recursos da empresa. Dessa maneira no caso estudado, mesmo diante das limitações existentes, percebe-se que existe, ainda que de forma tímida, a prospecção das capacidades que podem culminar em vantagem diante dessas limitações.

A informalidade também ocorre quando novos servidores chegam à instituição e quando os antigos servidores precisam aprender algo novo para desempenhar suas tarefas, ocorre o esforço individual no aprendizado, mas sem um norteador, sem uma estrutura, como dito em *“A coisa acontece muito no oral. Chega aquele servidor que fala de tal, vai trabalhar aqui, aí transfere a informação oralmente. Não existe um procedimento escrito, tem que fazer isso, aquilo, aquilo. no detalhe tá, pode ter uma coisa assim muito genérica, mas no detalhe não.”* (E8). O uso do conhecimento como recurso estratégico, orientando as ações da organização em busca de resultados, deve, segundo Almeida (2014), ser levado a termo no sentido de que minimizar a informalidade, uma vez que a falta de sistematização no trato para com o conhecimento pode acarretar resultados abaixo das capacidades da organização.

Realização

O conhecimento adquirido através de treinamentos ou cursos oferecidos pela instituição, apesar de armazenado ocorre sem um critério estabelecido, predominando a informalidade. Na KBV o sequenciamento do conhecimento, que é um mecanismo importante de integração, pode incluir sistemas de gestão do conhecimento, criação de bancos de dados, a documentação de melhores práticas aplicadas na gestão (Grant, 1997). Além da incorporação do compartilhamento de conhecimento em processos e práticas cotidianas da organização que constitui na rotina do conhecimento que pode ser alcançado por meio de reuniões regulares de equipe, grupos de trabalho colaborativos e outras atividades que incentivem a troca contínua de ideias e informações (Grant, 1997). Já a transmissão e multiplicação desse conhecimento também ocorre via colaboração, sem um incentivo da instituição nesta direção como em: *"Eu, quando faço curso, sempre gosto de compartilhar com meus colegas. Todavia não há uma política (...)"* (E12). A troca informal de informações também acaba por mitigar as limitações da instituição quanto a transmissão do conhecimento pois, é através desse espírito de colaboração que, mesmo sem uma sistematização a informação é transmitida e armazenada. No entanto, apesar de ser um processo importante na transmissão do conhecimento, a socialização, sendo a transmissão de conhecimento tácito para tácito, ou seja, o compartilhamento de experiências em um caráter mais informal segundo Nonaka e Takeuchi (1997), não é o suficiente para que haja a real geração do conhecimento.

Quanto ao conhecimento circulante no dia a dia, o uso de legislações, internet, trocas de informação com outros colegas até mesmo de outros órgãos, ocorre com frequência, mas sem uma sistematização quanto ao armazenamento desse conhecimento para futuras consultas, *"Primeiro recorro à internet, para ver se tem alguma informação em legislação que possa me ajudar. Depois eu vou nos meus colegas de CNEN. E se eu não conseguir elucidar, eu vou aos meus contatos no MCTI, as pessoas que eu tenho contato lá, que tem interface com o meu trabalho."* (E2), e novamente percebeu-se as iniciativas isoladas dos servidores não havendo uma política na instituição, nesse sentido. No entanto, o conhecimento que é produzido no decorrer das atividades desempenhadas nas organizações constitui uma das dimensões da gestão do conhecimento, devendo, para isso, estarem organizados e acessíveis Moleiro Martins (2010).

