

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE UNGRANRIO

**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

Rio de Janeiro

2024

Vanessa Maria Xavier de Oliveira

**A Gestão do Conhecimento sob o viés da Administração Pública: Uma
Ótica das Visões Baseada em Recursos e em Conhecimento**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande
Rio “Prof. José de Souza Herdy” para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Bernardo Frossard da Silva Rêgo

Rio de Janeiro

2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS

O48g Oliveira, Vanessa Maria Xavier de.

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. – Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2024.

102 f.: il.

Orientador: Prof. Bernardo Frossard da Silva Rêgo.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2024.

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão pública. 3. Visão baseada em conhecimento. 4. Visão baseada em recursos. I. Rêgo, Bernardo Frossard da Silva. II. Título. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”.

CDD: 658

Rodrigo de Oliveira Brainer CRB-7: 6814

Vanessa Maria Xavier de Oliveira

A Gestão do Conhecimento sob o viés da Administração Pública: Uma Ótica das Visões Baseada em Recursos e em Conhecimento

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 29 de Agosto de 2024.

Banca Examinadora



Documento assinado digitalmente
BERNARDO FROSSARD DA SILVA REGO
Data: 30/08/2024 11:29:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Bernardo Frossard da Silva Rêgo
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO



Documento assinado digitalmente
MARCO AURELIO CARINO BOUZADA
Data: 30/08/2024 11:18:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Marco Aurelio Carino Bouzada
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO



Documento assinado digitalmente
GREICI SARTURI
Data: 29/08/2024 21:56:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Greici Sarturi
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Wanderley e Shirley Maria, a quem devo absolutamente tudo em minha vida por quem tenho amor infinito.

Obrigada pai, obrigada mãe por tudo!

As minhas irmãs Marcele e Aline, que sempre incentivaram meus estudos e torcem por mim.

Obrigada por todo carinho e companheirismo.

Amo muito vocês! E sem vocês eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por sempre estar me abençoando para que eu chegasse à realização deste trabalho. Sem Ele, eu jamais teria conseguido.

Aos meus familiares, pela compreensão em relação as faltas nos eventos e aos meus amigos pelo estímulo em concluir esta importante etapa da minha vida.

Ao Prof. Dr. Bernardo Frossard da Silva Rêgo por ter viabilizado a realização deste trabalho e pela sua orientação sempre diretiva, generosa e gentil.

Agradeço à Coordenação e aos Professores do PPGA da Unigranrio, por todo conhecimento transmitido através de suas experiências e saberes e, que ajudaram a despertar em mim o olhar crítico tão necessário ao pesquisador.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelo companheirismo e momentos que passamos juntos. Principalmente as minhas queridas colegas Glenda, Sany e Anne. Juntas não soltamos as mãos umas das outras e isso, fez muita diferença nessa aventura que foi o mestrado.

A todos os meus colegas de trabalho que colaboraram com minha pesquisa, aos meus chefes Leonardo e Ênio, por todo apoio e compreensão.

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar no sonho que se tem
ou que os seus planos nunca vão dar certo
ou que você nunca vai ser alguém...”

Renato Russo

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 Gestão do Conhecimento com iniciativas individualizadas e sem uniformização. A escassez de mão de obra impacta a transmissão de conhecimento que circula frequentemente, mas sem sistematização ou políticas claras. Não há estratégias para gerenciar o conhecimento visando inovação, e problemas incluem falta de pessoal, tempo e cultura institucional. Ferramentas tecnológicas são bem avaliadas, mas pouco integradas. A cultura apoia soluções inovadoras, mas carece de ferramentas, pessoal dedicado e tempo. 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 a organização promover inovações. O estudo pretende contribuir quanto reforçando os estudos de GP já existentes destacando as limitações presentes e que impactam na inovação, trazendo a melhor compreensão de que, apesar das limitações presentes na GP, existem pontos positivos que mitigam os efeitos dessas limitações. Contribuir para estudos em GC, reforçando os estudos existentes neste campo, fortalecendo o entendimento de que a GC é crucial para as organizações públicas enfrentarem as limitações presentes visando o alinhamento das práticas gerenciais com os objetivos estratégicos da GP. Por fim, o estudo pretende identificar as necessidades práticas para a adoção da GC pelos gestores públicos.

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

ABSTRACT

The modernization of public management (PM) consisted of adopting practices from the private sector for public purposes. Regarding knowledge management, little discussion has been made, except for the particularities of the public sector that make its adoption complex. In this context, this study proposes to understand how Knowledge Management, from the perspective of the Resource-Based View (RBV) and Knowledge-Based View (KBV), relates to the resources existing in PM, impacting innovation. To this end, a single case study was conducted at the National Nuclear Energy Commission (CNEN), the only agency responsible for regulating nuclear activity in the country. Given the strategic nature of the sector and the importance of knowledge management to improve services to society, this case offers a unique perspective for research. The study points to Knowledge Management with individualized initiatives and no standardization. The shortage of labor impacts the transmission of knowledge that circulates frequently, but without systematization or clear policies. There are no strategies to manage knowledge aiming at innovation, and problems include lack of personnel, time, and institutional culture. Technological tools are well evaluated, but poorly integrated. The culture supports innovative solutions, but lacks tools, dedicated personnel, and time. The results indicate that there are no clear strategies for knowledge management aimed at innovation. The incentive for innovation is timid and not institutionalized, manifesting itself mainly through isolated initiatives. In addition, the processes established for best practices are not integrated into the institutional reality, although there is awareness of the need for process mapping and information exchange to act innovatively. However, the existence of informal characteristics mitigates these problems and allows the organization to promote innovations. The study aims to contribute by reinforcing existing PM studies by highlighting the limitations present that impact innovation, bringing a better understanding that, despite the limitations present in PM, there are positive points that mitigate the effects of these limitations. Contribute to studies in KM, reinforcing existing studies in this field, strengthening the understanding that KM is crucial for public organizations to face the current limitations aiming at aligning management practices with the strategic objectives of PM. Finally, the study aims to identify the practical needs for adoption of GC by public managers.

Keywords: Knowledge-Based View. Knowledge Management. Public Management. Resource-Based View.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A espiral do conhecimento	14
Figura 2. Características desejadas dos recursos e capacidades da firma	23
Figura 3. Macroprocessos CNEN.....	39
Figura 4. Mapa estratégico da CNEN – 2023 a 2027.....	40
Figura 5. Resultados e impactos na inovação.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Diferentes formas de estado e suas administrações	8
Tabela 2. NG: Comparação entre as estruturas tradicionais estruturas competitivas.....	13
Tabela 3. Matriz VRIO.....	24
Tabela 4. Áreas analisadas.....	31
Tabela 5. Dados dos entrevistados.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC – Gestão do Conhecimento
RBV – Visão Baseada em Recursos
KBV – Visão Baseada em Conhecimento
NGP – Nova Gestão Pública
CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear
MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
CGRH – Coordenação Geral de Recursos Humanos
DIARH – Divisão de Administração de Recursos Humanos
DIDEP – Divisão de Desenvolvimento de Pessoas
DISAO – Divisão de Saúde Ocupacional
COSAU – Coordenação do Plano Médico
SEAPE – Serviço de Aposentadoria e Pensões
SECAP – Serviço de Cadastro e Pagamento
SEAJU – Serviço de Acompanhamento de Ações Judiciais
CDTN – Centro de Desenvolvimento de Tecnologia Nuclear
IRD – Instituto de Radiometria e Dosimetria
IEN – Instituto de Engenharia Nuclear
IPEN – Instituto de Pesquisas Nucleares
CRCN-NE – Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste
CRCN-CO – Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro Oeste
LAPOC – Laboratório de Poços de Caldas
AIEA – Agência Internacional de Energia Atômica
OIEA – Organização Internacional de Energia Atômica
PEI – Planejamento Estratégico Institucional
SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 pergunta de pesquisa.....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 SUPOSIÇÕES	4
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	5
1.5 RELEVÂNCIA DO TRABALHO	5
1.6 ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 GESTÃO PÚBLICA: DA BUROCRACIA PARA A NOVA GESTÃO PÚBLICA	8
2.1.1 Burocracia	8
2.1.2 A Nova Gestão Pública	11
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
2.2.1 Gestão do conhecimento na Administração Pública.....	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
3.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	21
3.2 VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO	25
4. METODOLOGIA.....	29
4.1 ESCOLHA DA UNIDADE DE PESQUISA.....	29
4.2 COLETA DE DADOS.....	31
4.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	33
4.4 ANÁLISE DE DADOS	34
4.5. LIMITAÇÕES ENCONTRADAS NO PERCURSO DA COLETA DE DADOS	35
4.6 DIMENSÕES E CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	36

4.6.1	Percepções dos entrevistados sobre a instituição em geral	36
4.6.2	Percepção sobre a Gestão do Conhecimento no RH da CNEN	36
4.6.3	Percepção sobre a gestão do conhecimento, a inovação e sua aplicação e vantagens competitivas	37
5.	RESULTADOS	38
5.1	A COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR – CNEN	38
5.2	PERCEPÇÃO SOBRE A INSTITUIÇÃO EM GERAL.....	41
5.2.1	O ambiente de trabalho, aspectos positivos e negativos da instituição.....	41
5.2.2	Diferencial ante outros órgãos da ADM publica.....	42
5.2.3	Conhecimento como recurso e memória do conhecimento	43
5.3	PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RH DA INSTITUIÇÃO	44
5.3.1	Aquisição e transmissão do conhecimento por aposentadoria e /ou férias	44
5.3.2	A aquisição do conhecimento por novos servidores e a aquisição de novos conhecimentos por quem já trabalha na instituição.	46
5.3.3	Treinamento e cursos como fonte de conhecimento e o incentivo ao compartilhamento do aprendido.....	47
5.3.4	Conhecimento e a rotina do dia a dia, compartilhamento do conhecimento, aquisição e armazenamento de novos conhecimentos em nova função.....	48
5.3.5	Informações passadas de forma controversa sobre o mesmo tema.....	49
5.4	PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E SUA APLICAÇÃO PARA GERAR VANTAGEM COMPETITIVA	52
5.4.1	Existência de estratégias para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento visando inovação	52
5.4.2	Tecnologia na organização para troca de conhecimento.....	53
5.4.3	Aprendizagem contínua gerando inovação	54
5.4.4	Eficácia dos processos de gestão do conhecimento	55
5.4.5	A cultura organizacional e as lideranças da instituição como respaldo para a gestão do conhecimento.	56

5.4.6	Incentivo a geração de ideias inovadoras no RH da instituição	57
5.4.7	Gestão do Conhecimento usada para identificar os pontos fortes da organização, gerando inovações que proporcionam uma vantagem competitiva.	58
5.4.8	Processos estabelecidos para que a Gestão do Conhecimento traga inovação e melhorias no trabalho (mapeamento processos).	59
5.4.9	Incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre os setores de RH (espiral do conhecimento).	60
5.4.10	Conhecimento interno e externo usado no RH para inovação e vantagem competitiva	61
6.	DISCUSSÃO	64
6.1	ASPECTOS SOBRE A INSTITUIÇÃO EM GERAL	64
6.2	ASPECTOS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RH DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	66
6.3	ASPECTOS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E SUA APLICAÇÃO PARA GERAR VANTAGEM COMPETITIVA	68
6.4	MODELO CONCEITUAL.....	71
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO	74
7.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA.....	74
7.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	75
7.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE 1. Roteiro de entrevistas.....	85
	APÊNDICE 2. Grelha de categorização - Dimensões e Categorias.....	88

1. INTRODUÇÃO

A globalização na economia, que se tornou mais evidente nos anos 1990, segue promovendo transformações no mundo e impulsionando mudanças na economia mundial. Essas mudanças levam à adição de novas estratégias das empresas para buscar a competitividade. A gestão do conhecimento envolve os esforços dedicados pela administração de uma organização para identificar, coletar, organizar e utilizar o conhecimento produzido por ela, com o objetivo de otimizar o aproveitamento de seu capital intelectual. Nesse contexto, a gestão do conhecimento vem ganhando relevância enquanto parte das estratégias para manter a vantagem competitiva nas organizações (Corsatto e Hoffmann, 2013). O termo ‘gestão do conhecimento’ surgiu nos anos 1990 e pode ser definido 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). Também pode ser visto como “uma coleção de processos que governam a criação e disseminação do conhecimento com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais” (Lee e Yang, 2000, p.784). Sendo também definida como “um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos” (Moresi, 2001, p.37). Portanto, a Gestão do Conhecimento é um campo difuso e caracterizado por diferentes conceitos, perspectivas e abordagens (Scholl et al., 2004). Para fins deste trabalho adotaremos a definição de Gestão do Conhecimento por Moresi, 2001.

Teece (2000) afirma que o conhecimento é um ativo valioso para as empresas, e a maneira como ele é adquirido, armazenado, compartilhado e aplicado pode afetar significativamente o desempenho e a competitividade. Ele também considera que, para gerenciar eficazmente esses ativos de conhecimento, as empresas precisam adotar estratégias que se adaptem à sua estrutura organizacional e ao ambiente em que operam. No entanto, o ambiente público sempre foi marcado por lentidão e burocracia, principalmente em países emergentes. 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”.

Apesar disso, a recente adoção da Nova Gestão Pública trouxe novos desafios aos Governos como as necessidades de melhorar sua governança, sua capacidade de resposta, desempenho, integridade e transparência, bem como sua responsabilidade e inovação (Al-Khouri, 2014; Alínska et al., 2018; Balasubramanian; Al-Ahababi; Sreejith, 2019). Essa necessidade de modernização da Gestão Pública advém da ideia de Estado social-liberal a partir do século XXI.

Segundo Bresser-Pereira (2001), o Estado social-liberal é compromissado com os direitos sociais apesar de acreditar nos mercados e na concorrência administrada, sendo menos protecionista nas relações econômicas internacionais. No entanto, existe, por parte da sociedade, “pressões para mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas urgentes: o público espera da administração pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos” (Motta, 2013, p. 82; Juárez e Cervantes, 2012). Diante dessa afirmativa percebemos uma abertura maior do Estado, enquanto gestor, a fim de acompanhar essa necessidade de modernização incentivada pelos mercados.

Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento pode contribuir com novas opções para melhorar as práticas gerenciais que beneficiam a Administração Pública (Wiig, 1999). Portanto, gerenciar o conhecimento se tornou uma responsabilidade da gestão pública no sentido de melhorar a prestação de serviços à sociedade.

Nesse âmbito, parece existir uma necessidade cada vez maior de estudos recentes acerca do uso do conhecimento na gestão pública (Batista et al, 2005; Batista et al, 2014; Amorim et al, 2020), principalmente considerando um país emergente como o Brasil. Grande parte dos estudos nesse tópico vem abordando o entendimento de que o conhecimento tácito é elemento essencial para criação do conhecimento organizacional privado, preconizando os aspectos formais, informais e pessoais na geração do conhecimento nas empresas privadas (Longo et al., 2014; Jarrahi et al., 2021; Värk e Reino, 2021). No entanto é sabido que as organizações públicas possuem características diferentes das privadas, pois as primeiras têm objetivos de gerar bens, valores públicos que afetam toda a sociedade, exigindo dessa forma a equação dos interesses de todos os envolvidos (Helou, 2015).

Trazendo a necessidade do aprofundamento dos estudos sobre a Gestão do Conhecimento na Administração Pública relacionando aos recursos (ativos) dessas organizações, percebemos que a visão baseada em recursos (RBV) se apresenta como uma lente teórica importante para investigações acerca da gestão do conhecimento. A RBV coloca que as decisões estratégicas da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização de planos e dos recursos (Penrose, 1959). Esses recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, empresa atributos, informação, conhecimento, controlado por uma empresa a fim de implementar estratégias de melhoria da eficiência gerencial. Tais estratégias de uso dos recursos, visam o ganho de vantagem competitiva, que é definida como

sendo aquela capaz de gerar valor estratégico e que não é simultaneamente usada por nenhum concorrente atual ou potencial (Barney, 1991). Neste sentido, a vantagem competitiva sustentável é o reflexo de um desempenho superior da organização em relação aos seus concorrentes (Paladino, 2007).

Nesse sentido, modelos de Gestão do Conhecimento também têm sido discutidos (Jannuzzi; Falsarella e Sugahara, 2016). Para esses autores a análise dos modelos de gestão do conhecimento, levam ao consenso de se estabelecer uma estreita relação entre a gestão do conhecimento e a inovação, sendo que é percebida que a gestão eficaz do conhecimento desempenha um papel fundamental no impulsionamento da inovação nas organizações. Entretanto, a escolha do modelo de gestão do conhecimento deve estar alinhada, inclusive, aos objetivos de inovação da empresa (Jannuzzi; Falsarella e Sugahara, 2016).

O caráter multidisciplinar da gestão do conhecimento é destacado por Bolisani e Scarso (2019), observando que essa característica atrai especialistas de diversas áreas, promovendo um debate aberto e uma troca frutífera de ideias. Além disso, os autores salientam que os avanços tecnológicos e as inovações em gestão oferecem novas perspectivas para o estudo das práticas e aplicações da gestão do conhecimento. A criação do conhecimento, especialmente quando se trata de fluxos de conhecimento, demanda uma maior conectividade em todo o sistema de inovação.

Estudos na corrente da RBV convergiram para produzir o que passou a ser descrito como “a visão baseada no conhecimento” (KBV) da empresa. A KBV identifica o conhecimento como o recurso mais importante da empresa cujas propriedades estratégicas têm implicações importantes para a criação e sustentação da vantagem competitiva e para a implementação da estratégia através de estruturas e sistemas de gestão (Grant, 2015). Segundo o autor, a KBV foi desenvolvida, inicialmente, como uma explicação para a existência da empresa, especialmente porque é vista como uma alternativa à teoria dos custos de transação. A KBV oferece informações valiosas sobre a estratégia da empresa, em particular, o papel da empresa como uma instrução de processamento de conhecimento onde o valor é criado através da conversão entre o conhecimento tácito e explícito.

Nesse sentido, e partindo do princípio de que o conhecimento é um recurso e um ativo estratégico, a KBV é um complemento da RBV, na obtenção de vantagem competitiva sustentável para a organização. O conhecimento, como recurso essencial é nitidamente

percebido. Os recursos são fundamentais para criar uma vantagem competitiva para as organizações. Isso nos direciona a investigar a gestão do conhecimento como estratégia sustentável na Administração Pública propondo essa investigação sob as lentes da RBV e KBV.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Partindo da ideia de que a Gestão do Conhecimento é uma estratégia sustentável que impacta na inovação, o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa “como a Gestão do Conhecimento está relacionada aos recursos existentes na administração pública?” Esta questão será abordada através das lentes da RBV e da KBV.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Admitindo a importância da gestão do conhecimento para as organizações como vantagem estratégica sustentável, o presente trabalho pretende trazer a relação da gestão do conhecimento com os recursos existentes na administração pública sob a luz da RBV e da KBV.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o atual modelo de gestão do conhecimento utilizado na gestão pública em sua área meio (Recursos Humanos) na unidade estudada da pesquisa.
- Identificar os pontos fortes e pontos fracos da gestão do conhecimento praticada na área meio (Recursos Humanos), de uma autarquia e que impactam na inovação;
- Identificar a Gestão do Conhecimento na Administração Pública, através das lentes da RBV e da KBV.

1.3 SUPOSIÇÕES

A Administração pública brasileira, passou por uma reforma administrativa em 1967 que teve por objetivo a desburocratização e descentralização das práticas de gestão até então. Com o advento da reforma administrativa iniciada em 1995, a gestão pública foi pautada sob uma visão gerencial que se fez necessária diante da crise do Estado dos anos 80 e da globalização crescente da economia (Bresser-Pereira, 1996). Essa visão gerencial, na administração pública, vem em evolução abraçando inclusive uma dimensão cultural, significando “de um lado, sepultar de vez o patrimonialismo, e, de outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial.” (Bresser-Pereira, 1996 p.31). No entanto, transição de uma cultura burocrática para uma cultura

gerencial, onde a inovação e o conhecimento são fundamentais, é um processo complexo, principalmente em se tratando de países emergentes.

Partindo dessa premissa, supomos neste trabalho que, na Administração Pública, nem sempre existe a percepção real da utilização das práticas de Gestão do Conhecimento existentes nas organizações. Também supomos que a Gestão do Conhecimento na Administração Pública, através das lentes da RBV e da KBV, possui um nível de maturidade insuficiente para gerar melhores resultados para as organizações públicas. Além disso, diante do esvaziamento do efetivo de servidores em uma autarquia federal, seja por aposentadorias, falecimento de servidores ou outros, a manutenção do conhecimento existente na organização em questão pode ser prejudicada diante de uma gestão não estratégica desse conhecimento, negligenciando talvez, os recursos existentes na organização como possíveis aliados a gestão desse conhecimento.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O tema deste trabalho é sobre a Gestão do Conhecimento na administração pública, como estratégia sustentável a partir da RBV e da KBV, especificamente em uma autarquia que regula a atividade nuclear no Brasil, a CNEN.

Foram abordados nesta pesquisa, a Gestão do Conhecimento como ferramenta de estratégia na Administração Pública, em conjunto com a RBV e a KBV. Tais aspectos serão abordados em uma Autarquia Federal.

A autarquia está situada na cidade do Rio de Janeiro, e o estudo se concentrou na área meio da autarquia nas atividades (processos) de Recursos Humanos. São processos de Recursos Humanos na CNEN os seguintes: Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH), Divisão de Administração de Recursos Humanos (DIARH), Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DIDEP), Divisão de Saúde Ocupacional (DISAO), Coordenação do Plano Médico (COSAU), Serviço de Aposentadoria e Pensões (SEAPE), Serviço de Cadastro e Pagamento (SECAP), Serviço de Acompanhamento de Ações Judiciais (SEAJU).

1.5 RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Existem poucos estudos feitos sobre a Gestão do Conhecimento na administração pública em comparação com os mesmos estudos voltados para as organizações privadas e quando levamos o tema para áreas estratégicas para o governo, este número é ainda mais reduzido. Se

considerarmos ainda que o estudo pretendido será sobre a Gestão do Conhecimento como vantagem sustentável através das lentes da RBV e da KBV na área meio, de uma autarquia que regula a atividade nuclear no Brasil, observa-se uma lacuna importante apta para o estudo.

A Gestão do Conhecimento na gestão pública, através da diversidade de práticas formais, informais e pessoais agindo de forma interligada, complementando umas às outras, e moldadas por vários atores na organização, contribui para o campo da gestão do conhecimento bem como a RBV e KBV nas organizações públicas.

A CNEN, sendo o único órgão responsável pela regulação da atividade nuclear no país, deve buscar o incremento da eficiência de processos administrativos. Para atingir os objetivos institucionais, a CNEN, conforme o Relatório de Gestão de 2023, conta em sua força de trabalho com 1447 agentes públicos, sendo desses 1017 homens (70%) e 430 mulheres (30%). Cumpre destacar que dos servidores ativos 653 estão aptos a aposentadoria, ou seja, 49% podem se aposentar a qualquer momento, o que representa um eminente esvaziamento do conhecimento na CNEN. Diante do exposto, temos, neste estudo pretendido, uma importante relevância institucional e social uma vez que através deste, possíveis melhorias gerenciais podem ser aplicadas a autarquia visando a melhoria da retenção do conhecimento e conseqüentemente dos serviços prestados à sociedade.

O presente trabalho 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 destacamos 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 Gestão do Conhecimento, sendo esta Gestão do Conhecimento 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).

1.6 ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em sete seções. Primeiramente a introdução, onde são trazidos a motivação do tema, a questão de pesquisa, a justificativa do trabalho, os objetivos gerais e específicos, as suposições, a relevância e delimitação do trabalho, a seguir, na segunda seção são trazidas as teorias que dão suporte ao estudo, sendo dividida em uma revisão de literatura abrangendo os tópicos macro: A gestão pública: da burocracia para a nova gestão pública (sendo que nesse tópico foram incluídos os subtópicos a burocracia e a nova gestão pública); A gestão do conhecimento (sendo que neste tópico está incluído o subtópico a gestão do conhecimento na Administração Pública). Na terceira seção há um referencial teórico trazendo os tópicos macro: Visão baseada em recursos e Visão baseada em conhecimento. A seguir, na quarta seção são demonstrados os caminhos metodológicos adotados na pesquisa. Na quinta seção apresentamos, analisamos e interpretamos os dados levantados, fruto da pesquisa realizada no campo. Na sexta seção a análise dos dados (discussão) com a apresentação de um modelo conceitual desenvolvido através dessa análise e, finalmente, na sétima seção, as considerações finais, contribuições do trabalho e possibilidades de estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO PÚBLICA: DA BUROCRACIA PARA A NOVA GESTÃO PÚBLICA

2.1.1 Burocracia

O Estado é concebido como uma instituição detentora de poder sobre a sociedade que o constitui e legitima. Em outras palavras, o Estado é considerado o principal instrumento de ação coletiva na sociedade moderna (Matias-Pereira, 2014). Nesse sentido, a administração pública, concebida como a atividade concreta e imediata que o Estado realiza para atingir os interesses coletivos, passou por transformações (Bresser-Pereira, 2009), assim como o Estado. A Tabela 1 lista as diferentes fases do Estado e suas respectivas formas de administração pública:

Tabela 1. Diferentes formas de estado e suas administrações

Formas políticas do estado	Formas administrativas do estado
Estado absoluto	Administração Patrimonial
Estado liberal	Administração burocrática
Estado Liberal-democrático	Administração burocrática
Estado Social-democrático	Gestão pública

Fonte: Bresser-Pereira (2009, p.3)

O modelo inicial de administração pública, o patrimonialista, surgiu do advento do capitalismo e dos Estados-nação, onde observou-se uma transformação na dinâmica política, abandonando a natureza cíclica para adquirir uma direção específica. Essa direção foi associada ao progresso, conforme defendido pelos iluministas, e à racionalização. O Estado começou, entre os séculos XVI e XVII, de forma autoritária e patrimonial, caracterizando-se como o Estado absoluto das monarquias absolutistas (Bresser-Pereira, 2001).

O patrimonialismo tem como característica seu método de dominação, fundamentando-se na submissão dos mais frágeis perante os soberanos. Nesse tipo de regime, a dependência é aceita como algo natural, e não há uma clara manifestação do desejo por mudanças. Nas sociedades patriarcais, as relações familiares se confundem com a própria administração dos assuntos públicos (Drumond; Silveira; Silva, 2014). “Patrimonialismo é a substantivação de um termo de origem adjetiva: patrimonial, que qualifica e define um tipo específico de dominação” (Campante, 2003 p.1). Entendendo as características do modelo patrimonialista, nota-se que o aparelho estatal é composto pelas pessoas que o integram, sem uma clara distinção entre o que é público e o que é privado. Não há a institucionalização de práticas apropriadas, e toda ação estatal é percebida como uma iniciativa do indivíduo que a coordena. (Drumond; Silveira; Silva, 2014).

No modelo patrimonialista, caracterizado pela dominação, Campante (2003) coloca três fatores aos quais se deve atentar: a) como se organiza, ou seja, como são distribuídos os poderes de mando e obediência, tanto entre os dirigentes e seu pessoal administrativo quanto entre o conjunto dirigentes-quadro administrativo, de um lado, e os dominados em geral, de outro; b) que tipos específicos de tensões e lutas pelo poder uma determinada administração produz; e, finalmente, o mais importante e influente deles, c) em que princípios últimos repousa a validade das relações de autoridade - a legitimidade.

O processo de desencantamento do mundo, impulsionado pela avaliação utilitária das consequências, substitui a influência das tradições nas quais as relações sociais estavam baseadas no modelo patrimonialista (Weber, 1999). Nesse cenário uma racionalidade instrumental-legal é estabelecida modificando as relações na sociedade fixando a burocracia moderna como razão desse processo histórico (Weber, 1982).

Os estudos de Tragtenberg (2006) sobre a burocracia, convergem para uma concepção própria quanto às questões neste tema, do poder e da dominação, em suas diversas formas de manifestação, sob a ótica do marxismo-anarquismo, apesar de irem ao encontro da perspectiva de Weber (Faria, 2009). Sob a ótica de Tragtenberg (2006), Weber concebe a burocracia como uma manifestação do poder e a associa a ideia de organização. Dessa forma entende-se que a burocracia é um sistema lógico que resulta da divisão do trabalho, com vistas a eficiência e técnica.

Prestes Motta (1981) buscou elucidar como a interação entre o sistema de produção capitalista e os componentes da infraestrutura pode dar origem à burocracia. Ele afirma que a “burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais” (Prestes Motta, 1981, p. 7).

A burocracia moderna opera com estruturas específicas (Weber, 1982). Ela está organizada sob áreas de competência fixas e oficialmente designadas, regulamentadas por leis e normas administrativas. Podemos identificar várias motivações para a existência da burocracia, como a eficiência e racionalização, ou seja; as normas, regulamentos e procedimentos burocráticos que evitam a arbitrariedade e incerteza, trazendo maior eficácia para Administração (Weber, 1999). Outra motivação consiste na imparcialidade onde os indivíduos são tratados de forma igual e não de forma pessoal (Weber, 1999). Além dessas motivações, o autor identifica outras

como a estabilidade, continuidade das funções a serem cumpridas pelas organizações ao longo do tempo, a especialização de tarefas, o registro e documentação, a previsibilidade e finalmente a hierarquia de autoridade.

A capacidade de amplificar o sigilo, o conhecimento e as intensões é outra característica da burocracia (Weber, 1982). Na administração burocrática, surge uma estrutura organizada com áreas de atuação restritas que, por vezes contém informações e ações ocultas, o que leva a uma valorização da especialização e da expertise, elevando o funcionário altamente qualificado. A burocracia, portanto, "tem um caráter 'racional': regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição" (Weber, 1982, p. 282). Adicionalmente, a burocracia também pode ser vista como controle. Segundo Motta (1981, p. 33), "As organizações burocráticas estão veiculadas à estrutura social. Elas reproduzem uma estrutura social característica de uma formação social. Essa reprodução significa uma recriação ampliada das condições de produção em uma dada sociedade, em um dado sistema econômico".

Em suma, a busca por eficiência, continuidade, imparcialidade, especialização, previsibilidade, controle das organizações, são motivações para a existência da burocracia, sendo está a resposta à necessidade de as organizações lidarem com as demandas da sociedade moderna que surgia garantindo uma administração eficaz e transparente. (Weber, 1999). Em um estudo específico sobre a organização burocrática, Prestes Motta e Bresser Pereira (1980), apontam que essa estrutura é o principal sistema social presente nas sociedades modernas e, conseqüentemente, representa uma estratégia tanto de administração quanto de dominação. Isso porque a burocracia pode ser vista como um instrumento que serve de veículo para a dominação do capital, criando relações impessoais e padronizadas dentro das organizações trazidas pela burocracia, sendo assim um promovedor da não autonomia dos indivíduos (Tragtenberg, 2006).

Neste diapasão, a burocracia, possui características fundamentais que incluem a impessoalidade, o formalismo e o profissionalismo, concebidos como resultados de um processo de racionalização que se desenvolveu na sociedade, principalmente derivado da divisão técnica do trabalho (Faria; Meneghetti, 2011). Ao analisar o conceito, percebe-se que a burocracia se manifesta nas formas de organização, exercício de poder e estabelecimento de controle e que pode ser percebida como resultado de uma forma específica de organização da produção da vida dos sujeitos.

Apesar disso, com o aumento das capacidades do Estado e a sua complexidade, a burocracia passou a ser vista como lenta e ineficiente. 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”. Nas organizações, a burocracia remete a uma forma de estrutura que não corresponde com as expectativas de trabalhadores nem dos clientes, sendo prejudicial para a administração. Nesse contexto, novas formas de administração do Estado foram colocadas em prática.

2.1.2 A Nova Gestão Pública

É possível identificar alguns modelos de Estado relacionados a abordagens diferentes da Administração Pública. Após a Segunda Guerra Mundial, houve o desenvolvimento do Estado de Bem-estar Social, sendo caracterizado pela ampliação da intervenção estatal na vida econômica e social, levando a uma profissionalização das atividades da Administração Pública, uma maior especialização dos funcionários públicos e um aumento do poder desses funcionários (Araújo, 2007), o que foi marcado pela expansão dos gastos públicos. Em contrapartida, tem-se o Estado Liberal com a intervenção mínima estatal na vida social e econômica, desempenhando um papel neutro na Administração, sendo um modelo que predominou no início do século XX (Araújo, 2007).

Um marco desse movimento ocorreu no Reino Unido, sob a liderança de Margareth Thatcher nos anos 80. Conhecido como “Next Steps”, essa visão tinha o principal objetivo de separar as funções de planejamento e execução na Administração Pública (Paula, 2005). Durante o final da década de 1970 e a década de 1980, o governo Thatcher estava empenhado em fazer grandes cortes nas despesas públicas e em encontrar formas de poupar dinheiro nos departamentos (Panchamia e Thomas, 2014). Para tanto, as políticas públicas deveriam ser formuladas pelos Ministérios, enquanto a execução dessas políticas foi descentralizada, dividindo-se entre agências executivas e empresas terceirizadas levando em consideração a natureza dos serviços a serem administrados. Em suma, as principais características desse modelo seguido por Thatcher, sendo algumas utilizadas como base para a consolidação da Nova Gestão Pública (NGP):

descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios; privatização das estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado. (PAULA, 2005, p. 47)

Nos EUA, um modelo de gestão semelhante foi aplicado durante o governo de Ronald Reagan que preconizava uma visão de cunho neoliberal, sendo uma crítica às burocracias estatais com o *public choice* que trouxe o conceito de *managerialism*, ou gerenciamento que substituiria o modelo weberiano, introduzindo a lógica da produtividade existente no setor privado (Abrucio, 1997). Foi em um contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante que o modelo gerencial se implantou no setor público nos EUA (Abrucio, 1997).

Entretanto, diversas críticas foram feitas a esse modelo de administração pública que, muitas vezes, preconizava o corte de gastos em detrimento das necessidades da população (Araújo, 2007). Nesse contexto, surgiu um novo modelo de gestão pública orientada para a busca da eficiência e eficácia com ênfase na racionalidade da gestão, um movimento novo de gestão (Araújo, 2007): a NGP.

A NGP surgiu em uma época marcada pela valorização do mercado e pelo apoio à privatização dos serviços públicos (Moreira e Alves, 2009). No entanto, esse movimento também foi percebido como uma alternativa às propostas de redução do tamanho do governo ou de diminuição dos gastos, uma vez que o modelo estatal tradicional se mostrava desnecessariamente grande, o que inevitavelmente resultou em dificuldades para uma resposta ágil às necessidades dos usuários de serviços (Feigenbaum; Henig e Hammett, 1998). Neste movimento, percebeu-se uma preocupação do governo similar ao setor privado, onde conceitos como enfoque no cliente e qualidade do serviço estavam presentes (Moreira e Alves, 2009).

A NGP traz para a administração a proposta de novos participantes a desempenhar um papel ativo em um Estado menos intervencionista, mas que ainda mantém a responsabilidade de regular funções essenciais na vida social e econômica (Rodrigues e Araújo, 2005). Essencialmente, visa atender as seguintes linhas estratégicas (Warrington, 1997): Melhorar o seu desempenho; aumentar a sua eficiência; evitar a corrupção; orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos; abrir a Administração Pública à sociedade; torná-la mais transparente e idónea; definir e identificar competências e responsabilidades e evitar o desperdício. Tais linhas podem ser percebidas por metas diretivas da nova gestão pública e trazem à tona as diferenças entre as estruturas tradicionais da administração e estruturas competitivas, que são base para a NGP conforme mostra a Tabela 2:

Tabela 2. NGP: Comparação entre as estruturas tradicionais e estruturas competitivas

Estruturas tradicionais	Estruturas competitivas
Ênfase no cumprimento de normas	Ênfase na eficiência
Atuam em um ambiente de monopólio	Atuam em mercado de livre concorrência
Estrutura hierárquica	Estrutura orgânica – voltada ao cliente
Ênfase na estabilidade e previsibilidade	Ênfase na adaptação e na inovação
Competição muito limitada	Competição entre agentes públicos e privados
Ênfase na política	Ênfase na produção de bens e serviços públicos

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Araújo (2005).

A NGP surge como uma alternativa à Administração Pública tradicional, contemplando uma nova forma de pensar essa administração, visando não apenas redefinir a organização e a gestão dos assuntos públicos, mas também introduzir novas formas de governança, uma vez que ela impacta os objetivos da ação pública. (Oliveira, 2017).

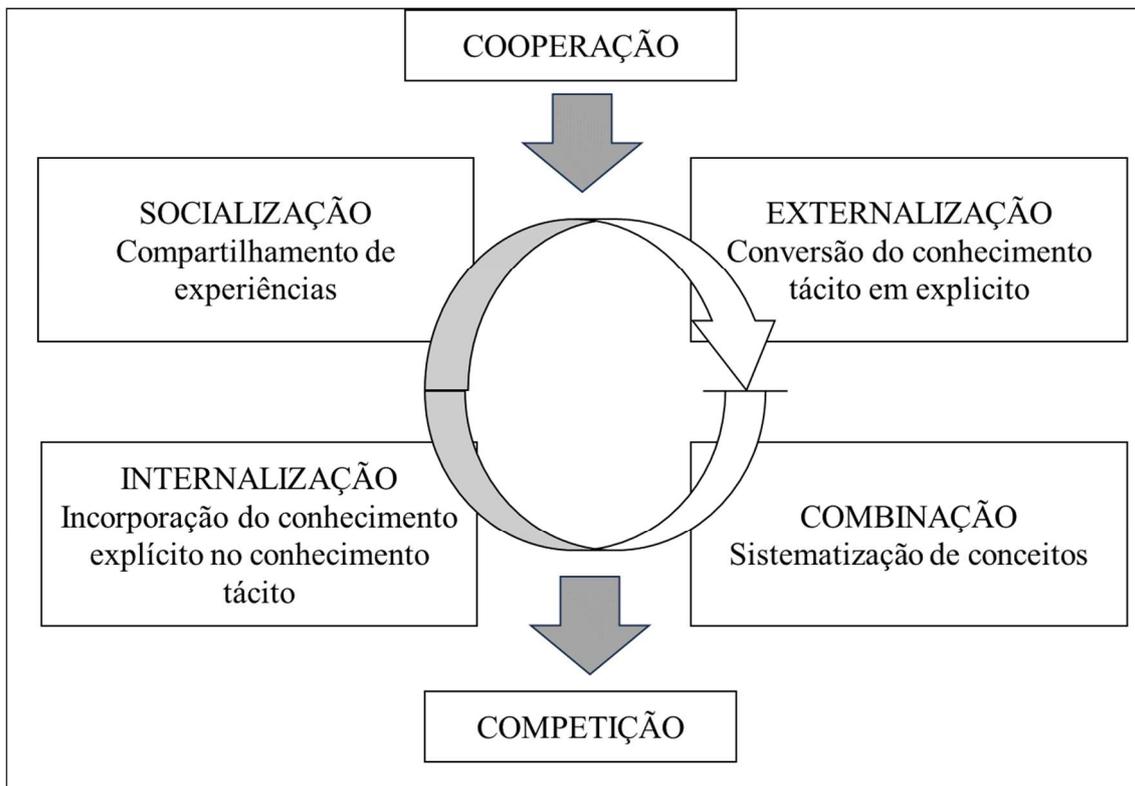
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A história é dividida em três ondas de transformação: a revolução agrícola, a revolução industrial e a revolução da informação, na qual há a necessidade do domínio da informação e do conhecimento (Toffler, 1980). Nesse contexto, foi elaborada a teoria do conhecimento organizacional (Nonaka, & Takeuchi, 1995). Essa teoria tem em seu cerne duas formas de criar conhecimento: conversão entre tácito e explícito, e por meio de socialização, externalização, combinação e internalização. Enfatiza a interação entre membros e a cultura organizacional na criação e compartilhamento de conhecimento. Portanto, o conhecimento passou a ser um ativo intangível valioso para as empresas. O conhecimento é definido como sendo:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.237).