O uso de tecnologia na gestão do conhecimento estabelece uma relação direta com a inovação e nessa perspectiva, os estudos de Jannuzzi; Falsarella e Sugahara (2016), convergem para a conscientização da necessidade da sistematização do uso das tecnologias para a gestão do conhecimento trazendo a inovação efetiva na instituição. A KBV expande a RBV ao focar especificamente no conhecimento como o recurso mais importante para a criação de valor e vantagem competitiva (Curado, 2006) e a integração dessa tecnologia com a RBV e a KBV permite o desenvolvimento de recursos valiosos e inimitáveis que possam gerar vantagem competitiva no longo prazo (Grant, 2015). A falta de tempo para uniformizar entendimentos sobre assuntos controversos que podem gerar uma transmissão de conhecimento conflitante entre os setores, ocorre com frequência bem como a falta de modelos de processos ou o mapeamento deles no sentido de uma uniformização das informações e, conseqüentemente, do conhecimento a ser transmitido como afirmado em *"Mas se acontece, além disso, toda vez que tem uma nova diretriz, uma nova informação... eu especificamente reúno a minha equipe para passar a informação para todos da mesma forma para que todos tenham a mesma informação, mas para mitigar isso seria interessante ter um material escrito que todos possam consultar "* (E6). Tal cenário é mitigado na instituição através do espírito de colaboração entre os entrevistados que agem no esforço a enfrentar as controvérsias, além disso o uso das tecnologias oferecidas na instituição também

Realização

mitiga essa questão já que trazem certa padronização e sistematização, o que, segundo Jarmooka et. al (2021), corroboram com de Jannuzzi; Falsarella e Sugahara (2016), quanto a inovação na gestão do conhecimento.

Percepção sobre a gestão do conhecimento, inovação e sua aplicação para gerar vantagem competitiva

Não há uma percepção clara sobre a existência de estratégias para gerenciar o conhecimento com o objetivo de gerar inovação: *"A gente não tem essa cultura aqui de inovar, ainda mais na área de recursos humanos (...)"* (E5) alia-se essa questão a falta de tempo e a sobrecarga de trabalho como afirmado em: *"(...) então, como é que eu vou dar inovação se a pessoa não consegue estar estressada com as tarefas do dia a dia?"* (E12). Tal cenário vai contra as afirmações de Senge (1999) no que tange a relação conhecimento – inovação. Para o autor, as organizações devem, transformar-se em “organizações que aprendem” a fim de se manterem inovadoras e competitivas. Nesse diapasão o aprendizado colaborativo resulta na capacidade de aprendizado gerativo e adaptativo, de modo a que as competências e inteligências coletivas sejam exercitadas a fim de responder ao ambiente interno e externo Senge (1999). O aprendizado colaborativo pode mitigar a sobrecarga de trabalho ajudando na transmissão do conhecimento a fim de trazer a inovação desejada. A RBV possui uma percepção construtivista do conhecimento, onde este não pode ser controlado em sua totalidade, mas deve ser gerenciado através de condições a serem criadas pela organização (Spender, 1996; Von Krogh, 1998) e nesse sentido o aprendizado colaborativo deve ser incentivado.

Ocorre o uso de ferramentas e tecnologias oferecidas pela instituição para facilitar a colaboração e o intercâmbio de conhecimento entre as áreas, mas há pouca integração entre elas e outros sistemas usados em comum por certos setores: *"(...) só que ainda falta a gente integrar essa ferramenta no nosso dia a dia..."* (E12). O incentivo à inovação e a aprendizagem contínua são vistos como tímidos e não institucionalizados como afirmou (E5) *"A CNEN incentiva não explicitamente..."*, ocorrendo principalmente através de iniciativas isoladas. Ramos, Yamaguchi; da Costa (2020), consideram que, partindo do princípio de que o conhecimento é um recurso valioso, a tecnologia pode ajudar no trânsito adequado desse conhecimento para que haja o alcance de competitividade. Assim, o uso das tecnologias existentes mitiga as deficiências na transmissão do conhecimento, no entanto a não integração entre essas ferramentas também gera ineficiência gerencial, portanto, apesar de haver uma certa deficiência no uso das tecnologias para que o conhecimento seja transmitido de forma eficaz, este conhecimento acaba sendo transmitido exatamente com o uso das tecnologias mesmo nessa condição.