Nonaka e 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: A 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: Socialização: Onde o Conhecimento Tácito se transforma em Tácito, através do compartilhamento de experiências; Externalização: Conhecimento Tácito em Explícito. Os autores o definem como a criação do “conhecimento perfeito”, feito através de conceitos, analogias e metáforas. Combinação: Do Conhecimento Explícito para Explícito. É uma sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, as pessoas usam meios para trocar e combinar conhecimento, sendo que a reconfiguração de informações gera novos conhecimentos; Internalização: De explícito para Tácito. A transformação através da verbalização e diagramação do conhecimento, onde este é posto através de documentos, manuais ou histórias orais, este, por sua vez, auxilia o indivíduo a internalizar experiências (Nonaka e Takeuchi,1997).

O conhecimento passa a ser “reconhecido pelo atual modelo econômico como essencial para a produtividade e a inovação” (Pizzaia, Pegino, Colla e Tenório, 2018, p. 62). Nonaka e Takeuchi (2009) argumentam que o conhecimento possui duas dimensões para explicar a inovação: (i) *dimensão epistemológica*, onde há uma distinção entre conhecimento tácito e explícito. Nesse

sentido, “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transferível em linguagem formal e sistemática” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 65). (ii) *dimensão ontológica* onde são encontrados diferentes níveis de entidades que geram o conhecimento, sendo eles os níveis individual, grupal, organizacional e intraorganizacional. Nesta dimensão a criação do conhecimento organizacional é vista como “um processo que amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 65).

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 gestão do conhecimento vai além do controle da informação, concentrando-se na exploração de maneiras eficazes de aproveitá-la e compartilhá-la. Nesse contexto, a gestão do conhecimento 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).

A gestão do conhecimento 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 Prusak, 1998, p.237). Nesse sentido, ela é de suma importância no planejamento estratégico de uma organização. A gestão do conhecimento 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).

Além disso, a transferência de conhecimento nas organizações envolve, essencialmente, encontrar métodos eficazes para facilitar a comunicação e promover a escuta ativa entre os indivíduos, sendo que o método escolhido para que haja a transferência desse conhecimento,

deve ser compatível com a cultura da organização (Davenport e Prusak, 1998). Esses autores indicam que o fato da organização possuir uma abundância de conhecimento, não garante sua aplicação e que quanto maior e mais complexa, menor a probabilidade de se encontrar o conhecimento.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento tem sido conduzida por meio da tecnologia da informação. Segundo Ramos, Yamaguchy e Costa (2020), ela exerce influência no gerenciamento do conhecimento, desempenhando um papel crucial na capacidade das organizações de sobreviverem em ambientes competitivos. O surgimento de ferramentas como Data Science e Inteligência Artificial para a manipulação de dados e a necessidade de examinar as implicações dessas ferramentas na Gestão do Conhecimento tornou-se evidente. No cenário atual, tanto a Gestão do Conhecimento quanto a TI desempenha papéis fundamentais na criação de valor por meio dos recursos intangíveis das organizações, contribuindo positivamente para seu desempenho (Ramos, Yamaguchy e Costa, 2020).

Jarmooka et. al (2021) reforçam o impacto positivo do uso da Tecnologia da Informação e da Inteligência Artificial no processo de Gestão do Conhecimento levando inovação às organizações. Nessa perspectiva, os modelos de Gestão do Conhecimento também têm sido discutidos (Jannuzzi; Falsarella e Sugahara, 2016). Para esses autores a análise dos modelos de gestão do conhecimento, levam ao consenso de se estabelecer uma estreita relação entre a gestão do conhecimento e a inovação.

É percebida que a gestão eficaz do conhecimento desempenha um papel fundamental no impulsionamento da inovação nas organizações. Entretanto, a escolha do modelo de gestão do conhecimento deve estar alinhada, inclusive, aos objetivos de inovação da empresa (Jannuzzi; Falsarella e Sugahara, 2016). As organizações devem, portanto, transformar-se em “organizações que aprendem” a fim de se manterem inovadoras e competitivas. Nas organizações que buscam o aprendizado contínuo, ocorre uma ampliação das habilidades dos indivíduos em alcançar os resultados esperados, o desenvolvimento de pensamentos inovadores, além disso as habilidades de aprendizado colaborativo são aprimoradas, o que 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). Desse modo, as organizações que aprendem possuem a capacidade de desenvolver o futuro que desejam e, para tanto, a organização deve refletir sobre o seu atual desempenho bem como ele é gerado, traçando cenários possíveis e desejáveis (Senge,1999).

Há um interesse crescente entre os pesquisadores em gestão do conhecimento no que diz respeito à aprendizagem organizacional e inovação. Bolisani e Scarso (2019) destacam o caráter multidisciplinar da gestão do conhecimento, observando que essa característica atrai especialistas de diversas áreas, promovendo um debate aberto e uma troca frutífera de ideias. Além disso, salientam que os avanços tecnológicos e as inovações em gestão oferecem novas perspectivas para o estudo das práticas e aplicações da gestão do conhecimento. A criação do conhecimento, especialmente quando se trata de fluxos de conhecimento, demanda uma maior conectividade em todo o sistema de inovação. Compreendemos que compartilhar esse 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 global.

Nesse sentido, os processos de gestão do conhecimento possuem um papel importante na geração de valor (Wiig, 1993; Wang e Ahmed, 2005). Tais processos englobam ciclos compostos por etapas que representam a forma na qual o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado visando a geração de valor na organização (Wang e Ahmed, 2005). Portanto, torna-se necessária uma maior atenção à criação de conhecimentos quanto aos processos de gestão do conhecimento e, em especial, na questão da mobilização e intercâmbio de conhecimentos já existentes na organização (Bolisani e Scarso, 2019).

Criar, utilizar e preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seus processos organizacionais é uma das condições para que as organizações desenvolvam vantagens competitivas, sendo que a memória organizacional abrange o conhecimento organizacional integrando experiências passadas, arquivadas e vividas no contexto das organizações (Neves e Cerdeira, 2018). Preservar esta memória para compartilhar e manter o conhecimento dentro da organização, independentemente da rotatividade dos seus colaboradores é de suma importância sendo um fator crítico de sucesso de uma organização.

Nesse diapasão, diversos modelos de gestão do conhecimento têm sido discutidos e revisitados considerando a gestão do conhecimento em relação a memória organizacional (p. ex. Wiig, 1993; Choo, 1998; Davenport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1997). Damian e Cabero (2020), por exemplo, verificaram uma carência importante na interrelação entre a gestão do conhecimento e a memória organizacional, corroborando para a necessidade da incorporação da memória organizacional a estudos relacionados à gestão do conhecimento.

Ainda em se tratando de modelos de gestão do conhecimento, verifica-se que as interrelações da cultura organizacional com a gestão do conhecimento praticada nas organizações evidenciam a relevância de concentrar a gestão do conhecimento em elementos relacionados diretamente aos aspectos humanos, a fim de possibilitar que os fluxos informais contribuam positivamente para as atividades diárias da organização. (Santos e Valentin, 2021). Portanto, uma estratégia eficaz deve fazer uso de recursos humanos, materiais e físicos e recursos intangíveis enquanto desenvolve um perfil altamente competitivo (Ioannis e Bellias, 2020).

Portanto, a gestão do conhecimento surge como um pilar fundamental para o êxito e a inovação nas organizações. O reconhecimento do conhecimento como um ativo valioso torna-se cada vez mais evidente, demandando sua identificação, captura, compartilhamento e aplicação eficazes. Além disso, o dinamismo das perspectivas da gestão do conhecimento está intrinsicamente vinculado ao avanço tecnológico e às transformações sociais. Estes desafiam as abordagens tradicionais de aprendizagem, colaboração e criação, ainda presentes na Administração Pública.

2.2.1 Gestão do conhecimento na Administração Pública

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, 2012). A gestão do conhecimento de forma efetiva, auxilia a administração pública a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade em geral (Batista, 2012).

Diferentemente das organizações privadas, as organizações públicas devem prestar contas à sociedade e, dentro da lei, prestar contas de suas ações. 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, que deve ter natureza técnica e que será importante 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, do conhecimento, que políticas públicas, programas e ações são executados para atender às demandas da sociedade. Assim, a melhoria da gestão das organizações públicas é fundamental para o êxito da gestão governamental (Batista, 2005).

Nesse sentido, a melhoria ou redução dos recursos organizacionais e humanos devem ser cuidadosamente considerados quando as organizações públicas investem em infraestrutura física para fortalecer sua capacidade de Gestão do Conhecimento (Pee e Kankanhalli, 2016). Assim, busca-se a implantação de sistemas de gestão do conhecimento. Esses buscam formalizar e sistematizar o conhecimento, visando tornar as organizações mais competitivas.

No entanto, a implementação desse processo enfrenta desafios, tais como a ausência de compreensão sobre o gerenciamento da informação e do conhecimento, carência de recursos humanos e financeiros, falta de uma cultura organizacional propícia à utilização eficiente da informação e do conhecimento, além da utilização de linguagens específicas de cada setor (Schlesinger et al., 2008). A ausência de modelos de gestão do conhecimento faz com que a administração pública acumule prejuízos e o reconhecimento do conhecimento como recurso mais relevante para o sucesso das empresas públicas possibilita melhor desempenho organizacional e agregação de valor a processos e atividades (Schlesinger et al., 2008).

Importante salientar que as organizações públicas possuem características específicas e que, diante desse fato, exigem um modelo específico para implantar a Gestão do Conhecimento, uma vez que os contextos organizacionais dos setores público e privado são diferentes, que impacta na forma como a estratégia de implantação da Gestão do Conhecimento será feita (Batista, 2012).

Percebe-se que, nas organizações públicas, a Gestão do Conhecimento deve se adequar para enfrentar desafios específicos como a perda de capital humano devido à rotatividade de funcionários e fluxo de conhecimento devido aos avanços em tecnologia da informação (Pee e Kankanhalli, 2016). Martins et.al (2023) buscam entender as dificuldades enfrentadas por essas organizações e como elas podem levar à perda de conhecimento considerando o nível de maturidade em relação a Gestão do conhecimento existente. Ademais, Almeida, Miranda e Falcão (2019), trazem em seus estudos o desafio em adotar gradualmente um modo grupal de coordenação das pessoas da organização, o que exige uma maior maturidade das equipes gerenciadas. Para esses autores, os principais desafios e dificuldades identificados quanto a gestão do conhecimento constitui no tempo necessário para a sua implementação.

As instituições públicas enfrentam ainda outros desafios relacionados à Gestão do Conhecimento. Um dos obstáculos é a dificuldade em fornecer informações públicas, devido às características específicas do ambiente público (Gomes et al., 2016). Nesse contexto, além

das crenças e valores próprios, a cultura do sigilo é uma barreira significativa. Essa cultura tem raízes históricas e é reforçada por legislações anteriores e estatutos em vigor. Esses elementos contribuem para a manutenção de um perfil profissional conservador, no qual os agentes públicos retêm informações como fonte de poder. Esse comportamento torna-se um fator limitante para a efetivação da Gestão do Conhecimento (Gomes et. al, 2016).

Outro desafio é destacado por Valentim, Ferreira e Dalto (2020) e reside na tarefa de disponibilizar e compartilhar conhecimento com os colaboradores mais novos da organização. Para os autores, isso é especialmente desafiador devido às características complexas inerentes a essas instituições, tais como regras e legislações específicas, uma metodologia de trabalho segmentada, distanciamento entre os setores e o fenômeno da aposentadoria de servidores que detêm conhecimento crucial.

Portanto, a Gestão do Conhecimento representa um desafio significativo para as organizações públicas. Embora se reconheça a importância estratégica do conhecimento como recurso essencial para a eficácia e eficiência das operações governamentais, a implementação de práticas efetivas enfrenta uma série de obstáculos específicos ao contexto público.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Considerando uma empresa como um sistema, seus elementos estão conectados entre si, de forma a gerar produtos ou serviços. A empresa “é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (Cury, 2000, p. 116).

Nesse sistema, os recursos e capacidades desempenham papéis vitais na elaboração de uma estratégia, pois sua distribuição heterogênea entre as empresas resulta em rentabilidade, impulsionada pela identidade organizacional e uma estrutura apropriada para sua exploração. Essa interrelação entre recursos, capacidades, vantagens competitivas e lucratividade torna-se evidente à medida que se compreende a relação existente entre esses elementos. (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Amit; Schoemaker, 1993).

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). Os recursos físicos, como terrenos e equipamentos, juntamente com os recursos humanos, têm o potencial de oferecer diversos serviços de valor agregado para a empresa. 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 e os serviços derivados desses recursos. Assim, as empresas funcionam verdadeiramente como depósitos de conhecimento (Penrose, 2009). Em outra abordagem, 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.

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).

Barney e Hesterly (2007, p. 64), definem recursos como “[...] ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias”. Além de abordarem que as capacidades são vistas como subconjunto de recursos, também tangíveis e intangíveis, que “[...] permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla” (Barney e Hesterly, 2007, p. 64). Assim, na RBV, 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). A premissa fundamental por trás dessa visão é que a combinação de recursos e capacidades especializados e complementares — aqueles que são escassos, duradouros, de difícil comercialização e desafiadores de imitar — tem o potencial de conferir à empresa vantagens econômicas significativas (Amit e Schoemaker, 1993). Dessa forma percebemos um novo conceito, com uma abrangência diferenciada, pois além de abordar os recursos engloba também as capacidades da organização, uma vez que: “enquanto os recursos são a fonte da capacidade de uma firma, as capacidades são a principal fonte de sua vantagem competitiva” (Grant, 1991 p.119).

A vantagem competitiva sustentável é a capacidade de uma empresa de manter uma vantagem sobre seus concorrentes por um longo período, onde isso pode ser alcançado através de recursos únicos, inovação contínua, relacionamentos com clientes ou eficiência operacional (Porter, 1989). Os avanços tecnológicos dentro e fora das empresas podem gerar alguns desafios com os quais as empresas escolhem se diferenciar mediante à concorrência, e dessa forma a vantagem competitiva pode ser destacada como uma melhoria dentro do ambiente empresarial, maximizando o desenvolvimento e recursos organizacionais (Barney, 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 (Kotler, 1991).

Segundo a ótica da RBV, o valor dos ativos estratégicos de uma organização transcende sua mera contribuição para o processo de produção (Amit e Schoemaker, 1993). Ele está intrinsecamente ligado a uma variedade abrangente de características conforme a Figura 2:

Figura 2. Características desejadas dos recursos e capacidades da firma



Fonte: Amit & Schoemaker (1993, p.6)

Cada característica desejada dos recursos e capacidades acima relacionados, deve ser desenvolvida, considerando o que a empresa é e o que a empresa deseja ser, a fim de gerar competitividade e, nesse sentido, surgem as competências essenciais da organização (Prahalad & Hamel, 1990).

Em resumo, a RBV fundamenta-se em quatro atributos empíricos que avaliam o potencial dos recursos de uma empresa: valor (V), raridade (R), imitabilidade imperfeita (I) e substitutibilidade (S). Esses indicadores, trazem o conceito de VRIS, que representa um dos fundamentos da RBV (Barney; Wright; Ketchen Jr., 1991).

Posteriormente, em 2007, um novo atributo foi trazido por Barney na RBV, onde o indicador Substitutibilidade deu lugar a Organização, e dessa revisão surgiu o conceito de VRIO. Nessa visão, Barney (2007), utiliza quatro indicadores a fim de avaliar se um recurso ou capacidade proporciona vantagem competitiva sustentável para a firma. Esses indicadores são: Valor (V), Raridade (R), Imitabilidade (I) e Organização (O). A empresa deve ter a capacidade de

organizar e explorar efetivamente o recurso ou capacidade para obter vantagens competitivas (Barney, 2007).

Na VRIO o indicador Organização abarca todos os outros com vistas a consecução de vantagem competitiva, tendo este indicador um peso estratégico maior dos que os demais (Barney, 2007).

Algumas características e conceitos do modelo VRIO são identificadas através da Tabela 3 onde verificamos quatro palavras-chaves que são associadas a recursos ou capacidades para identificar o potencial competitivo (Barney; Hesterly, 2011).

Tabela 3. Matriz VRIO

Características	Conceito	Questão-chave
Valor	Identifica as ameaças e oportunidades no ambiente externo, além de reconhecer que o valor de um recurso específico se torna dinâmico ao longo do tempo.	Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas e/ou neutralize uma ameaça ocorrida no ambiente?
Raridade	Verifica o quão competitiva uma empresa é quando dispõe de um determinado recurso, extremamente valioso, porém vastamente disponível, buscando vantagem competitiva.	Os recursos são controlados atualmente por um número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	Facilidade ou custo com que uma empresa pode dispor de um recurso para substituir outro mais raro ou custoso, que devem ser consideradas.	As empresas sem recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?
Organização	Existe quando as diretrizes, sistemas e procedimentos da empresa são organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Percebe-se que o modelo VRIO atua como uma ferramenta para identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa, levantando os quatro atributos que avaliam os recursos e capacidades da empresa em relação à sua vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2011).

Finalmente entendemos que o modelo VRIO também ajuda a manejar os pontos fortes e fracos de uma organização utilizando os recursos ou capacidades que possam conduzir a empresa para

que esta se torne ainda mais competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney et al., 2007) e em consequência, se um recurso ou capacidade é valioso, raro, inimitável e organizado adequadamente, gerará uma vantagem competitiva sustentável que é o reflexo de um desempenho acima da média (Aghazadeh, 2015; Lopes et al., 2018).

No início da década de 1990, a RBV da empresa, a economia em evolução, a aprendizagem organizacional, a gestão da tecnologia, a cognição da gestão e a teoria dos sistemas, convergiram para formar o que veio a ser conhecido como a KBV da empresa (Grant, 2015). Nesse contexto, a RBV se destacou como especialmente influente, ao identificar o conhecimento como o recurso primordial da empresa. Essa abordagem reconhece as propriedades estratégicas do conhecimento, destacando suas implicações significativas na criação e sustentação da vantagem competitiva, bem como na implementação da estratégia por meio de estruturas e sistemas de gestão (Grant, 2015).

3.2 VISÃO BASEADA EM CONHECIMENTO

A KBV é tida como uma complementação à RBV, sendo uma lente teórica onde o conhecimento é percebido como um recurso estratégico singular, diferindo na sua natureza depreciação em relação aos fatores produtivos econômicos convencionais (Curado, 2006). A KBV possui uma percepção construtivista do conhecimento, onde o 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).

Neste contexto, a conexão entre a aprendizagem organizacional, a inovação e o desenvolvimento da base de conhecimento de uma empresa foram enfatizados por Cohen e Levinthal (1990). A capacidade de absorção do conhecimento foi definida como a habilidade de reconhecer o valor da informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais sendo que a capacidade de absorção é amplamente determinada pelo nível de conhecimento prévio das empresas (destacando a natureza cumulativa do conhecimento) e é influenciada pela história ou trajetória da empresa (destacando a importância de decisões anteriores (Cohen e Levinthal, 1990).

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).

Penrose (2009) traz uma importante visão sobre o crescimento da empresa, sendo uma base fundamental para o início da compreensão da aprendizagem organizacional, descrevendo como os processos de aprendizagem criam conhecimentos e constituem a base do crescimento das organizações através da recombinação dos recursos existentes. A integração do conhecimento com as teorias de estratégia teve seu início com os estudos de Dierickx e Cool (1989) onde foi conceituado o conhecimento das empresas em termos de fluxo de estoques, sendo estoques superiores vistos como vantagem competitiva sustentável e desempenho superior. Assim, a KBV possui uma concepção de que a empresa é uma instituição dedicada ao processamento do conhecimento (Kogut e Zander, 1992).

Nesta perspectiva, as empresas superam os mercados na habilidade de compartilhar e transferir conhecimento entre indivíduos e grupos dentro da organização. Esse conhecimento engloba informações, como quem detém determinado conhecimento, e *know-how*, como a expertise para organizar uma equipe. Embora o conhecimento seja possuído por indivíduos, ele também se manifesta por meio de padrões regulares nos quais os membros colaboram em uma comunidade social, seja ela um grupo, organização ou rede (Kogut e Zander, 1992).

Na KBV, a geração interna de conhecimento na empresa é o ponto central (Nonaka, 1994). O conhecimento organizacional emerge por meio de um diálogo constante entre o conhecimento tácito e o explícito. Embora os indivíduos sejam responsáveis pelo desenvolvimento de novos conhecimentos, as organizações desempenham um papel crucial na articulação e ampliação desse conhecimento (Nonaka, 1994). Nessa perspectiva, o conhecimento é considerado como uma entidade clara, passível de redução e transferência direta, enquanto a compreensão está ligada ao processamento da informação. Essa abordagem enfatiza a relevância da interação entre conhecimento que é implicitamente compreendido e conhecimento que pode ser explicitamente articulado. Além disso, destaca a conversão do conhecimento por meio de processos como socialização, externalização, combinação e internalização (Nonaka e Takeushi, 1995).

A KBV é um sistema preditivo, que se concentra na eficiência em que as organizações atuam na geração de conhecimento e capacidade da firma (Nickerson e Zenger, 2004). Esses autores abordam essa visão de uma maneira probabilística, enfatizando que, a despeito de a governança

se basear no mercado, autoridade ou consenso, a diferença entre as organizações é o encaixe entre a governança e a solução escolhida dentre a gama disponível. Portanto, o conhecimento possui um papel importante no desenho da empresa. Apesar disso, Grant (2015) afirma que a KBV ainda não pode ser definida como uma nova teoria da empresa, uma vez que carece da formalização e consenso necessários em relação ao seu conteúdo. Contudo, o autor destaca que ela se configura como uma concepção da empresa que a define como uma instituição destinada a criar, armazenar, processar e aplicar conhecimento.

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 (1999) 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 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).

Esses mecanismos de integração de conhecimento ajudam a criar uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo e a colaboração, permitindo que a organização se adapte mais rapidamente às mudanças no ambiente externo e promova a inovação. Considerando a

gestão do Conhecimento como uma ferramenta estratégica, e sendo essa essencial para o êxito e aprimoramento contínuo das organizações, o presente trabalho busca explorar a RBV e a KBV como sendo duas lentes teóricas que nos possibilitam compreender a relação entre o conhecimento e os recursos a disposição da gestão pública.

4. METODOLOGIA

Admitindo a importância da Gestão do Conhecimento para as organizações como vantagem estratégica sustentável, o presente trabalho pretende trazer a relação da gestão do conhecimento com os recursos existentes na administração pública sob a luz da RBV e da KBV. Assim, este trabalho busca responder à pergunta de pesquisa “como a Gestão do Conhecimento, enquanto estratégia sustentável, é relacionada com os recursos existentes na administração pública impactando na inovação?”

Para responder a essa pergunta, 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 é o método de pesquisa que se concentra em uma unidade singular, analisada em profundidade, objetivando responder a questões “como” e “por que” certo fenômeno ocorre, além de proporcionar uma coleta de informações atualizadas (Gray, 2016). Assim, o estudo de caso consiste em uma investigação empírica que trata um fenômeno contemporâneo (o caso) 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.

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.

4.1 ESCOLHA DA UNIDADE DE PESQUISA

Para o estudo de caso único foi escolhida a Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), entidade vinculada ao Ministério da Ciência, tecnologia e Inovação (MCTI), criada em 1956 e convertida em autarquia federal em 1962, 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 atua em programas de pós-graduação na área nuclear, tanto em suas unidades de pesquisa, quanto em parceria com instituições de ensino, sendo considerada relevante para a formação especializada de profissionais do setor nuclear do país. Existem poucos estudos sobre a Gestão do Conhecimento na administração pública em comparação com as organizações privadas e considerando ainda que o estudo pretendido será sobre a Gestão do Conhecimento como vantagem sustentável

através das lentes da RBV e da KBV na área meio, de uma autarquia que regula a atividade nuclear no Brasil, observa-se uma lacuna importante apta para o estudo. Além disso, 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). O fato de a CNEN ser o local de trabalho da pesquisadora, o que proporciona a conveniência do acesso mais facilitado às informações necessárias para o desenvolvimento do estudo também foi um fator importante na escolha.

No cenário internacional, a CNEN desempenha várias funções e participa de diferentes iniciativas. Por exemplo, cabe a CNEN estabelecer e manter 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. A CNEN participa da elaboração, negociação e implementação de acordos e tratados internacionais relacionados ao uso pacífico da energia nuclear, não proliferação nuclear, segurança nuclear, gestão de resíduos nucleares, entre outros temas. Também acompanha e se engaja na elaboração de padrões e regulamentações internacionais relacionadas à segurança nuclear, proteção radiológica, gestão de rejeitos nucleares e segurança de materiais nucleares, buscando alinhar as práticas brasileiras com as melhores práticas internacionais. Participa ativamente de conferências, workshops, cursos de capacitação e outros eventos internacionais para compartilhar conhecimento, experiências e melhores práticas com profissionais e especialistas de outros países e organizações. Colabora em projetos de pesquisa e desenvolvimento com instituições e organizações internacionais para avançar no conhecimento científico e tecnológico relacionado à energia nuclear, segurança nuclear e aplicações nucleares em diversas áreas, como medicina, agricultura e indústria. E finalmente, a participação ativa da CNEN em fóruns internacionais e sua cooperação com organizações internacionais também contribuem para promover a imagem do Brasil como um país comprometido com o uso seguro e responsável da energia nuclear.

Em meio a essas funções, o setor de RH da CNEN apresenta-se como um importante centro da autarquia. Ele desempenha 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. Em um ambiente altamente especializado como o da CNEN, o conhecimento dos servidores é um recurso valioso. 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.

4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a realização deste estudo de caso se deu através de entrevistas semiestruturadas (Roteiro - Apêndice 1). As entrevistas foram gravadas com autorização do respondente e transcritas visando confiabilidade e melhor codificação para futura análise.

Também foi utilizado o Relatório de Gestão ano 2023 da CNEN. A Tabela 4 lista as áreas do RH que foram investigadas, bem como os cargos dos entrevistados e materiais secundários.

Tabela 4. Áreas analisadas

Áreas do RH	Cargos dos entrevistados	Materiais secundários
Coordenação de Recursos Humanos (CGRH)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em ciência e tecnologia (3 servidores)	Relatórios de gestão
Divisão de Administração de Recursos Humanos (DIARH)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em ciência e tecnologia (2 servidores)	Relatórios de gestão
Divisão de Saúde Ocupacional (DISAO)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em ciência e tecnologia (1 servidor)	Relatórios de gestão
Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DIDEP)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em ciência e tecnologia (1 servidor)	Relatórios de gestão
Serviço de Aposentadoria e pensões (SEAPE)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em ciência e tecnologia (1 servidor)	Relatórios de gestão
Coordenação do Plano Médico (COSAU)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em ciência e tecnologia (2 servidores)	Relatórios de gestão
Serviço de Cadastro e Pagamento (SECAP)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em	Relatórios de gestão

	ciência e tecnologia (2 servidores)	
Serviço de Acompanhamento de Ações Judiciais (SEAJU)	Analistas em ciência e tecnologia / Assistentes em ciência e tecnologia (1 servidor)	Relatórios de gestão

Fonte: Elaborado pela autora

Neste estudo conhecemos a gestão do conhecimento em cada um desses processos de RH separadamente e em conjunto de forma a entender como a gestão do conhecimento impacta esses processos e na inovação, bem como poderá ser utilizada de forma a melhorar os serviços prestados à sociedade.

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 apreendendo 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).

Com a observação participante, o pesquisador se torna parte do grupo que está pesquisando e, dessa forma também vivencia a situação pesquisada estando imerso no contexto em que ocorre a pesquisa (Gray, 2016), ou seja, conecta o pesquisador às experiências humanas mais básicas, permitindo a descoberta dos "comos" e "porquês" do comportamento humano em um determinado contexto por meio da imersão e da participação. (Guest; Namey e Mitchel, 2013).

Sendo servidora ativa da autarquia pesquisada, trabalhando exatamente no RH, local onde foi realizada a pesquisa, a inclusão dessa metodologia se faz necessária trazendo, além das entrevistas aplicadas, um relato próprio através da observação no trabalho.

Neste estudo de caso, compreendeu-se como a Gestão do Conhecimento, enquanto estratégia sustentável, é relacionada com os recursos existentes na administração pública impactando na inovação, sendo esta questão abordada através das lentes da RBV e da KBV. A pesquisadora, atuou como observadora quando aplicou as entrevistas aos entrevistados, estando imersa no mesmo ambiente que eles durante os dias em que se aplicaram as entrevistas e conduziu as entrevistas durante o horário de trabalho dos entrevistados e pessoalmente, o que proporcionou a captação de sentimentos que não seriam facilmente observáveis. Além disso, a percepção da

pesquisadora, proporcionou que as percepções desta fossem trianguladas com as percepções dos entrevistados.

Destaco que o contato pessoal com os entrevistados possibilitou explorar as reações *in-loco*, o que para o método qualitativo é importante uma vez que consideram as subjetividades das respostas para a análise. Os entrevistados participantes, de modo geral, se mostraram bem-dispostos em responder as perguntas que lhe foram feitas, muito solícitos e surpresos pelo fato de serem entrevistados, uma vez que para todos eles foram a primeira vez que passaram por esse processo em uma pesquisa na instituição, inclusive, em alguns casos aproveitaram o momento para desabafar sobre seus sentimentos em relação ao tema abordado em relação a Gestão do Conhecimento percebida na autarquia.

A imersão no ambiente da pesquisa proporcionou a pesquisadora uma perspectiva profunda e contextualizada das dinâmicas do ambiente pesquisado, no caso o RH da CNEN. A participação por parte da pesquisadora no processo das entrevistas, permitiu uma compreensão mais rica e dos comportamentos dos entrevistados, revelando certas angústias por parte de alguns deles em relação ao assunto abordado. Inclusive algumas convicções da pesquisadora, enquanto servidora da instituição pesquisada, acerca do tema da pesquisa, se confirmaram durante as entrevistas.

Sendo a pesquisadora, colega de todos os entrevistados, o ambiente estava muito favorável e leve no momento das entrevistas, o que, em alguns momentos, exigiu da pesquisadora uma postura mais “distante” do entrevistado para que não houvesse possibilidades de influência da pesquisadora nas respostas dos entrevistados, ou seja, equilibrar a observação com a intervenção mínima para não influenciar o comportamento dos entrevistados, configurando este um desafio.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A Tabela 5 a seguir detalha o perfil dos respondentes que se qualificaram para compor a pesquisa em questão:

Tabela 5. Dados dos entrevistados

	Escolaridade	Cargo Ocupado	Tempo de casa	Ocupa ou ocupou chefia
E1	2° grau	Técnico em C&T	36 anos	Sim
E2	3° grau	Assistente Administrativo	4 anos	Não
E3	3° grau	Analista em C&T	19 anos	Sim

E4	3° grau	Analista em C&T	9 anos	Não
E5	3° grau	Assistente em C&T	44 anos	Sim
E6	3° grau	Chefe de Divisão	13 anos	Sim
E7	3° grau	Assistente em C&T	37 anos	Sim
E8	3° grau	Analista em C&T	45 anos	Sim
E9	3° grau	Coordenadora	12 anos	Sim
E10	3° grau	Chefe de Divisão	3 anos	Sim
E11	3° grau	Analista em C&T	30 anos	Sim
E12	3° grau	Analista em C&T	10 anos	Sim
E13	3° grau	Analista em C&T	10 anos	Sim

Fonte: A autora

As entrevistas foram aplicadas, a 13 servidores, de setores-chave de Recursos Humanos. Conforme os dados da tabela acima percebemos que os entrevistados possuem um alto nível de escolaridade sendo 92,3% possuem o 3° grau completo, assim como possuem muito tempo de casa, alguns com idade laboral próxima a aposentadoria inclusive com mais de 30 anos de casa, o que representa (30,76%). Além disso percebemos que dos 13 entrevistados, 11 deles (84,62%) ocupou ou ocupa algum cargo de chefia na instituição.

Das 13 entrevistas realizadas, apenas 2 foram em ambiente remoto, sendo que 11 foram realizadas pessoalmente com os entrevistados no próprio ambiente de trabalho e gravadas em áudio para posterior transcrição. As duas entrevistas realizadas de forma remota foram através do Google Meet e igualmente transcritas.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Para fins de análise, foi utilizado o protocolo de Gioia et al (2013). Assim, realizou-se a codificação inicial dos dados, mantendo 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. O Protocolo de Gioia adota uma abordagem holística no desenvolvimento de conceitos, procurando equilibrar a necessidade de gerar novas ideias de forma indutiva, atendendo a padrões rigorosos por meio de uma abordagem de pesquisa mais sistemática. Isso envolve o desenvolvimento da análise de dados por meio de três etapas-chave: a) a criação de códigos analíticos e categorias, montados em uma estrutura de dados contendo códigos de 1ª ordem (centrados no informante) e temas de 2ª ordem (centrados na teoria) e dimensões agregadas; b) o desenvolvimento de um modelo teórico fundamentado, por meio da comparação constante de dados ao longo do tempo e entre informantes; e c) a apresentação dos resultados do estudo por meio de uma narrativa detalhada baseada em dados, geralmente usando

os temas de 2ª ordem e dimensões agregadas, com referência frequente às citações de 1ª ordem dos informantes (Magnani e Gioia, 2023).

Nesse estudo, foram criadas categorias com base nas respostas obtidas nas entrevistas e fazer a relação entre essas categorias e a gestão do conhecimento, a RBV e KBV obtendo assim um framework. Dessa forma, a análise dos dados seguiu a análise de conteúdo como técnica. A análise de conteúdo é um dos métodos mais utilizados em pesquisas qualitativas (Minayo, 2000), sendo “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1977, p. 42). Visando se chegar a uma medida de objetividade, foram criados critérios de seleção, os quais serão 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.

Capturar a essência dos dados coletados no processo investigativo da pesquisa, é fundamental para a correta codificação e posterior categorização desses dados. A codificação busca organizar e agrupar dados de forma semelhante em categorias ou “famílias”, porque eles compartilham algumas características semelhantes – o início de um padrão (Saldaña, 2009). Na codificação serão identificados trechos, recortes de falas, ideias repetidas, comportamentos, o que geram os códigos (Farias et al, 2020).

A categorização dos dados, que procede a codificação, surgiu da leitura das transcrições das entrevistas (Grelha de codificação - Apêndice 2). Uma vez definidas, as categorias ainda deverão ser aperfeiçoadas visando a melhor relação destas com o fenômeno estudado (Gray, 2016).

4.5. LIMITAÇÕES ENCONTRADAS NO PERCURSO DA COLETA DE DADOS

A triangulação necessária das entrevistas com outras fontes institucionais não foi possível de ser realizada. No decorrer da pesquisa, constatou-se que não existem documentos sobre o tema no RH da CNEN/SEDE de forma institucionalizada, escrita e estruturada, sendo que apenas o Relatório de Gestão foi o documento utilizado como dados secundários.

Enquanto observadora participante, algumas limitações e possíveis dificuldades encontradas foram, pelo fato de ser colega dos entrevistados, a reatividade de alguns destes que, por estarem sendo entrevistados por uma colega conhecida, se comportaram de uma forma diferente do usual, em alguns momentos demonstrando um certo receio em responder as perguntas mesmo tendo a pesquisadora, desde o início, deixado claras as questões éticas e de confidencialidade que nortearam as entrevistas. Por fim, uma limitação encontrada foi o fato de não deixar o envolvimento pessoal da entrevistadora com os entrevistados interferir na condução das entrevistas e posterior análise dos resultados.

4.6 DIMENSÕES E CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

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 as 3 seguintes dimensões que serão explicitadas na descrição do caso estudado:

4.6.1 Percepções dos entrevistados sobre a instituição em geral

Nessa dimensão 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 foram levantados assim como foram levantadas as percepções dos respondentes quanto a importância do conhecimento como recurso na instituição e como é a percepção da preservação da memória em relação ao conhecimento na instituição.

4.6.2 Percepção sobre a Gestão do Conhecimento no RH da CNEN

Nessa dimensão aspectos como, como se dá a aquisição e transmissão do conhecimento por afastamentos de servidores (aposentadoria e / ou férias), como os novos servidores adquirem o conhecimento, a aquisição de novos conhecimentos por quem já exerce o trabalho na instituição, treinamentos e cursos como fontes de conhecimento, o conhecimento no dia a dia do trabalho o compartilhamento do conhecimento, aquisição e armazenamento de novos conhecimentos e informações passadas de forma controversa sobre o mesmo tema, foram abordados visando compreender a percepção dos entrevistados quanto a forma como o conhecimento transita no RH da autarquia estudada.

4.6.3 Percepção sobre a gestão do conhecimento, a inovação e sua aplicação e vantagens competitivas

Nesta dimensão aspectos como a existência de estratégias para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento visando inovação, o uso da tecnologia para troca de conhecimento, se é percebida a aprendizagem contínua para gerar inovação, a percepção sobre a eficácia dos processos de gestão do conhecimento existentes na autarquia, se a cultura organizacional existente proporciona a gestão do conhecimento, se é percebido o incentivo a geração de ideias inovadoras no RH da instituição, se a GC é usada para identificar os pontos fortes da organização gerando inovações que proporcionam uma vantagem competitiva, se existem processos estabelecidos para que a GC traga inovação e melhorias no trabalho (mapeamento de processos) bem como incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre os setores de RH (espiral do conhecimento) e se o conhecimento interno e externo usado no RH visando a inovação e vantagem competitiva são percebidos pelos respondentes.

5. RESULTADOS

Essa seção tem por objetivo, apresentar, analisar e interpretar os dados levantados por meio das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos servidores do RH da CNEN/SEDE. Serão explicitadas as dimensões e as respectivas categorias encontradas em cada uma delas conforme a percepção da entrevistadora diante dos temas abordados e as respostas que mais se destacaram dos entrevistados em relação a cada categoria.