Não há uma percepção formal de feedback institucionalizado para melhorar os processos de Gestão do Conhecimento. Ocorrem iniciativas isoladas das chefias ou dos próprios servidores, que tentam dar feedback quando percebem algo em discordância, mas não há uma ferramenta ou iniciativa formal nesse sentido: *"(...)a gente não tem essa cultura, essa cultura de feedback a gente não tem, a gente não questiona, a gente não tem uma experiência, uma vivência de resultado(...)"* (E5). A gestão do conhecimento vai além do controle da informação, concentrando-se na exploração de maneiras eficazes de aproveitá-la e compartilhá-la e nesse sentido Terra (2005), coloca a gestão do conhecimento empregando abordagens gerenciais a fim de integrar os processos de criação e aprendizado individual, percebendo-se aqui a necessidade da existência de um feedback institucionalizado. A cultura organizacional da instituição apoia, em certa medida, a

Realização

implementação de soluções inovadoras e a geração de novas ideias, com um estímulo percebido, mas sem as ferramentas institucionais, pessoal dedicado e tempo necessário como afirmado em “(...) então, eu acho que, no momento, a gente está vivendo uma fase em que isso é muito estimulado, mas falta uma ferramenta, um sistema institucional(...)” (E3). A origem militar hierarquizada da instituição, com um viés paternalista, não denota aversão à inovação, especialmente devido à presença de pesquisadores e tecnologistas envolvidos com a inovação e a aquisição de conhecimento. É importante salientar que a visão gerencial, na administração pública, vem em evolução abraçando inclusive uma dimensão cultural, significando sair do patrimonialismo, e transitar da cultura burocrática para a gerencial (Bresser-Pereira, 1996). No que diz respeito ao incentivo do RH, a ideias inovadoras, existe uma percepção positiva, mas a falta de tempo devido ao volume de trabalho pode desanimar os envolvidos e enfraquecer as práticas de inovação na instituição a médio prazo. Compartilhar o conhecimento não apenas acelera, mas também aprimora a capacidade dos indivíduos de se adaptarem às mudanças, tendo um impacto direto no aumento da inovação nas organizações (Ode e Ayavoo, 2020). O ato de compartilhar conhecimento está positivamente correlacionado com a inovação, gerando valor e resultando em um melhor desempenho.

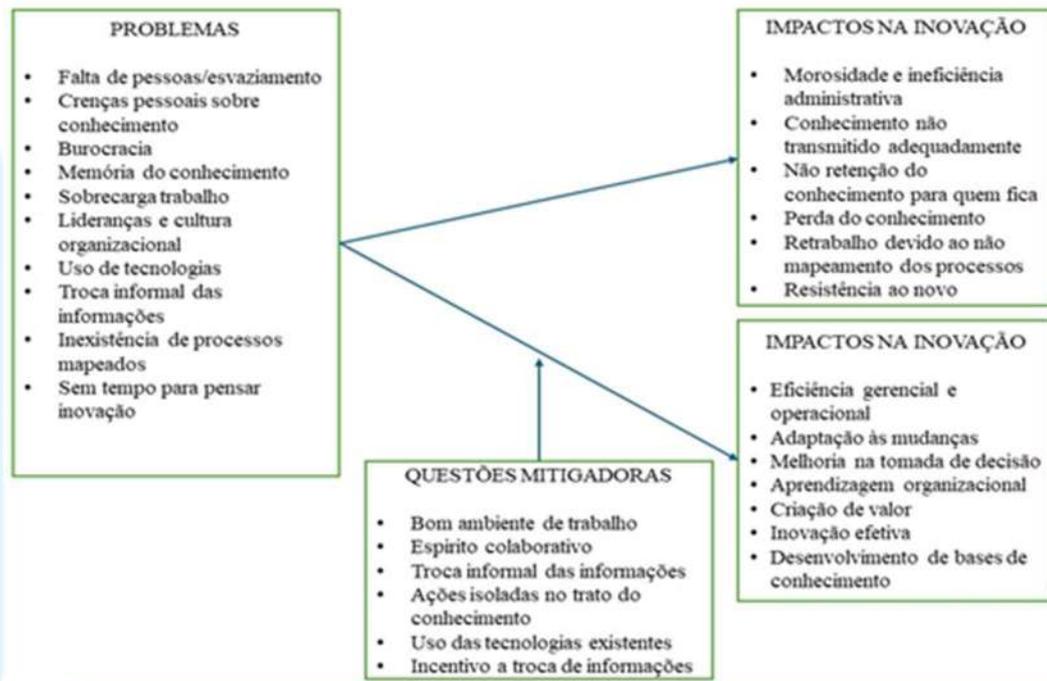
A Gestão do Conhecimento, como uma forma de identificar pontos fortes para gerar vantagem competitiva, é um tema pouco conhecido ou desconhecido pelos entrevistados, sendo talvez praticado em níveis mais estratégicos da instituição. Os processos estabelecidos para trazer as melhores práticas, garantindo que o conhecimento adquirido seja aproveitado para impulsionar a inovação e melhorar o trabalho (Osborne, 2006), não são percebidos pelos entrevistados como parte da realidade da instituição como comentado por (E3) “Não percebo. Processos estabelecidos para poder fomentar a gestão do conhecimento, eu não conheço.” As práticas gerenciais são beneficiadas através de uma adequada gestão do conhecimento (Wiig, 1999), o que corrobora para a geração de valor (Wiig, 1993; Wang e Ahmed, 2005). No entanto, há uma consciência sobre a necessidade de mapeamento de processos e troca de informações para que a Gestão do Conhecimento possa atuar de forma inovadora, trazendo melhorias ao trabalho afirmado em: “Não existe hoje a gestão do conhecimento, então instaurar, promover, implementar um processo de gestão do conhecimento é uma coisa muito importante, uma necessidade” (E6).