5.1 A COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR – CNEN

A Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) é uma entidade vinculada do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Foi criada em 1956, dentro da estrutura regimental do CNPq, convertida posteriormente em autarquia federal por intermédio da Lei 4.118, de 27 de agosto de 1962, visando o desenvolvimento da política nacional de energia nuclear. e possui atividades distribuídas entre duas grandes áreas: a Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação e, a de Radioproteção e Segurança Nuclear, atualmente com 12 unidades, dentre institutos de pesquisa, laboratórios, distritos e escritórios regionais, estando presente em sete estados brasileiros e no Distrito Federal, sendo sua sede localizada no Rio de Janeiro, onde foi realizada esta pesquisa com fins de dissertação de mestrado.

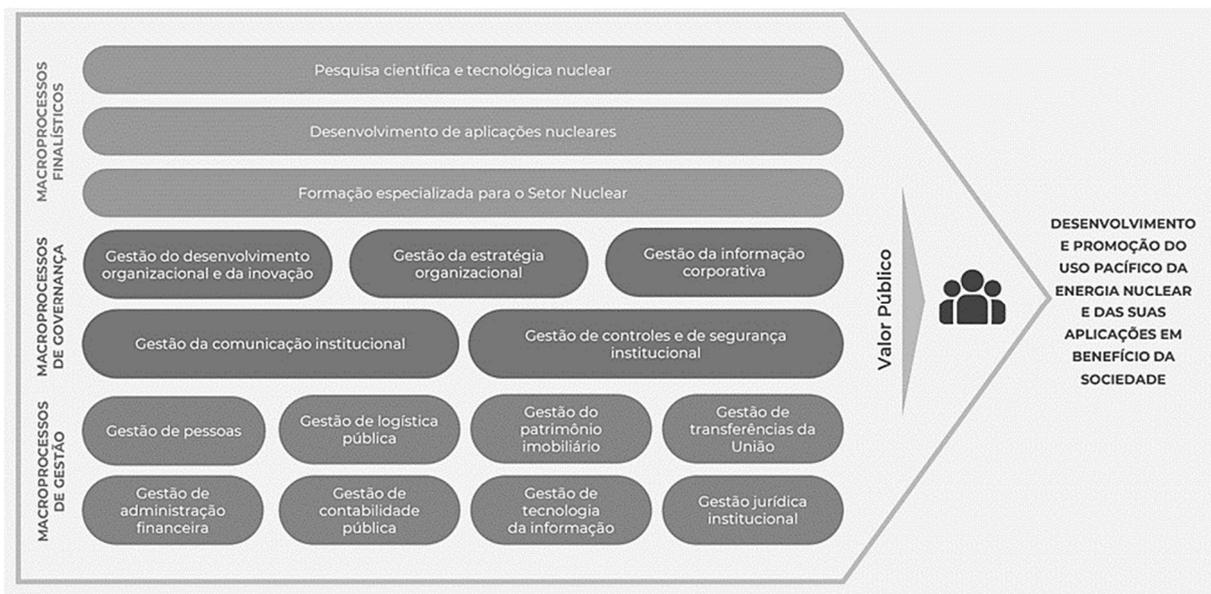
São as unidades da CNEN as seguintes: Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear (CDTN), Instituto de Radioproteção e Dosimetria (IRD), Instituto Ciências de Engenharia Nuclear (IEN), Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste (CRCN-NE), Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro-Oeste (CRCN-CO) e o Laboratório de Poços de Caldas (LAPOC). Atualmente a CNEN conta com uma 1447 servidores sendo que a média de idade é de 58 anos, 84% dos servidores em topo de carreira. Dos servidores ativos, que perfazem 1370 no total, 671 estão aptos a aposentadoria, ou seja, 49% da mão de obra ativa da instituição. A CNEN também possui em sua folha de pagamento um quadro de 1887 servidores já aposentados. Vale destacar que na última década a CNEN teve um esvaziamento da ordem de 1000 servidores.

A CNEN mantém atividades de pesquisa, orientação, planejamento, regulação e fiscalização, atuando em diversos setores que mantêm interação com a área nuclear tais como: geração de energia elétrica; medicina nuclear; aplicações na indústria, agricultura e meio ambiente; pesquisa e ensino relacionados a tecnologias aplicadas; exploração e pesquisa em beneficiamento das reservas minerais nucleares (urânio, tório, etc.); defesa, especialmente

relacionado à propulsão nuclear; tratamento e armazenamento de rejeitos radioativos e segurança e proteção radiológica da população. Tendo como missão desenvolver e promover o uso pacífico da energia nuclear e das suas aplicações em benefício da sociedade.

Na Figura 3 podemos verificar os macroprocessos finalísticos, de governança e de gestão da CNEN conforme o Relatório de Gestão 2023.

Figura 3. Macroprocessos CNEN



Fonte: Relatório de Gestão da CNEN (2023).

Em se tratando de Gestão do Conhecimento, objeto de estudo desta dissertação, a CNEN, em seu Relatório de Gestão de 2023, determinou como "Fortalecer a Gestão do Conhecimento" um dos objetivos contidos na perspectiva de pessoas, infraestrutura e orçamento e que representam a sustentação da organização para a busca dos demais objetivos.

Sendo o fortalecimento da Gestão do Conhecimento um dos objetivos previstos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da CNEN para os anos de 2023 a 2027, o alcance desse objetivo se dará por meio de programas específicos, de modo a garantir a identificação, captação, armazenamento, preservação, transferência, e disseminação do conhecimento relevante para alcançar os objetivos da instituição. Atualmente existe um Comitê de Gestão do Conhecimento na CNEN, que está iniciando os trabalhos no sentido de institucionalizar as práticas da Gestão do Conhecimento, sendo que durante a elaboração desta dissertação, no mês de maio de 2024, ocorreu a primeira reunião desse comitê para discutir as políticas e diretrizes da institucionalização da Gestão do Conhecimento na CNEN. Na Figura 4 podemos verificar o

fortalecimento da Gestão do Conhecimento como sendo um dos objetivos previstos no Planejamento Estratégico Institucional:

Figura 4. Mapa estratégico da CNEN – 2023 a 2027



Fonte: Relatório de Gestão da CNEN (2023).

A CNEN também estipulou algumas iniciativas estratégicas a seguir: Criar Grupo de Trabalho de GC com integrantes de cada unidade da CNEN para: a) propor a política de gestão do conhecimento; b) coordenar o trabalho de avaliação do Nível de Maturidade para Gestão do Conhecimento, através da metodologia da AIEA; c) criar o Programa de GC. Tais informações podem ser consultadas no Relatório de Gestão 2023.

Segundo o Relatório de Gestão 2023 a CNEN recebeu a “Visita Assistida pela Gestão do Conhecimento (KMAV)”, na qual dois especialistas da AIEA forneceram apoio para o desenvolvimento de um programa de GC na organização, ajudando a introduzir e melhorar as práticas no assunto. O IRD coordenou a visita, que contou com a participação de representantes dos institutos da CNEN. A partir dessa visita, o IRD/CNEN avançou nas iniciativas de GC de forma a realizar a Avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimento, bem como o Mapeamento do Conhecimento Crítico do Instituto, com objetivo posterior de estender essas iniciativas para as demais unidades da CNEN. O LAPOC/CNEN também vem se destacando nas iniciativas nessa área, implementando práticas de GC, como a produção de vídeos institucionais visando a mitigação da perda de conhecimento institucional. Para o ano de 2024,

estão previstas as ações de orientação e conscientização dos servidores; realização de diagnóstico institucional; elaboração da política e da estratégia de Gestão do Conhecimento; estruturação do programa de GC; e o envio para aprovação pela Administração da CNEN.

Entendemos oportuno o presente estudo, realizado no RH da SEDE/ CNEN, para o momento em que a instituição como um todo está vivenciando em relação a Gestão do Conhecimento.

5.2 PERCEPÇÃO SOBRE A INSTITUIÇÃO EM GERAL

5.2.1 O ambiente de trabalho, aspectos positivos e negativos da instituição

O ambiente de trabalho pode ser um dos principais fatores que influenciam os resultados em uma organização sendo alguns elementos como cultura organizacional, ambiente físico, ferramentas adequadas ao trabalho, reconhecimento, gestão de conflitos, aspectos que fazem parte da percepção dos funcionários acerca do ambiente no qual estão inseridos. Como observadora participante percebi a predominância do bom ambiente de trabalho, com espírito de cooperação e coleguismo onde, apesar de existirem muitas demandas a serem resolvidas, o ambiente proporciona que elas sejam tratadas sem a pressão de uma produção como em uma empresa privada, por exemplo além de existir a percepção de um bem querer pelo ambiente trabalho.

"(...)como ambiente de trabalho como interação dos seus colegas é muito bom um bom ambiente de trabalho muito boa interação." afirmou (E2)

"O ambiente de trabalho da CNEN é muito bom, a gente é privilegiado, porque é uma instituição onde a gente não tem aquela pressão de produção." (E5)

"Ambiente de trabalho muito bom, tranquilo, não tem nada que se reclamar, nunca tive um atrito nenhuma, tranquilo." (E8)

Alguns pontos negativos, como a falta de pessoal e um certo corporativismo, são percebidos e sentidos por mim em relação ao ambiente de trabalho e a instituição de uma forma geral, além de ser uma expressão dos entrevistados: *"(...) O negativo, realmente, é uma falta de pessoal aqui." (E2)* e *" (...)E o aspecto negativo é que acho que falta uma unidade, uma uniformidade, não é a palavra, não é uniformidade. Como é que eu vou me expressar? um sentimento mais corporativo da CNEN." (E3)*. Também é sentida uma certa resistência ao novo devido ao conhecimento já enraizado por parte de alguns servidores *"(...) 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)*.

O excesso de burocracia também é ressaltado como negativo, o que pode trazer um certo entrave ao andamento das rotinas do dia a dia, "*(...) agora em termos de aspecto negativo eu vejo uma coisa muito burocrática você não consegue às vezes tem muitos passos para você resolver alguma coisa eu acho que cada coisa que você faz tem que passar por muitas mãos desnecessariamente e outra coisa negativa eu acho que isso atrasa muito.*" (E11)

Corroborando com o entrevistado (E11) é dito por (E12) em relação a burocracia: "*(...) e como negativo é a imaturidade institucional, no sentido de a gente ainda está na se fosse falar de Bresser Pereira, a gente já está na fase da burocracia, a gente não está no gerencialismo ainda. Isso eu acho talvez a coisa que mais me incomoda aqui.*" (E12)

Apesar do ambiente ser percebido como bom, tanto por mim quanto pelos entrevistados, alguns aspectos como a falta de pessoal, a falta de unidade entre os setores, pessoas com ideias rígidas e fechadas ao novo, burocracia e acumulação de trabalho, são fatores negativos e que interferem no ambiente de trabalho o que pode também influenciar na forma como o conhecimento é transmitido.

5.2.2 Diferencial ante outros órgãos da ADM pública

Em relação a percepção da CNEN diante de outros órgãos da administração pública percebi a existência de um certo orgulho da instituição, de trabalhar nela, de pertencer a ela, principalmente devido ao corpo funcional que existe o que traz um certo sentimento de trabalhar em um local importante, com valor agregado pela atividade que desempenha. Essa percepção tida por mim, entrevistadora, é refletida nas respostas dos entrevistados.

"Eu acho que é a competência técnica dos servidores. Eu acho que aqui tem um grupo de servidores muito qualificado, uma competência muito boa, e até porque a área afim dela exige isso, e eu acho que o nível é muito bom dos servidores." (E3)

"É uma casa que tem muita mão de obra muito qualificada. Nós temos muitos pesquisadores, doutores nas áreas de física, química, geologia. Isso é muito bom." (E6)

"Eu acho que é a especificidade dela, porque ela atende a sociedade de uma maneira muito específica." (E7)

O que se destaca de forma bastante pungente na CNEN em termo de diferenciação, é seu corpo funcional altamente qualificado.

5.2.3 Conhecimento como recurso e memória do conhecimento

Nesta categoria buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados em relação ao quão eles sentem que o conhecimento é importante como recurso na instituição e como é a percepção da preservação da memória em relação ao conhecimento. O conhecimento é percebido por todos, inclusive por mim, como muito importante e até mesmo fundamental para a instituição como podemos ver em:

"Conhecimento é fundamental em qualquer lugar então na autarquia é muito importante até para a evolução para a resolução de problemas para propor melhorias o conhecimento sempre vai trazer isso é isso(...)" (E2)

"Nossa! O conhecimento é vital para a CNEN, porque, considerando que a área nuclear é uma área muito específica, mas ninguém conhece a atuação nesse segmento, só as pessoas que estão aqui dentro. Então, acho que o conhecimento é fundamental no sentido de que ele tem que ser preservado para a transmissão dos próximos servidores que ingressarem aqui na instituição, especialmente porque a faixa etária dos servidores é bastante alta, todo mundo aí na faixa dos 60, 50 e tanto, são pessoas que vão se aposentar a curto prazo..." (E3)

"Então, o conhecimento aqui dentro é muito importante, na área técnica, sim, e na área meio também, na área de staff, para suportar e dar essa tranquilidade para a técnica pesquisar e desenvolver tecnologia." (E5)

"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)

Quando questionados sobre a preservação desse conhecimento pela instituição, 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 podemos verificar abaixo:

"Eu não conheço sistemas que preservem esse conhecimento. Na área de gestão eu não conheço." (E3)

"Eu acho que ainda tem muita caminhada nisso. Acho que ainda não tem essa preservação, assim, pela CNEN não, é uma coisa individual, de pessoa ou do setor, entendeu?" (E4)

"Olhando sobre o prisma de gestão, a CNEN não preserva. Você tem iniciativas isoladas, eu brinco que são heróis. tem heróis que você que em algum momento fazem alguma coisa, mas não é institucional você vê gente que usa o SEI, base de conhecimento gente que bota na intranet então você 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)

Cumprir destacar que um dos fatores relevantes em relação a não preservação do conhecimento se dá quando acontece a saída de servidores, como 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)

"Não preserva. Infelizmente, não preserva. Falta essa transferência de capital intelectual de um para o outro. Quando sai, vai se aposentar. na transferência interna, que possa vir de um setor para o outro, aquele que está sendo transferido para o outro setor leva todo o seu conhecimento e não passa para quem fica." (E8)

"Olha, acho que está falhando bastante. Essa coisa do pessoal estar se aposentando, acho que tem muita gente que detém um conhecimento específico e que uma hora vai se aposentar." (E11)

Resumindo esta dimensão, em relação a percepção dos entrevistados, além da percepção da observação participante, sobre a instituição de uma forma geral é que é um bom lugar para trabalhar, onde o ambiente de trabalho dos entrevistados é bom, agradável, amigável. A mão de obra especializada, o clima organizacional pontos positivos da instituição e a falta de pessoal reflete um grande ponto negativo percebido assim como a falta de unidade entre os setores, pessoas com ideias rígidas e fechadas ao novo, burocracia e acumulação de trabalho. Já em relação a diferenciação da instituição ante outros órgãos, há um destaque da instituição diante outros órgãos devido a sua especificidade e a mão de obra qualificada. Quanto a importância do conhecimento como recurso, é reconhecida a importância do conhecimento, tido como fundamental, muito importante, mas, que infelizmente não existe uma cultura de preservação desse conhecimento, não existe algo institucionalizado em termos de memória desse conhecimento sendo que muito se perde diante da aposentadoria de servidores.

5.3 PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RH DA INSTITUIÇÃO

5.3.1 Aquisição e transmissão do conhecimento por aposentadoria e /ou férias

Nesta categoria, buscou-se conhecer como o conhecimento é adquirido, transmitido e retido por ocasião de afastamentos de servidores, seja por aposentadoria, ou por férias (ausência temporária) e o impacto no andamento do trabalho nesses casos. Buscamos compreender aqui o modelo de gestão do conhecimento existente na instituição.

Percebemos que existe muita cooperação entre os servidores das áreas envolvidas no sentido de obter o conhecimento como citado em: *"A gente divide atualmente somos três e é dividido pelos três é assim que funciona tá. A gente pede orientação aos colegas dos distritos dos institutos. Então, na ausência dele, a gente interage e, como te falei, se qualquer dúvida, a gente pede informação aos colegas ou então ao nosso chefe superior. A gente resolve o problema. A questão é resolver o problema."* (E1).

Também existe uma espécie de transmissão do conhecimento através de conversas com quem vai sair seja por aposentadoria ou por férias, sendo em alguns casos de forma informal como em *"Informalmente pelos colegas de outros setores. Porque vai perguntar para um colega que já trabalhou naquela área anos atrás, vai correr atrás da informação. Mas vai ser tudo de uma forma informal."*(E3), fala corroborada por: *"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).

Destacou-se também que a falta de servidores interfere diretamente nessa questão como 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) e em: *"Olha, é complicado, por falta de pessoal. Isso complica bastante. "* (E2) e em *"Mas eu já enfatizei que a gente tem pouco servidor para poder passar essas informações, então a gente tem que catar servidor que pode ajudar, principalmente agora com os cursos"*. (E9).

No entanto, também observei que, em alguns, casos existe alguma espécie de formalização da transmissão do conhecimento quando ocorrem as ausências seja por aposentadoria ou férias. Principalmente quanto ao andamento do serviço para quem ficará na substituição. Podemos constatar isso em *"Alguns, na área de recursos humanos, têm a preocupação de deixar, quando sai de férias, deixar escrito o que está pendente."* (E5). *"Não é uma forma sistemática, mas de uma maneira geral, os chefes costumam ter um... passo a passo das atividades "*. (E6)

O que se denota é atualmente o conhecimento é adquirido, transmitido de uma forma informal entre os servidores quando se aposentam e / ou entram em férias. Não foi constatada uma uniformização de procedimentos no sentido de passar o conhecimento para quem fica. As

iniciativas são individualizadas e variam de pessoa para pessoa, setor para setor, alguns possuindo alguma formalização ou método ao passar esse conhecimento, mas nada institucionalizado, padronizado. Também a falta de servidores é um fator que impacta nessa transmissão do conhecimento.

5.3.2 A aquisição do conhecimento por novos servidores e a aquisição de novos conhecimentos por quem já trabalha na instituição.

Entender como os novos servidores que chegam na instituição e desconhecem os processos de RH recebem os conhecimentos necessários para desempenhar suas funções, bem como o conhecimento é adquirido pelos servidores quando precisam aprender algo novo no seu trabalho, são os objetivos dessa categoria. Dessa forma também busquei compreender aqui o modelo de gestão do conhecimento existente na instituição.

A informalidade e a ausência de procedimentos documentados para repassar para os novatos é bastante presente, o que é reforçado por: *“Ah, esse conhecimento é passado como, é feito quando entra nos novos concursados, de uma forma informal, por explicações, prática, a pessoa faz as atividades sendo supervisionada pelo outro, pelo novo integrante da equipe, mas também de uma forma informal ...”* (E3), corroborado por *“A gente tem muito pouca coisa escrita, mas normalmente esse servidor, quando chega, ele já vem com... como que carimbado, para desenvolver determinada atividade.”* (E5) e 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).

Em relação a aquisição do conhecimento novo por quem já trabalha na instituição, percebi que também ocorre a informalidade junto a outros colegas e o autodidatismo no sentido de buscar o conhecimento como constatamos em: *“(...) corro atrás. Autodidata. Vai na internet, busca na internet, busca informações com colegas mais experientes que tiveram interface aqui na área. E muita coisa eu busco sozinha mesmo.”* (E3), em *“(...)quando eu entrei... não me explicaram nada. Então, assim, eu tive que correr atrás, se não tiver mapeado, não tiver na nossa atividade, primeiro vamos ver se alguém do RH sabe fazer.”* (E13) e em *“Quando eu tenho que aprender algo novo, eu acabo consultando outros órgãos, busco. Hoje em dia, a gente tem informação. Nos seus outros órgãos consultando mais o outro é de uma forma não estruturada (...)”* (E12).

Além disso, também é constatada a busca de conhecimento através de cursos e ferramentas da internet como em: *“Através de cursos, ou então de orientação de um servidor acima da minha função.”*(E1) e em *“(...)eu lanço mão da internet, de livros e consulta mesmo, consulta para aprender como é que a coisa é feita para a gente poder tocar aquela atividade...”* (E5), ou até mesmo em processos anteriores que possam servir de “modelo” para entender dado assunto como em: *“Tem os colegas também de outras unidades que são da mesma área, que a gente pode trocar experiências, dúvidas. Leio os processos, vi as demandas anteriores. São essas buscas.”* (E9).

Em resumo, nesta categoria notou-se que a aquisição, transferência de conhecimento tanto para os novos servidores como para quem já trabalha na instituição, se dá informalmente sem uma metodologia definida, onde ocorre o esforço individual diante da necessidade do conhecimento, mas sem um norteador para essa busca, sem uma estrutura. Fica patente a não existência de um modelo de Gestão do Conhecimento definido.

5.3.3 Treinamento e cursos como fonte de conhecimento e o incentivo ao compartilhamento do aprendido

Entender como treinamentos e cursos oferecidos pela instituição são fontes geradoras de conhecimento bem como se o conhecimento adquirido é incentivado a ser e é transmitido para os demais colegas, é o objetivo dessa categoria.

O armazenamento do conhecimento adquirido através de treinamentos e / ou cursos ocorre de algumas formas como em arquivos eletrônicos ou pessoais como dito em: *“Em arquivos. Eu não aparto, não aparto. Eletronicamente, eu guardo tudo.”* (E2), também através de manter os materiais recebidos nesses cursos ou também fazendo anotações próprias ou resumos do aprendido como em: *“Então, eu busco guardar os materiais para poder servir como consulta na hora do dia a dia.”* (E4) e em *“ Eu procuro fazer, ao final de cada curso, fazer um resumo. E deixo guardado, se alguém precisar, se alguém sentir falta ou quiser conhecer, eu tenho isso normalmente guardado.”* (E5). A informalidade novamente é bastante reforçada na questão do armazenamento do conhecimento.

Em relação a multiplicação desse conhecimento, os entrevistados foram bastante incisivos ao afirmar a não existência de uma política institucional nesse sentido, como verificamos em: *“Não tem. Aqui não tem essa... Essa política, esse compromisso de quem fizer um curso, ser o multiplicador para internar e conhecimento na CNEN.”*(E5), sendo algo que vem de cada

pessoa como em: *"no momento não existe não existe esse incentivo é uma coisa da pessoa que fez o treinamento(...)"* (E6) e em *"Eu, quando faço curso, sempre gosto de compartilhar com meus colegas. Todavia não há uma política (...)"* (E12). Tal situação, da carência de uma política institucional de multiplicação do conhecimento, é sentida também pela observadora participante nas tarefas do seu dia a dia.

Percebemos nesta categoria, que o conhecimento adquirido em cursos ou treinamentos são armazenados sem um critério instituído pela organização, vai muito de servidor para servidor a forma como esse conhecimento será armazenado predominando a informalidade e um certo espírito de colaboração entre os colegas no sentido de transmitir, multiplicar a informação, no entanto sem um incentivo da instituição nesta direção.

5.3.4 Conhecimento e a rotina do dia a dia, compartilhamento do conhecimento, aquisição e armazenamento de novos conhecimentos em nova função.

Nesta categoria buscamos compreender que fontes de conhecimento são acessadas ao enfrentar problemas dia a dia, como se obtém o conhecimento ao deparar com problemas para efetuar alguma tarefa que dependa de compartilhamento de conhecimento os setores, bem como se esse conhecimento é armazenado para futuras consultas além de como se dá o aprendizado em uma situação de uma nova função a ser desempenhada.

Percebi que a busca por conhecimento para as tarefas diárias se dá por meio de legislações, internet e troca de informações com colegas até mesmo de outros órgãos, como afirmado em: *"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 em *"A primeira fonte de conhecimento é a legislação. Agora, na questão de interpretação da atividade, uma legislação. Atualmente, o Ministério da Gestão e Inovação..."* (E6), também se frisou o uso de manuais e padrões de órgãos superiores, além da legislação como afirmado por (E12) *"Recorre a manuais, a padrões do MGI, que é o Ministério Norteador nosso. Se não conseguir, eu vou para a Colegis de outros órgãos. Acho que o dia a dia é assim que funciona"*.

No que tange ao armazenamento do conhecimento adquirido nessas situações percebe-se que no geral não existe uma cultura de armazenamento para futuras consultas cabendo a iniciativa de cada servidor nesse sentido como visto em: *"(...) A gente faz um manualzinho pequeno de*

algumas coisas, umas coisinhas mais complicadas, a gente elabora um manualzinho para fazer isso. Um passo a passo." (E2). Houve um destaque também para a rotatividade de pessoas e o não registro das informações, ligados ao fato de não armazenar o conhecimento como em: " Não são armazenados. É tudo oral, tudo informal, e aí se perde, não é? Se perde porque as pessoas têm muita movimentação de pessoas (...) quando tem uma rotatividade nas áreas, também se perde o conhecimento, porque a pessoa que sai leva o conhecimento, porque esse conhecimento está com a pessoa, não está registrado." (E3).

Em situações de necessidade de aquisição de novos conhecimentos face novas atribuições, os servidores citam que vão atrás das informações, no entanto não há um padrão nesse sentido como visto em: *"Assim, eu acho que é mais assim, quando essa situação nova, é mais da gente correr atrás dos outros setores para ver como funciona, como trabalha. Não tem uma sistematização dos trajetos que acontecem(...)" (E4).*

Percebi também, além da questão do "correr atrás" a não existência de um padrão, algo sistematizado para a aquisição de conhecimentos face novas atribuições além de ocorrer uma espécie de network com outros colegas como em: *"Primeiro a gente vai consultar se tem alguma pessoa que fazia essa atividade. para ela passar esse conhecimento. Se não tiver, vamos ter que procurar com os outros RHs ou com as chefias imediatas, fazendo consultas. Consultas, né? (E13).*

Em suma, o conhecimento adquirido no dia a dia se dá através de legislações, internet, trocas de informação com outros colegas até mesmo de outros órgãos, mas não há uma sistematização quanto ao armazenamento desse conhecimento para futuras consultas, não é algo amadurecido na instituição como prática sendo percebidas iniciativas isoladas nesse sentido. Também se percebeu que a rotatividade de pessoas, que impacta em falta de tempo, interfere na transmissão desse conhecimento. Em relação a aquisição de conhecimento diante de novas atribuições também se percebeu as iniciativas individualizadas diante das necessidades que vão se apresentando em cada caso, não havendo uma padronização, sistematização no modo de aquisição desse conhecimento.

5.3.5 Informações passadas de forma controversa sobre o mesmo tema

Entender como e porque ocorrem a passagem de informações divergentes ou controversas sobre o mesmo tema e o que é feito na instituição para mitigar tais situações, é o objetivo dessa

categoria, entendendo dessa forma a qualidade na transmissão da informação para gerar o conhecimento desejado.

A troca de informações divergentes ocorre com certa frequência entre os servidores entrevistados, e que os próprios servidores buscam entre si e suas chefias mitigarem esses erros. Em *"Acontece muito. É, muitos casos, muitas coisas. Ah, tem um problema aqui. Olha, isso aqui não está batendo, não. A gente vê onde está errado, onde está certo. Isso é feito."* (E2), também em *"É, isso já ocorreu, sim. Até por interpretação do servidor em relação à situação, ao assunto, como ele resolveria. E aí, nesse caso, eu busco orientação da minha chefia e da chefia dos setores para a gente poder resolver, mitigar essa controvérsia."* (E9) e em *"Nesse caso, é você buscar com instâncias superiores, com as coordenações gerais, com a diretoria, com o arroa (sic) setorial. para ver qual é o entendimento que vai ser adotado pela instituição nesse caso, uma decisão institucional."* (E3).

Também foi percebida que essas iniciativas na busca de mitigar essas questões não passa por algo sistematizado, institucionalizado como foi dito em: *"Hoje, tem muita... divergência de entendimento, a gente tenta se solucionar, mas como assim? Mas não é uma cultura da que nem essa, como a gente fala, entrar numa arena para discutir determinado assunto, até que esses assuntos, assim, não são corriqueiros."* (E5), 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).

Além disso a monopolização da informação face a pouca mão de obra e a falta de modelos de processos, como foi citado como em: *"Isso ocorre devido ao fato de, como a gente está com pouca gente, o conhecimento fica retido em uma pessoa. Só uma pessoa sabe fazer determinada tarefa(...)" Isso é um problema que a gente tem na CNEN de... modelizar os processos em função de falta de pessoas que tentam pensar fora da caixinha."* (E12)

Nesta categoria percebi que o conhecimento é passado de forma controversa devido a alguns fatores como a diversidade de entendimento sobre um mesmo tema, e que apesar de boa vontade na uniformização de entendimento para se transmitir um conhecimento único, não existe uma cultura nesse sentido, não se separa um tempo para uniformizar os entendimentos sobre temas

controversos e a falta de modelos de processos, ou o mapeamento desses processos, corrobora para essa afirmativa.

Resumindo, nesta segunda dimensão, que trata da percepção sobre a Gestão do Conhecimento pelo RH da instituição, podemos constatar que atualmente o conhecimento é adquirido, transmitido de uma forma informal entre os servidores quando se aposentam e / ou entram em férias, não havendo uma uniformização de procedimentos no sentido de passar o conhecimento para quem fica, sendo as iniciativas individualizadas e sem um padrão, sendo que alguns servidores adotam algum padrão ou forma para passar esses conhecimentos. 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.

A informalidade também ocorre quando novos servidores chegam à instituição e quando os antigos servidores precisam aprender algo novo para desempenhar suas tarefas, ocorre muito o esforço individual no aprendizado, mas sem um norteador, sem uma estrutura. Quando ocorrem treinamentos ou cursos oferecidos pela instituição, o conhecimento até é armazenado, mas sem um critério estabelecido sendo que vai de pessoa para pessoa predominando a informalidade e o espírito de colaboração entre os colegas no sentido de transmitir, multiplicar a informação.

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, e novamente percebeu-se as iniciativas isoladas dos servidores não havendo uma política na instituição. Apesar de existir boa vontade por parte dos servidores do RH, a falta de tempo para se 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.

5.4 PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E SUA APLICAÇÃO PARA GERAR VANTAGEM COMPETITIVA

5.4.1 Existência de estratégias para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento visando inovação

Quando perguntados sobre a percepção da existência de estratégias no sentido de obter, armazenar e transmitir o conhecimento para gerar inovação, os entrevistados, no geral não percebem a existência dessas estratégias e atribuem a alguns fatores como a escassez de pessoas, a falta de tempo, a não existência de uma cultura nesse sentido. Tal cenário também é sentido pela observadora participante que enfrenta as mesmas dificuldades em relação a gerenciar o conhecimento no dia a dia. Em *"A gente não tem essa cultura aqui de inovar, ainda mais na área de recursos humanos (...)"* (E5) fica bastante evidente essa questão. Já em *"Então, é muito difícil, nesse momento atual, com tão poucos servidores, a gente conseguir... fazer isso de uma forma abrangente."* (E3) e em *"Mas acho que tem uma barreira que a gente tem que resolver, conciliar, porque a gente está muito atarefado com o serviço e a gente não consegue dar essa atenção de parar conversar e olhar como fazer a inovação de serviço."* (E4) fica evidente a escassez de mão de obra que traz a sobrecarga de trabalho e conseqüentemente falta de tempo para pensar em inovação.

Em *"(...) então eu, como gestor, fico sempre flertando com a questão de, por um lado, ter inovação, mas por outro lado, eu não quero que ninguém tenha burnout na minha equipe. Então, como é que eu vou dar inovação se a pessoa não consegue estar estressada com as tarefas do dia a dia?"* (E12) o respondente praticamente desabafou uma certa angústia com o paradoxo de inovar e ao mesmo tempo ter as agendas de rotina trazendo uma sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, a falta de tempo para dedicar a inovação.

Outro ponto interessante é que, apesar disso, alguns servidores, de forma individualizada, adotam "estratégias" não formalizadas, para usar o conhecimento a fim de trazer inovação para seus setores, como percebemos em *"Aqui a gente faz muita reunião...Na verdade, é assim. A sua experiência, a experiência que cada um tem na área, é ir colocando suas ideias. E aí a gente vai, fiz por escrito mesmo, para poder depois colocar no computador."* (E9) e em *"(...) mas eu sempre tenho por prática quando tenho o tempo também porque as vezes a gente não tem tempo de fazer tudo que a gente quer os procedimentos, vamos fazer vamos melhorar aqui, o que a gente pode melhorar ah, vamos resolver isso aqui, aí a gente conversa entre a gente e*

chega (...)" (E13). O espírito colaborativo mais uma vez é bastante percebido entre os entrevistados, apesar das limitações importas pela escassez de mão de obra.

Em suma, não há uma percepção clara sobre a existência de estratégias quanto ao manejo do conhecimento para gerar inovação, sendo o número reduzido de pessoal, a falta de tempo, a não existência de uma cultura na instituição em relação a transmissão do conhecimento, além da sobrecarga de trabalho percebida pelos gestores, são alguns pontos levantados, no entanto vigora sempre o espírito de ajuda no sentido da transmissão do conhecimento ainda que sem o objetivo de alcançar a inovação na instituição.

5.4.2 Tecnologia na organização para troca de conhecimento

O uso de ferramentas e tecnologias oferecidas pela organização para facilitar a colaboração e o intercâmbio de conhecimento entre as áreas foi muito bem pontuada entre os entrevistados e pela observadora participante. A CNEN é vista como um órgão de vanguarda por alguns entrevistados como em *"Esse é um ponto que eu falo que a CNEN está na frente de outras áreas de atividade humana, que a CNEN disponibiliza."* (E5) corroborada pela fala de (E12) *"Eu acho que CNEN fez sua parte em relação aos sistemas(...)"* Foram destacados alguns sistemas como o Teams e o SEI no compartilhamento e armazenamento de conhecimento além do investimento da instituição na tecnologia como foi citado por (E13) em *"Então, ela investiu um dinheiro liberou um equipamento para a gente fez o WebVPN para melhorar o trabalho dos servidores."*

No geral a tecnologia é muito usada para troca de informações e conhecimento no desempenho das atividades do dia a dia no RH, como em *"Então, atualmente... Essa ferramenta Teams é uma ferramenta que é muito utilizada na minha área."* (E6), mas não na instituição como um todo como citado em *"Eu estou pensando, o TEAMS, aqui no RH, tem sido muito usado, mas é uma coisa também do RH. Não vejo o TEAMS sendo utilizado em outras coordenações. Mais voltado para o RH."* (E3).

Um ponto levantado é o fato de, apesar da CNEN ter ferramentas e tecnologia para facilitar o trabalho e o compartilhamento de informações e conhecimento, ainda existe pouca integração dessas ferramentas no dia a dia e também ante alguns sistemas usados em comum por alguns setores como dito em *"(...) só que ainda falta a gente integrar essa ferramenta no nosso dia a dia... consolidar essa ferramenta no dia a dia..."* (E12) e em *"Eu acho que assim, dentro do*

que é possível, acho que fornece bem...O ideal seria tipo, é... essa unificação, né? Eu acho que poderia ter essa... essa integração maior, né?” (E4).

5.4.3 Aprendizagem contínua gerando inovação

Sobre o incentivo que a CNEN proporciona no sentido da experimentação e a aprendizagem contínua para impulsionar a inovação, percebi que existe um certo incentivo, mas não de forma explícita, aparente, o que se vê nesse sentido é que a instituição não inibe essa prática, mas não incentiva de forma clara e institucionalizada, além do fato das demandas diárias serem uma espécie de limitador para que a aprendizagem contínua ocorra de forma orgânica na instituição, o que ficou bastante claro em *"A CNEN incentiva não explicitamente. Como eu falei lá antes, a gente tem esse privilégio de trabalhar num lugar onde não tem cobrança de tempo, não tem muita cobrança de resultado."* (E5) e em *"Como eu falei, o ambiente da CNEN é muito bom, só que é que nem, não que ela proíba, mas ela não estimula em função das demandas do dia a dia. Uma vez que todos os servidores da CNEN estão demandados, eles não têm tempo de pensar nessa outra área."* (E12). Percebe-se uma dicotomia entre o fato de no serviço público não haver uma cobrança por produção como seria em uma iniciativa privada e o fato de haver muitas demandas a serem atendidas no dia a dia e que dificultam a questão da aprendizagem contínua.

Outro aspecto interessante é a percepção de que existe no serviço público um certo medo de inovar diante da possibilidade de errar como dito em *"As pessoas, em geral, na administração pública, elas têm um certo receio de inovar, é uma percepção minha. E essa inovação não ser bem-sucedida. e aí a pessoa ser cobrada tipo, poxa, assim que foi feito dessa forma, por que que mudou?"* (E3) mas, apesar disso, esse fato não é um óbice a tentativa de inovar pois existe o interesse no aprendizado, mas que esbarra na questão da falta de tempo para inovar diante das agendas do dia a dia como dito em *"É muito difícil. A gente quer aprender, a gente precisa aprender, mas como a gente vai fazer a gestão? Também do serviço que fica. Não tem como parar(...)"* (E4).

Resumindo, o incentivo a inovação e aprendizagem contínua na instituição ocorre de forma tímida, não explícita, não como algo institucional, mas com iniciativas isoladas e que são muito bem-vindas. Ao mesmo tempo essas iniciativas esbarram na falta de tempo para melhor desenvolvê-las assim como existe o receio de que tais iniciativas causem erros e retrabalhos em um cenário onde, com a escassez de servidores, significaria mais tempo gasto nas mesmas ações quando existem muitas agendas a serem cumpridas.

5.4.4 Eficácia dos processos de gestão do conhecimento

Quando pensamos em situações em que ocorrem questionamentos sobre processos de trabalho que possam estar em desacordo devido à falta de comunicação pretendemos entender e avaliar se existem mecanismos de feedback no sentido de avaliar a eficácia dos processos de gestão do conhecimento. Nesse sentido a informalidade o empirismo nesses processos de feedback relatados pelos entrevistados como a prática corrente na instituição, não sendo algo cultural nem formalizado: *"Eu não consigo ver isso de uma forma formal na CNEN...não consigo perceber que haja essa formalidade."* (E4) corroborado por *"(...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, e quando a gente não tem vivência de resultado, a gente não pode cobrar resultado(...)"* (E5) e por *"Uma coisa estabelecida não. Empiricamente, a pessoa que demanda vai até o setor que é responsável e aí podem conversar, pode haver reuniões para melhorar aquele procedimento"* (E6).

A não existência de uma ferramenta de feedback é citada em *"A gente não tem uma ferramenta consolidada de feedback. O processo acaba se resolvendo de forma formal, como o processo. Você formaliza o seu pedido e há uma troca de despacho, de posicionamento via e-mail."* (E12) o que pode caracterizar algo mais proforma processual do que no sentido da interação entre os membros da equipe no sentido de buscar a eficácia da gestão na solução de problemas.