Finalmente constatamos que há uma percepção de incentivo à troca de informações e ao clima de colaboração mútua na busca de soluções, mas isso ocorre de forma individualizada, variando de setor para setor ou de chefia para chefia. Essa troca atende mais às necessidades emergentes do dia a dia, sem necessariamente trazer inovação para a instituição. A aprendizagem organizacional constitui um elemento fundamental de base no contexto da KBV, sendo descrita como o procedimento pelo qual novas informações são integradas ao comportamento dos indivíduos, resultando na modificação de seus padrões comportamentais e, eventualmente, embora não de maneira sistemática, conduzindo a resultados aprimorados (Eisenhardt et al, 2000).

Modelo conceitual

Com base nos resultados foi elaborado um framework (Figura 2) onde podemos observar os problemas detectados, os impactos negativos na inovação oriundos destes problemas e os agentes mitigadores impactando positivamente na inovação.

Figura 2. Resultados e impactos na inovação.



A escassez/esvaziamento de pessoas constatados no estudo reduz a capacidade de uso desses recursos que são essenciais e estratégicos para a inovação (Grant, 1991). Além disso, a escassez de pessoas implica na transmissão inadequada do conhecimento e na sua não retenção bem como na perda do conhecimento devido a redução das interações significando menores oportunidades para a socialização e externalização do conhecimento tácito, fundamentais para a criação de novas ideias.

As crenças pessoais sobre o conhecimento existentes na organização (Kanter, Stein e Jick, 1992), impedem a exploração de novos recursos e capacidades dada a manutenção do status quo por essas crenças, além de dificultar o compartilhamento do conhecimento. A externalização e combinação de conhecimentos também são prejudicadas devido as essas crenças que geram resistência ao novo, uma vez que não ocorre a transmissão do conhecimento necessária para que haja esses dois modos de conversão fazendo girar a espiral do conhecimento. A não preservação da memória em relação ao conhecimento percebida no estudo resulta em perda de lições aprendidas e de melhores práticas, recursos valiosos (Neves e Cerdeira, 2018). A não preservação da memória também interrompe a continuidade da espiral do conhecimento, especialmente a internalização.

A sobrecarga de trabalho foi outro problema crítico que gera falta de tempo e recursos para ações inovadoras, além de limitar a capacidade das pessoas em adquirir e compartilhar novos conhecimentos (Grant, 1997). A sobrecarga de trabalho gera menos oportunidades para socialização e externalização do conhecimento. O nível do envolvimento das lideranças e a cultura organizacional percebidos no estudo trouxe uma realidade interessante onde o estímulo a comunicação existe, mas falta a ferramenta institucional. O envolvimento das lideranças no processo de incentivo a transmissão de conhecimento é fundamental para inspirar os demais na organização, trazendo a mentalidade da visão compartilhada (Senge, 1990), assim, o envolvimento ativo das lideranças e a cultura organizacional existente poderiam facilitar a espiral do

Realização

conhecimento, promovendo a criação, compartilhamento e aplicação de novas ideias de forma colaborativa.