Outro ponto a destacar é que ocorre uma certa comunicação "top down" não interativa, mas no sentido de quem não está diretamente envolvido com o processo determinar a solução para aquele processo o que pode acarretar a não adequação daquele feedback aquela realidade como dito em *"(...eu vejo que às vezes as conversas se dão lá em cima e não aqui embaixo. Acho que as conversas deveriam ser no chão de fábrica, e não lá em cima. Entende o que falo? Seria necessário a conversa descer um pouquinho para que se vissem todas as consequências das coisas"* (E11).

Em suma, não há uma percepção formal de feedback institucionalizado, que faça parte da cultura da CNEN, no sentido de melhorar os processos de Gestão do Conhecimento, o que ocorrem são iniciativas isoladas das chefias ou dos próprios servidores que mesmo com pouco tempo para pensar nos processos tentam dar algum feedback quando percebem que algo está em discordância, mas não há uma iniciativa formal nesse sentido, uma ferramenta.

5.4.5 A cultura organizacional e as lideranças da instituição como respaldo para a gestão do conhecimento.

Considerando a cultura organizacional vigente na instituição, o apoio dessa cultura na implementação de soluções inovadoras e a geração de novas ideias, é percebida e compartilhada pelos servidores, e por mim, como existente, onde o estímulo existe, mas falta a ferramenta institucional, falta pessoas para dedicar a esse trabalho, falta tempo apesar de ser denotada a necessidade de que o conhecimento seja trabalhado a fim de produzir resultados melhores na instituição. (E3) afirma que *“(...) 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(...)”* o que é corroborado por *“ Eu vejo o incentivo. Como falei, a CNEN incentiva... Simplesmente, mas incentivar a inovação, até porque, é o que eu disse, inovar você tem que ter tempo, a gente não está tendo muito tempo para fazer isso, apesar dos esforços que estão tendo aí, mas isso não chega, parece que começa, mas não termina. ”(E5)* e *“Às vezes o servidor não pode nem se ausentar muito para poder fazer um curso. E mesmo assim há incentivo.” (E9)*

Além disso, em relação ao envolvimento das lideranças da instituição como respaldo a gestão do conhecimento, são denotadas algumas características da instituição como a origem militar hierarquizada, com um viés mais paternalista, o que não denota aversão às inovações e geração de novas ideias, até mesmo por possuir um corpo funcional de pesquisadores e tecnologistas que estão, por necessidade de suas funções, envolvidos com a inovação e aquisição do conhecimento. Em *“A cultura da CNEN tem esse traço mais antigo, até pela... pela origem militar, do início da CNEN, mas por ser uma casa de pesquisadores, analistas, tecnologistas, pessoas que estudaram de uma maneira geral, eu vejo que existe sim uma abertura para a aplicação de novas tecnologias e inovações.” (E6)*, fica patente tal cenário.

No entanto, apesar de haver a percepção de incentivo por parte das lideranças existe os entraves tempo x demandas x pouco efetivo como afirmado em *“Atualmente, um órgão que está há 10 anos sem concurso público, com grande evasão de servidores, acaba interferindo nessa questão de aplicação de inovações, uma vez que as atividades burocráticas precisam continuar tramitando. Então, com isso, a aplicação de novas tecnologias, de inovações, fica comprometida,” (E6)* e, apesar de no Planejamento Estratégico Institucional projetado para os anos 2023-2027, contemplar o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, e a existência de lideranças renovadas, novamente há a questão das agendas diárias no RH que travam o desenvolvimento dessas ações como afirmado por (E12) *“E com relação às lideranças, a gente*

está com uma liderança renovada, são servidores que têm uma cabeça mais aberta. Porém, a gente tem muitas agendas(...)"

5.4.6 Incentivo a geração de ideias inovadoras no RH da instituição

No RH da instituição, a percepção do incentivo a geração de ideias inovadoras é bastante forte apesar da cultura da instituição, como citado em "*Eu acho que o nosso chefe incentiva muito né, esse ponto aí. Mas a instituição não tem muito isso não, né?*" (E10). No RH recentemente uma nova liderança assumiu a gestão, tanto em âmbito da diretoria quanto da coordenação, o que trouxe uma espécie de folego novo no sentido nas ideias e um certo clima mais otimista predomina como em "*Eu vejo positivamente. Atualmente, tem um apoio tanto da diretoria, estou falando da DGI, da nossa coordenação, tanto da divisão também(...)*" (E1) e em "*Atualmente, depois que assumiu o novo coordenador geral, ele incentiva bastante... ele está aproximando, está agregando conhecimento de outras unidades. Então, isso só vem somando mesmo para ter essa interação e o compartilhamento de conhecimento.*" (E9).

Mas apesar dessa visão otimista sobre o incentivo, também foram reforçadas as questões de sobrecarga de trabalho, inclusive da coordenação, falta de tempo para pôr em prática essas novas ideias, além de ser tudo muito recente e incipiente como nas afirmativas abaixo:

"Acho que, porque volto a repetir, é uma sobrecarga tão grande de trabalho com a estrutura que a gente tem atualmente que não dá tempo." (E3)

"Mas assim, acho que está uma fase assim, incipiente, muito inicial." (E4)

"O atual coordenador de gestão de pessoas é uma pessoa que tem essa visão, porém, como eu disse, os servidores do RH estão atolados, sobrecarregados com as tarefas, vamos dizer assim, as tarefas cartoriais obrigatórias..." (E6) fala esta corroborada por "*Acho que seria muito interessante, mas como eu repeti na minha fala, os membros do RH da CNEN estão dedicados ao cartório, né?*" (E12)

Nota-se que existe um incentivo no RH a inovação, a geração de ideias, mas falta tempo para a aplicação dessas iniciativas por parte tanto da chefia quanto dos demais servidores, o que em médio prazo pode trazer um certo desânimo aos envolvidos e o esmorecimento das práticas de inovação na instituição como um todo.

5.4.7 Gestão do Conhecimento usada para identificar os pontos fortes da organização, gerando inovações que proporcionam uma vantagem competitiva.

Em relação a como a gestão do conhecimento é utilizada para identificar os pontos fortes da organização, gerando inovações que possam proporcionar uma vantagem competitiva no mercado, ou seja, alguma diferenciação da instituição em relação a outros na administração pública, nota-se ser algo não percebido de forma clara pelos entrevistados. A maioria não soube expressar como seria o uso da Gestão do conhecimento para gerar vantagem competitiva, como afirmado em *"Eu também não conheço... Eu não conheço um processo na CNEN para... Volto a repetir, acredito que na área fim deva ter."* (E3).

A não percepção do uso da Gestão do Conhecimento atrelada a não manutenção do conhecimento foi enfatizada em *"Mas a gente não tem isso aqui dentro hoje. Não tem por que a gente não retém o documento, o conhecimento. O conhecimento, muitas das vezes, vai embora com a pessoa que o detém."* (E5) e denota a uma imaturidade em relação a Gestão do Conhecimento que se esvai com a saída dos servidores e dessa forma poderia impossibilitar a geração de vantagem competitiva já que o conhecimento se perderia.

Além disso, a Gestão do Conhecimento também foi atribuída a uma esfera estratégica, em nível de direção, como se fosse algo pertencente a um nível superior apenas, como por exemplo em *"É só ouvir falar...Eu percebo que a nova direção, o presidente e a direção, estão fazendo esse compartilhamento. Vão nos institutos, levam as demandas, vêm os institutos. Isso é muito importante"* (E13) e em *"Eu acho, eu percebo isso mais na área estratégica. Acho que tem um plano estratégico, que trabalha com o que chama o SWOT...No estratégico. Mas, assim, eu acho que, assim, esse debate nunca chegou a nós. Nunca foi pedido..."* (E4).

Quando se fala em Gestão do Conhecimento no sentido de identificar pontos fortes para gerar alguma vantagem competitiva na instituição o tema é sentido como algo desconhecido ou pouco conhecido, algo não praticado sendo talvez existentes em níveis mais estratégicos da instituição o que denota um distanciamento da área meio com uma percepção maior sobre o uso da Gestão do Conhecimento para o benefício da instituição visando uma diferenciação na administração pública, pois a percepção de que a Gestão do Conhecimento não é praticada em níveis mais básicos nas rotinas dos entrevistados talvez impeça a percepção dessa mesma Gestão em níveis mais altos.

5.4.8 Processos estabelecidos para que a Gestão do Conhecimento traga inovação e melhorias no trabalho (mapeamento processos).

Os processos estabelecidos a fim de trazer as melhores práticas dentro da organização, garantindo que o conhecimento adquirido seja aproveitado para impulsionar a inovação e melhorar o trabalho de uma forma geral, não são percebidos como parte da realidade da instituição, como afirmado em *"Não percebo. Processos estabelecidos para poder fomentar a gestão do conhecimento, eu não conheço."* (E3), e de uma forma atrelada a legislação, e com uma certa rigidez, e não necessariamente ao modo de fazer as coisas como em *"Então os processos, os documentos que a gente tem hoje, são as orientações internas que estão publicadas na intranet, são as IN, instruções normativas(...)"* (E13) e em *"Aí, voltando à cultura da CNEN, isso é difícil aqui dentro, porque a gente se comunica muito... de forma muito rígida..."* (E12). Os processos e o conhecimento também são vistos sem uma formalidade, guardados individualmente como dito em *"Mas eu não vejo as coisas muito... Como é que eu posso falar? então faça você mesmo eu acho que está tudo muito na cabeça de pessoas(...)"* (E11)

No entanto existe a consciência de que o mapeamento dos processos e a troca de informações são necessárias a fim de que a Gestão do Conhecimento atue de forma inovadora trazendo melhorias ao trabalho, como em *"Hoje está precisando rever, reescrever, ver realmente, ter esse feedback do que está escrito e realmente condiz com a realidade, com o que a gente está fazendo."* (E5), que deixa clara a necessidade de mapear e registrar o que se faz e como se faz, e 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).

Um ponto interessante levantado é algumas iniciativas isoladas foram percebidas inclusive pela observadora participante, no sentido de mapear os processos como falado em *"Quando eu estava na chefia da Coordenação, começamos a fazer isso. A gente fez várias reuniões por vídeo, de mapear a atividade de cada um. De cada rotina que tinha aqui dentro, a gente tentou mapear no detalhe cada passo a ser seguido"* (E8), o que mostra a existência da noção da necessidade do estabelecimento dos processos visando melhorias no trabalho através do conhecimento compartilhado.

5.4.9 Incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre os setores de RH (espiral do conhecimento).

Partindo princípio da colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os diversos setores de RH, a percepção sobre a existência de incentivo tanto da colaboração quanto do compartilhamento desse conhecimento para a promoção de inovação e fortalecimento do RH da CNEN como um todo se deu de algumas formas sendo que o bom relacionamento entre os colegas denotando o espírito colaborativo foi ressaltado como dito em *“A gente se ajuda, a gente um trabalhou numa área, ajuda o outro(...)”* (E3), possuindo um certo empirismo, mas com a preocupação de ajudar os demais colegas com dito em *“É empírico, né? Então, a partir do momento que uma pessoa, um servidor do RH, entende que uma atividade impacta na atividade do outro setor, existe esse diálogo no sentido de que a melhoria seja de ambos os lados, que não impacte negativamente no setor do outro colega.”* (E6).

Também percebi que essa troca se dá diante da necessidade, do dia a dia, como afirmado em *“O incentivo, eu vejo que ele vai mais pela necessidade, pela obrigação de ter esse documento para resolver alguma demanda, alguma pendência...”* (E5) corroborado por *“Olha, eu vejo muito compartilhamento para resolver as situações críticas do dia a dia.”* (E3), não sendo algo percebido como institucionalizado, pertencente a todos e feito por todos da mesma forma, mas variando de cada um ou cada setor como citado em *“Mas, assim, começa uma coisa individual, né? Cada um é representado por um setor, né?...Eu acho que falta debater isso de um âmbito geral, não quando uma situação surge...”* (E4).

As agendas do dia a dia dificultam a troca de informações, mas a percepção da existência do incentivo no RH da instituição permanece como dito em *“A gente está sempre envolvido no dia a dia. Tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, tem que fazer... E você não consegue parar(...). Incentivo tem mas só não consegue fazer.”* (E8) e em *“Com a entrada do novo presidente, o novo diretor de gestão institucional e o novo coordenador, eles três são pessoas da carreira, da casa, e então eles incentivam os servidores a terem essa troca.”* (E9), inclusive essa mudança na gestão trouxe uma percepção mais colaborativa do RH como um todo como citado em *“Então, com essa nova mudança que teve no RH, eu sinto as pessoas um pouco mais flexíveis a querer colaborar com o outro(...)”* (E13)

Resumindo, atualmente no RH da instituição, percebe-se o incentivo a troca de informações e o clima de colaboração mútua na busca de soluções, no entanto de uma forma individualizada, que varia de setor para setor ou de chefia para chefia, e atendendo mais as necessidades que se

apresentam no dia a dia, as emergências das agendas diárias, sem necessariamente trazer inovação para a instituição com essa troca de informações e conhecimento.

5.4.10 Conhecimento interno e externo usado no RH para inovação e vantagem competitiva

No RH da CNEN o conhecimento interno e externo, sendo usados para melhorar os processos de trabalho, trazendo soluções inovadoras e que possam gerar uma diferenciação do RH da CNEN ante outros órgãos da Administração, não é percebido, no que tange a inovação, como dito em *“Eu não vejo muito inovação no RH. É uma área muito específica.”* (E2) e em *“Eu não vejo essa troca de experiência. Aqui a gente faz a coisa que... está fazendo a mesma coisa há mais de 10 anos, 20 anos, do mesmo jeito.”* (E5). No entanto sempre existe a troca de informações visando a ajuda entre os membros da equipe, o espírito de colaboração para resolver questões diárias, como afirmado por (E3) em *“E, internamente, quando a gente tem alguma dificuldade, a gente procura se ajudar.”*, mas sem o viés da inovação, como dito em *“Eu não vejo o RH da CNEN como uma ação que possa ser um diferencial. Hoje o RH da CNEN está preocupado em fazer a roda girar(...)”* (E12).

Em alguns casos ocorre a troca de conhecimento interno e externo quando em ações pontuais, através de cursos ou treinamentos, mas nem sempre sendo garantida a aplicação desse conhecimento adquirido, como afirmou (E8) em: *“São coisas muito pontuais, que a pessoa, traz aquele conhecimento, como se ela partiu de um simpósio, de um seminário, de uma conferência, ou mesmo de um curso também, traz aquele conhecimento, mas às vezes não consegue aplicar.”*, e em alguns casos a troca de conhecimento ocorre nesses cursos entre colegas de outros órgãos como dito em *“O RH da CNEN troca experiência com outras instituições.”* (E9), mas essas iniciativas também dependem das chefias como dito em *“Então, a melhoria dos processos hoje depende muito da chefia imediata. porque cada chefia trabalha de um jeito, porque não tem uma padronização.”* (E13).

Então, percebi que não existe hoje, entre os membros do RH, uma troca efetiva de informações internas e externas, ainda mais considerando inovações que possam levar a diferenciais. Ocorre, mais uma vez a boa vontade, a não uniformização, sistematização e padronização visando a transformação da informação em conhecimento como afirmado em *“Eu acho que o pessoal corre atrás, sempre está querendo(...) O interessante seria se, pô, uma formalização da gestão do conhecimento, né? da troca interna, externa, para não ficar uma coisa assim perdida, uma*

colcha de retalhos, ficar uma coisa mais orgânica, mais sistêmica, chamada, a gente tem toda a administração, sinergia, funcionar por osmose e tal, eu sei onde consultar(...) (E4).

Resumindo nessa terceira dimensão, visualizei que não há uma percepção clara sobre a existência de estratégias para gerenciar o conhecimento com o objetivo de gerar inovação. Entre os pontos levantados que colaboram nesse sentido estão o número reduzido de pessoal, a falta de tempo, a ausência de uma cultura institucional voltada para a transmissão do conhecimento e a sobrecarga de trabalho enfrentada pelos servidores e gestores. No entanto, o espírito de colaboração para a transmissão do conhecimento ainda prevalece, mesmo sem um objetivo explícito de promover a inovação na instituição.

O uso de ferramentas e tecnologias oferecidas pela organização para facilitar a colaboração e o intercâmbio de conhecimento entre as áreas foi bem avaliado pelos entrevistados. Essas ferramentas são mais utilizadas para atividades do dia a dia, mas há uma percepção de pouca integração entre elas e com alguns sistemas usados em comum por certos setores. O incentivo à inovação e à aprendizagem contínua é visto como tímido e não institucionalizado, ocorrendo principalmente através de iniciativas isoladas, que esbarram na falta de tempo e no receio de erros e retrabalhos, especialmente em um cenário com escassez de servidores.

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 cultura organizacional da instituição apoia, em certa medida, a implementação de soluções inovadoras e a geração de novas ideias, com um estímulo percebido, mas sem as ferramentas institucionais, pessoal dedicado e tempo necessário. A origem militar hierarquizada da instituição, com um viés paternalista, não denota aversão à inovação, especialmente devido à presença de pesquisadores e tecnólogos envolvidos com a inovação e a aquisição de conhecimento. 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.

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. Esse distanciamento impede que a área

operacional perceba a Gestão do Conhecimento como benéfica para a instituição. Os processos estabelecidos para trazer as melhores práticas, garantindo que o conhecimento adquirido seja aproveitado para impulsionar a inovação e melhorar o trabalho, não são percebidos pelos entrevistados como parte da realidade da instituição. Contudo, 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. No RH da instituição, 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.

6. DISCUSSÃO

Essa seção tem por objetivo, discutir os resultados apresentados da pesquisa obtidos nas três dimensões através das categorias analisadas e relacionar esses resultados com a teoria existente acerca de cada tema além de, relacionar os resultados com a questão de pesquisa proposta no início do estudo que é “como a Gestão do Conhecimento, enquanto estratégia sustentável, é relacionada com os recursos existentes na administração pública impactando na inovação?” Também é pretendido, através das possíveis limitações do estudo trazer sugestões para estudos futuros contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

6.1 ASPECTOS SOBRE A INSTITUIÇÃO EM GERAL

Foram destacados os aspectos relacionais e ambientais, positivos e negativos da instituição, em comparação com outros órgãos da Administração Pública. Além disso, foram exploradas as percepções sobre a importância do conhecimento como recurso dentro da instituição e como a preservação da memória relacionada a esse conhecimento é vista.

Existe um bom ambiente de trabalho, com espírito de cooperação entre os entrevistados e muita proatividade, no entanto a falta de pessoal e a falta de unidade é vista como importantes pontos negativos. Essa falta de unidade reflete diretamente na forma como as informações são transmitidas e recebidas pelos membros da unidade pesquisada. Esses aspectos são salientados 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, reforçando 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. Uma espécie de status quo que existe dado a esse conhecimento enraizado. Alguns fatores responsáveis pelo desencadeamento dessa resistência são destacados por Kantor, 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 de forma negativa além da acumulação de trabalho também são citadas como fatores negativos. 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 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, 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 existem 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. 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 RBV, o conjunto destes, têm o potencial de oferecer valor agregado e conseqüentemente 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. Essa 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 (Freire et al., 2012; Santos, Moro-Cabero e Valentim, 2016).

Apesar das questões problemáticas, o forte comprometimento e espírito de colaboração entre os entrevistados impulsionam ações isoladas, mas que mantêm 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.