Quanto a não sistematização / mapeamento de processos, o sequenciamento do conhecimento, é um mecanismo importante no sentido de documentar as melhores práticas aplicadas na gestão o que pode gerar vantagem competitiva (Grant, 1997), mas que no caso estudado não ocorre.

Em relação a espiral do conhecimento, tanto as tecnologias não usadas de forma integrada quanto o não mapeamento dos processos implicam em prejuízo ao ciclo do conhecimento com um todo já que dificultam a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. A troca informal de informações, como se apresenta no estudo, sem um sistema estruturado, acarreta subutilização desses recursos, limitando a disseminação ampla e sistemática do conhecimento e, apesar de informações passadas de forma informal enriquecerem a socialização, a ausência de formalidade prejudica a captura e compartilhamento do conhecimento prejudicando dessa forma a espiral do conhecimento na organização. Soma-se ainda que o não uso das tecnologias de forma integrada e a não sistematização / mapeamento de processos limitam a capacidade da organização em trazer inovação, capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento. A tecnologia permite o desenvolvimento de recursos valiosos e inimitáveis que possam gerar vantagem competitiva no longo prazo, o que fica prejudicado dado o cenário percebido no estudo.

Por fim, burocracia implica na não flexibilidade e morosidade da Administração, limitando a utilização eficaz dos recursos disponíveis, além de criar barreiras a comunicação e colaboração. Os processos burocráticos restringem as oportunidades para a combinação e internalização do conhecimento, dificultando a inovação.

Apesar dos problemas acima descritos, encontramos no estudo ações mitigadoras que produzem resultados impactando positivamente na inovação. A adoção das tecnologias existentes facilita a colaboração no sentido de capturar e disseminar conhecimento, o que no estudo corroborou para melhoria gerencial e operacional. Assim, o uso dessas tecnologias, mesmo que não ideais, promovem, ainda que timidamente, a socialização e externalização do conhecimento.

O bom ambiente de trabalho é outro fator mitigador que aumenta a satisfação proporcionando um ambiente aberto a inovação e incentivando o compartilhamento e criação de conhecimento (Barney, 1991). Assim, a promoção e troca de ideias e experiências é facilitada através da socialização e externalização do conhecimento tácito. O espírito colaborativo que também é um agente mitigador proporciona a colaboração eficaz utilizando melhor os recursos humanos e tecnológicos (Spender, 1996; Von Krogh, 1998), promovendo o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997). Nesse cenário de colaboração, ocorre o fortalecimento de todas as fases da espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), especialmente a socialização e combinação.

Quanto à troca informal de informações, antes percebida como um problema, também foi percebida como um agente mitigador pois a troca informal de informações corrobora com a captura de insights e conhecimentos não documentados e ajuda a ampliar a base de conhecimento ao permitir a disseminação rápida de informações (Grant, 1997). Essa troca informal de informações, estimulando a socialização, acarreta a externalização do conhecimento tácito. As ações isoladas na GC percebidas no estudo, ajudam a aumentar a capacidade de utilizar e desenvolver recursos internos e ajudam no compartilhamento e aplicação de conhecimento, ainda que sendo ações isoladas colaborando também na transferência do conhecimento mesmo que de forma pontual.

Realização

Por fim, o incentivo à troca de informações, sendo também um agente mitigador, promove o aumento na velocidade da disseminação do conhecimento e o fomento à inovação através do compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas. Cabe destacar que a falta de memória quanto ao conhecimento, que impacta negativamente na inovação devido a perda de lições aprendidas e melhores práticas, é mitigada pelo incentivo à troca de informações.

Conclusão

O presente trabalho buscou entender como a GC é relacionada com os recursos existentes na administração pública e seus impactos na inovação. Esta questão foi abordada através das lentes da RBV e da KBV. Para isso, foi realizado um estudo de caso único na Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN). Os resultados indicam que não há estratégias claras para a gestão do conhecimento voltadas para a inovação. O incentivo à inovação é tímido e não institucionalizado, manifestando-se principalmente através de iniciativas isoladas. Além disso, os processos estabelecidos para melhores práticas não são integrados à realidade institucional, embora haja consciência sobre a necessidade de mapeamento de processos e troca de informações para atuar de forma inovadora. Entretanto, a existência de características informais mitiga esses problemas e permite às empresas promoverem inovações.

O estudo trouxe duas contribuições principais: para tópicos de estudos em GP e para estudos em GC. Primeiramente no que diz respeito à literatura em estudos de GP, os argumentos apresentados reforçam estudos já existentes quanto as limitações presentes na Administração Pública, como a burocracia, rigidez organizacional, escassez de recursos, inclusive humanos e a carência em padronização e instituição de processos que impactam na aplicação da inovação (Bresser-Pereira, 1996; Tessarini et al., 2020; Almeida, 2014; Martins et al., 2023; Jarmooka et al., 2021; Osborne, 2006). Também contribuímos para uma melhor compreensão de que, apesar das limitações presentes na Administração Pública, o bom ambiente e o espírito colaborativo mitigam os efeitos dessas limitações. Os recursos existentes na instituição, sendo elementos organizacionais, as competências individuais dos colaboradores, conseguem orientar e sustentar a Administração Pública no desempenho das atividades.

Em segundo lugar para estudos em GC, os argumentos apresentados reforçam estudos existentes neste campo do conhecimento, fortalecendo o entendimento de que a GC é crucial para as organizações públicas enfrentarem as limitações presentes, sobretudo o uso da tecnologia de forma não integrada, melhoria dos processos de GC, mudança cultural visando aprendizado contínuo, a falta de memória quanto ao conhecimento, alinhamento das práticas gerenciais com os objetivos estratégicos da Administração Pública (Carvalho et al, 2011; Jannuzzi; Falsarella e Sugahara, 2016; Nonaka e Takeuchi, 1997; Davenport e Prusak, 1998; Grant, 1991; Barney, 1991). Descobrimos que a GC praticada na Administração Pública, apesar de ser percebida como fundamental para uma gestão estratégica rumo à inovação, é praticada sem a sistematização necessária e, dessa forma não permitindo que ocorra o ciclo do conhecimento previsto na espiral do conhecimento que pode levar a inovação na GP.

Como contribuições para gestores públicos, o estudo visa trazer a percepção da necessidade de adoção de práticas de governança em relação a GC diante das limitações apresentadas na Administração. Se faz necessária a profissionalização da GC no sentido de que a gestão patrimonialista tenha um caráter mais gerencial promovendo o sequenciamento do conhecimento, padronização de processos visando a inovação na gestão pública, além de tornar as lideranças

Realização

responsáveis em envolver os membros da organização na criação e no compartilhamento de uma visão a inspirar os demais, trazendo dessa forma a mentalidade da visão compartilhada.

Também contribuimos para as políticas públicas uma vez que a GC, praticada adequadamente, promove transparência e responsabilidade no processo de formulação de políticas, assegurando que as decisões sejam bem-informadas e justificadas, além de permitir que as políticas públicas sejam implementadas de maneira mais eficiente através da padronização de processos promovida pela GC. Além de trazer o sentido da necessidade aprendizagem organizacional necessária para a melhoria da eficácia das políticas implementadas através do aprendizado com experiências anteriores e adaptar suas práticas com base em lições aprendidas, visando melhores serviços prestados a sociedade.

Como limitação neste estudo destacamos o tamanho e a diversidade das fontes de dados. O estudo ocorreu em apenas uma área da instituição pesquisada com um número reduzido e limitado de entrevistados. Sugerimos um número maior de entrevistados de outras áreas da instituição a fim de trazer mais abrangência e diversidade nas respostas e maiores possibilidades de discussão.

Como possibilidades de estudos futuros, sugerimos ampliar o tamanho e diversidade da fonte de dados, expandindo o estudo para as demais áreas da instituição a fim de trazer mais robustez aos resultados. Sugerimos também estudar outros institutos controlados pela instituição estudada para trazer outras realidades acerca do mesmo tema, trazendo uma maior gama de realidades aprofundando mais em relação a gestão do conhecimento e impactos na inovação.

Referências

- Amorim, P. M., & Da Costa, S. R. R. (2020). Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. *Brazilian Journal of Development*, 6(8), 57870-87884.
- Almeida, N. L., Vasconcelos, M. C. R. L. de Maccari, E. A., & Dias, M. S. (2014). Gestão do conhecimento no setor público: Identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear. *CAP Accounting and Management*, 7(7).
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Batista, F. F., Campos, T. P. R., Silva, M. H., & Lima, R. S. (2005). Gestão do conhecimento na administração pública.
- Batista, F. F., Campos, T. P. R., Silva, M. H., & Lima, R. S. (2014). Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. *Texto para Discussão*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, L., & Vavrus, F. (2016). *Rethinking case study research: A comparative approach*. Taylor & Francis.
- Bresser-Pereira, L. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(120), 7-40.
- Bresser-Pereira, L. (2001). Uma nova gestão para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, 52(1), 5-24.
- Carvalho, F. M., Kayo, E. K., & Martin, D. M. L. (2011). Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. *RAC*, 14(5), 871-889.
- CNEN, Comissão Nacional de Energia Nuclear. (2024, 19 de junho). *Relatório de Gestão 2023*. Rio de Janeiro.

Realização



- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The Knowledge-Based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Eisenhardt, K. M., et al. (2000). Knowledge based view. In *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications.
- Farias, A. N., Impolcetto, F. M., & Benites, L. C. (2020). A análise de dados qualitativos em um estudo sobre educação física escolar: o processo de codificação e categorização. *Pensar a Prática*, 23.
- Freire, P. de S., et al. (2012). Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 41-51.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gomes, S. R. L., Marques, R. M., & Kerr, M. (2016). A cultura organizacional e os desafios da Lei de Acesso à Informação nas instituições públicas brasileiras. *Revista Agora*.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1997). The Knowledge-Based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.
- Grant, R. M. (2015). Knowledge-Based View. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-2).
- Gray, D. E. (2016). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.
- Jarmooka, Q., et al. (2021). The mapping of information and communication technologies, and knowledge management processes, with company innovation. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 313-335.
- Jannuzzi, C. S. C., Falsarella, O. M., & Sugahara, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: Um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118.
- Jonsson, A. (2008). A transnational perspective on knowledge sharing: Lessons learned from IKEA's entry into Russia, China, and Japan. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 17-44.
- Junior, G. T., et al. (2020). Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: Estudo com servidores da área de gestão de pessoas. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 128-150.
- Kantor, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*.
- Luchesi, E. S. F. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo.
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Minayo, M. C. de S., et al. (1994). Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social. *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*, 21, 9-29.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do conhecimento. Criação e transferência de*.

Realização



- Martins, L. A., et al. (2023). Gestão do conhecimento: Análise do nível de maturidade de uma instituição pública. *Brazilian Journal of Information Science*, 17(10).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Osborne, S. P. (2006). *The new public governance?*
- Pizzaia, Â., et al. (2018). O papel da comunicação na gestão do conhecimento: Aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(2), 62-81.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33, 188-199.
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Editora Campos.
- Ramos, N. K., Yamaguchi, C. K., & Da Costa, U. M. (2020). Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: Estratégia de competitividade nas organizações. *Brazilian Journal of Development*, 6(1), 144-161.
- Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, measurement, and analysis of a Knowledge Management model in the context of a Mexican University. *Innovar*, 26(59), 21-34.
- Saldaña, J. (2009). An introduction to codes and coding. In *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE.
- Santos, J. C. dos, Moro-Cabero, M. M., & Valentim, M. L. P. (2016). A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais. *Anais do XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas*.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. Best Seller.
- Silveira, M. A. S. G. (2016). Gestão de processo de compartilhamento do conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG) (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário de Una, Belo Horizonte.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*. Elsevier.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2005). The knowledge value chain: A pragmatic knowledge implementation network. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 321-326.
- Wilson, T. D. (2006). A problemática da gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff (Ed.), *Inteligência, informação e conhecimento* (pp. 37-56).
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
- Wiig, K. (1999). Introducing Knowledge. In *Knowledge management handbook*.

Realização