6.2 ASPECTOS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO RH DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

O conhecimento adquirido é transmitido informalmente entre os servidores quando se aposentam e / ou entram em férias, não havendo uma uniformização de procedimentos no sentido de passar o conhecimento para quem fica. As iniciativas são individualizadas e sem um padrão, onde alguns servidores adotam algum tipo de padrão ou forma para passar esses conhecimentos. Apesar de que nenhuma organização tem a capacidade de criar conhecimento por si própria e sim por iniciativas de indivíduos e interações ocorridas no grupo (Silveira, 2016), 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 (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. 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 (Wilson, 2006).

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. 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. O uso do conhecimento como recurso estratégico, orientando as ações da organização em busca de resultados, deve 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 (Almeida, 2014).

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. 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 não é o suficiente para que haja a real geração do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997).

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 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. Tal necessidade é percebida no caso estudado. 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. Tal cenário é mitigado na instituição mais uma vez, 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 mitiga essa questão já que trazem certa padronização e sistematização (Jarmooka et. al, 2021), corroborando com Jannuzzi; Falsarella e Sugahara (2016), quanto a inovação na gestão do conhecimento.

6.3 ASPECTOS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E SUA APLICAÇÃO PARA GERAR VANTAGEM COMPETITIVA

Não há uma percepção clara, entre os entrevistados, sobre a existência de estratégias para gerenciar o conhecimento com o objetivo de gerar inovação. 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, ou seja, alguns sistemas não conversam entre si, o que pode gerar em perda de informação e retrabalho na transmissão dessa informação. O incentivo à inovação e a aprendizagem contínua são vistos como tímidos e não institucionalizados, 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 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 implementação de soluções inovadoras e a geração de novas ideias, com um estímulo percebido, mas sem as ferramentas institucionais, pessoal dedicado e tempo necessário. A origem militar hierarquizada da instituição, com um viés paternalista, não denota aversão à inovação, especialmente devido à presença de pesquisadores e tecnólogos 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.

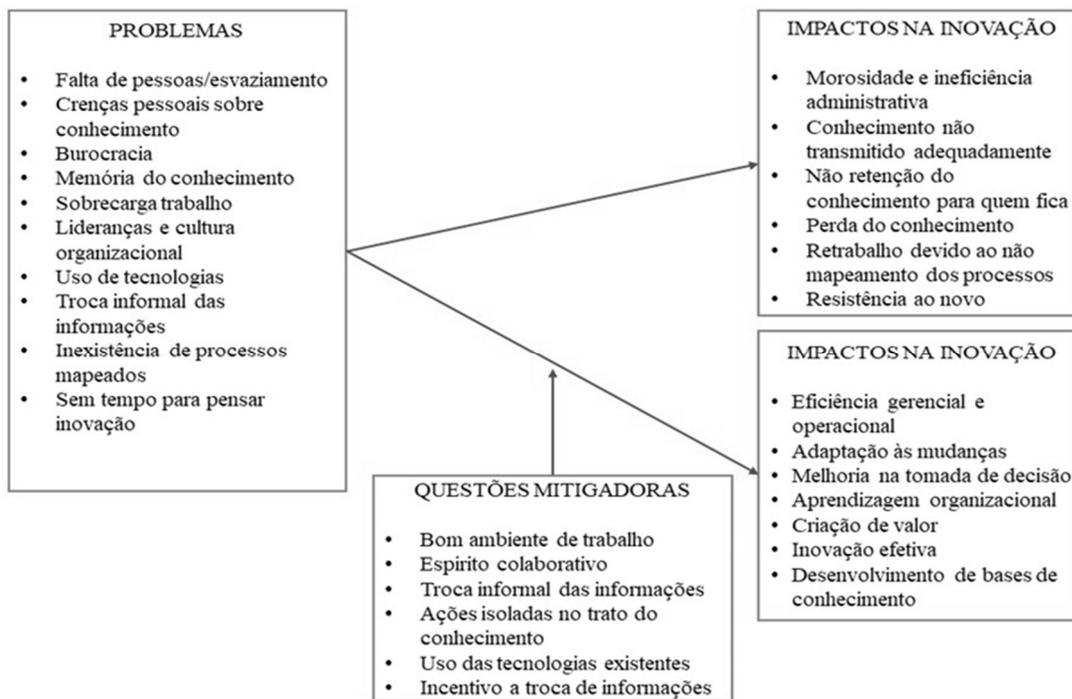
A Gestão do Conhecimento, como uma forma de identificar pontos fortes para gerar vantagem competitiva, é um tema pouco conhecido ou desconhecido pelos entrevistados, sendo talvez praticado em níveis mais estratégicos da instituição. Os processos estabelecidos para trazer as melhores práticas, garantindo 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. 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.

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).

6.4 MODELO CONCEITUAL

Com base nos resultados foi elaborado um framework (Figura 5) onde podemos observar os problemas detectados, os impactos negativos na inovação oriundos destes problemas e os agentes mitigadores impactando positivamente na inovação.

Figura 5. 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, impedem a exploração de novos recursos e capacidades dada a manutenção do status quo por essas crenças, além de dificultar o compartilhamento do conhecimento (Kantor, Stein e Jick, 1992). A externalização e combinação de conhecimentos também são prejudicadas devido as essas crenças que geram resistência ao novo, já 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, 1999), assim, o envolvimento ativo das lideranças e a cultura organizacional existente poderiam facilitar a espiral do 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.

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.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou entender como a Gestão do Conhecimento, enquanto estratégia sustentável, é relacionada com os recursos existentes na administração pública impactando 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. Existe um forte espírito de colaboração entre os entrevistados no sentido de fazer acontecer as agendas existentes, mas sem uma sistematização na troca de informações, o que pode gerar retrabalho. 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 a instituição promoverem inovações ainda que de forma tímida.

7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA

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.

7.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Como contribuições para gestores públicos, o estudo visou 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 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 à sociedade.

7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

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, além de fazer um estudo comparativo com outras instituições públicas 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

- AL-KHOURI, A. M. **Fusing knowledge management into the public sector: a review of the field and the case of the Emirates Identity Authority.** Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, v. 4, n. 3, p. 1-89, 2014.
- ALÍNSKA, A.; FILIPIAK, B; KOSZTOWNIAK, A. **The importance of the public sector in sustainable development in Poland.** Sustainability, v. 10, n. 9, p. 1-24, 2018.
- AMORIM, P. M.; DA COSTA, S. R. R. **Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 8, p. 57870-87884, 2020.
- ABRUCIO, F L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** 1997.
- ALMEIDA, N. L.; VASCONCELOS, M. C. R. L. de; MACCARI, E. A; DIAS, M. S. **Gestão do conhecimento no setor público: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear.** CAP Accounting and Management-B4, v. 7, n. 7, 2014.
- ALMEIDA, F.; MIRANDA, E.; FALCÃO, J. **Challenges and facilitators practices for knowledge management in large-scale scrum teams.** Journal of Information Technology Case and Application Research, v. 21, n. 2, p. 90-102, 2019.
- AGHAZADEH, H. **Strategic marketing management: Achieving superior business performance through intelligent marketing strategy.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 207, p. 125-134, 2015.
- AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic assets and organizational rent.** Strategic Management Journal, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ALMUDALLAL, A. W., BAKRI, N., MUKTAR, S. N., & EL-FARRA, M. M **Implementing knowledge management in the Palestinian public sector institutions: empirical study on the Presidency of the Palestinian Government.** International Review of Management and Marketing, v. 6, n. 4, p. 101-107, 2016.
- ARAÚJO, J. F. **Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática.** Universidade do Minho, Portugal, repositorium.sdum.uminho.pt, 2007.
- BALASUBRAMANIAN, S.; AL-AHBABI, S.; SREEJITH, S. **Knowledge management processes and performance: the impact of ownership of public sector organizations.** International Journal of Public Sector Management, v. 33, n. 1, p. 1-21, 2019
- BATISTA, F. F et al. **Gestão do conhecimento na administração pública.** Brasília: IPEA, 2005.
- BATISTA, F. F. et al. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.** Texto para discussão, 2014.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: IPEA, 2012.
- BARBOSA, R. R. **Gestão da Informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas.** Informação & Informação, v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008.
- BARDIN, L. (1977). **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70.

- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120. Greenwich, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JUNIOR, D. J. **The Resource-Based view of the firm: Ten years after 1991**. Journal of management, v. 27, p. 625-641, 2001
- BARNEY, J. B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oup Oxford, 2007.
- BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B. **How marketing scholars might help address issues in resource-based theory**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 42, p. 24-26, 2014.
- BARTLETT, L.; VAVRUS, F. **Rethinking case study research: A comparative approach**. Taylor & Francis, 2016.
- BOLISANI, E.; SCARSO, E. **The Times They are (Not?) A-Changing: Recent Trends of Knowledge Management Literature**. Electronic Journal of Knowledge Management, v. 17, n. 1, p. pp89-99-pp89-99, 2019.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público - RSP, ano 47, v. 120, n. 1, p. 07-40, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Uma nova gestão para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, v. 16, p. 1-36, 2009.
- CHYI LEE, C.; YANG, J. **Knowledge value chain**. Journal of management development, v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000.
- CHOO, Chun Wei. **The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. International journal of information management, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1998.
- CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013.
- CAMPANTE, R. G. **O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira**. Dados, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.
- CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. **Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras**. RAC, Curitiba, v. 14, n.5, p.871-889, set. /Out. 2010.
- CNEN, Comissão Nacional de Energia Nuclear. **Relatório de Gestão 2023**, Rio de Janeiro, 19 de jun. de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cnen/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/arquivos_prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao-cnen-2023-publicacao.pdf>. Acesso em: 19 de jun. de 2024.

- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation**. *Administrative science quarterly*, p. 128-152, 1990.
- CURADO, C.; BONTIS, N. **The Knowledge-Based view of the firm and its theoretical precursor**. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, v. 3, n. 4, p. 367-381, 2006.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. **Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional**. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 25, p. 1-21, 2020.
- DAMODARAN, L.; OLPHERT, W. **Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems**. *Behavior & Information Technology*, v. 19, n. 6, p. 405-413, 2000.
- DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. *Management science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. DE F. R.; SILVA, E. A. **Predominância ou coexistência? modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação**. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 1, p. 3–25, jan. 2014.
- EISENHARDT, K. M. et al. **Knowledge based view**. *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications, 2000.
- FARIA, J. H. **Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte.**, *Cad. EBAPE.BR* v. 7, n. 3, p. 509-515, 2009.
- FARIA, J. H. DE.; MENEGHETTI, F. K. **Burocracia como organização, poder e controle**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 5, p. 424–439, set. 2011.
- FARIAS, A. N.; IMPOLCETTO, F. M.; BENITES, L. C. **A análise de dados qualitativos em um estudo sobre educação física escolar: o processo de codificação e categorização**. *Pensar a prática*, v. 23, 2020.
- FEIGENBAUM, H; HENIG, J; HAMNETT, C. **Shrinking the state: The political underpinnings of privatization**. Cambridge Books, Cambridge University Press, 1998.
- FREIRE, P. de S. et al. **Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento**, *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.
- FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A Experiência Brasileira na Formulação de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações. Brasília, 2007.
- GUEST, Greg; NAMEY, Emily E.; MITCHELL, Marilyn L. **Collecting qualitative data: A field manual for applied research**. Sage, 2013.
- GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. **Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology**. *Organizational research methods*, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GOMES, S. R. L.; MARQUES, R. M.; KERR, M. **A cultura organizacional e os desafios da Lei de Acesso à Informação nas instituições públicas brasileiras.** Revista Ágora: políticas públicas, comunicação e governança informacional, 2016.

GRANT, R. M. **The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** California management review, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. **The Knowledge-Based view of the firm: implications for management practice.** Long range planning, v. 30, n. 3, p. 450-454, 1997.

GRANT, Robert M. **Knowledge-Based View.** Wiley encyclopedia of management, p. 1-2, 2015.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real.** Penso Editora, 2016.

HELFAT, C. E., et al. (2007). **Dynamic capabilities: understanding strategic change in Organizations.** Oxford: Blackwell Publishing.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública.** Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>, 2015.

HOLLOWAY, I.; WHEELER, S. **Qualitative research for nurses.** Great Britain: Blackwell Science, 1996.

IOANNIS, R.; BELIAS, D. **Combining strategic management with knowledge management: Trends and international perspectives.** International Review of Management and Marketing, v. 10, n. 3, p. 39, 2020.

JARMOOKA, Q. et al. **The mapping of information and communication technologies, and knowledge management processes, with company innovation.** Journal of Knowledge Management, v. 25, n. 2, p. 313-335, 2021.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.** Perspectivas em Ciência da Informação, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan. 2016.

JARRAHI, M. H.; REYNOLDS; R.; ESHRAGHI, A. **Personal knowledge management and enactment of personal knowledge infrastructures as shadow IT.** Information and Learning Sciences, v. 122, n. 1/2, 2021, p. 17-44, Emerald Publishing Limited 2398-5348, DOI 10.1108/ILS-11-2019-0120. Acesso em: 15 set.2023.

JONSSON, A. **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, v. 18, n. 1, p. 17-44, 2008.

JUÁREZ, H. J. L.; CERVANTES, B. P. **La gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua em la Administración Pública Municipal. La experiencia del H Ayuntamiento de Novolato.** Internacional Journal of Good Conscience, v. 7, n. 3, p. 1-14. nov. /2012.

JUNIOR, Geraldo Tessarini et al. **Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: estudo com servidores da área de gestão de pessoas.** Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 128-150, 2020.

KANTOR, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change.** 1992.

- KELLERMANN, F. et al. **The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views.** *Journal of Small Business Management*, v. 54, n. 1, p. 26-48, 2016.
- KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.** *Organization science*, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- KOTLER, P. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1991.
- KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. **Resource-based theory in marketing.** *Journal of the academy of marketing science*, v. 42, p. 1-21, 2014.
- LOPES, J. et al. **Does regional VRIO model help policymakers to assess the resources of a region? A stakeholder perception approach.** *Land Use Policy*, v. 79, p. 659-670, 2018.
- LONGO, R. M. J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, Pr. dos; CAMACHO, F.; PAULINELLI, R.; FEDELE, D. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI.** São Paulo: Editora Senac, 2014
- LUCHESE, E. S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações.** CET–Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. São Paulo, 2012.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MAGNANI, G.; GIOIA, D. **Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research.** *International Business Review*, v. 32, n. 2, p. 102097, 2023.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014
- MATUSIK, S. F.; HILL, C. WL. **The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage.** *Academy of management review*, v. 23, n. 4, p. 680-697, 1998.
- MAKHJIA, M. **Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization.** *Strategic management journal*, v. 24, n. 5, p. 433-451, 2003.
- MARTINS, José Moleiro. **Gestão do conhecimento. Criação e Transferência de,** 2010.
- MARTINS, L. A. et al. **Gestão do conhecimento: análise do nível de maturidade de uma Instituição Pública.** *Brazilian Journal of Information Science*, n. 17, p. 10, 2023.
- MINAYO, M. C. de S. et al. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*, v. 21, p. 9-29, 1994.
- MOREIRA, J. M.; ALVES, A. A. **Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública.** *Revista Enfoques: Ciência Política y Administración Pública*, v. 7, n. 11, p. 11-36, 2009.
- MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** *Ciência da informação*, v. 30, p. 35-46, 2001.
- MOTTA, P. R. de M. **O estado da arte da gestão pública.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, p. 82-90, 2013.

- NEVES, C.; CERDEIRA, P. **Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional**. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.
- NICKERSON, J. A.; ZENGER, T. R. **A Knowledge-Based theory of the firm—The problem-solving perspective**. *Organization science*, v. 15, n. 6, p. 617-632, 2004.
- NONAKA, I. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**. New York, Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Bookman editora, 2009.
- ODE, E.; AYAVOO, R. **The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation**. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 5, n. 3, p. 210-218, 2020.
- OLIVEIRA, D. A. et al. **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as)**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 2017.
- OSBORNE, Stephen P. **The new public governance?** 2006.
- PALUDO, A. V. **Administração pública** – 4. ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2015.
- PALADINO, A. **Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations**. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 534-553, 2007.
- PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV EDITORA, 2005.
- PEREIRA, L. C. B. **Uma nova gestão para um novo Estado**. *Revista do Serviço Público*, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.
- PANCHAMIA, N.; THOMAS, P. **The next steps initiative**. London: Institute for Government, p. 8, 2014.
- PIZZAIA, Ângela et al. **O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas**. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, v. 8, n. 2, p. 62-81, 2018.
- PENROSE, Edith Tilton. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, 2009.
- PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. **Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view**. *Government Information Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016.
- PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine; PAAVILAINEN, Eriikka. **The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals**. *Organizational research methods*, v. 12, n. 3, p. 567-589, 2009.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 19º ed., Rio de Janeiro: Editora Campos.1989.

- PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. In: Knowledge and strategy. Routledge, 2009. p. 41-59.
- PRAJOGO, Daniel; OKE, Adegoke; OLHAGER, Jan. **Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes, and competitive performance**. International Journal of Operations & Production Management, v. 36, n. 2, p. 220-238, 2016.
- PRESTES MOTTA, F. C.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução a organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980
- PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- RAMOS, N. K.; YAMAGUCHI, C. K.; DA COSTA, U. M. **Tecnologia da informação e gestão do conhecimento: estratégia de competitividade nas organizações**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 1, p. 144-161, 2020.
- RIVERA, G.; RIVERA, I. **Design, measurement, and analysis of a Knowledge Management model in the context of a Mexican University**. Innovar, v. 26, n. 59, p. 21-34, 2016.
- RODRIGUES, M.; ARAÚJO, F. **A nova gestão pública na governação local**. INA, 2005.
- SALDAÑA, J. **An introduction to codes and coding. The coding manual for qualitative researchers**. J. Seaman. Los Angeles, London. Singapore, New Delhi, Washington DC, SAGE, p. 1-31, 2009.
- SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de Gestão do Conhecimento e as Inter-Relações com a Cultura Organizacional**. Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação, v. 8, 2021.
- SANTOS, J. C. dos; MORO-CABERO, M. M.; VALENTIM, M. L. P. **A Memória Organizacional como diferencial competitivo em ambientes organizacionais**. Anais do XI Seminário de Pesquisa em Ciências Humanas, Londrina, 2016.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SILVEIRA, M. A. S. G. **Gestão de processo de compartilhamento do conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG)**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de Una, Belo Horizonte, 2016.
- SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.
- SCHOLL, W. et al. **The future of knowledge management**. Journal of Knowledge Management, v. 8, n. 2, p.19-35, 2004.
- SHAHABADI, A.; KIMIAEI, F.; ARBAB AFZALI, M. **The evaluation of impacts of knowledge-based economy factors on the improvement of total factor productivity (a comparative study of emerging and G7 economies)**. Journal of the Knowledge Economy, v. 9, p. 896-907, 2018.
- SPENDER, J.-C. **Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm**. Strategic management journal, v. 17, n. S2, p. 45-62, 1996.
- TEECE, D. J. **Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context**. Long range planning, v. 33, n. 1, p. 35-54, 2000.

- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic management journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Strategic management journal, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities & Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. 15ª ed.: Editora Record, 1980.
- TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. Editora Unesp, 2006.
- VALENTIM, G. de M.; FERREIRA, M. A.; DALTO, J. L. **A Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. In: Anais do X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção-ConBRepro. 2020. p. 1-12.
- VÄRK A.; REINO, A. **Practice Ecology of knowledge management: connecting the formal, informal, and personal**. Journal of Documentation v.77, n.1, 2021, p. 163-180.
- VON KROGH, GEORG. **Care in knowledge creation**. California management review, v. 40, n. 3, p. 133-153, 1998.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. **The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network**. Handbook of Business Strategy, v. 6, n. 1, p. 321-326, 2005.
- WARRINGTON, Edward. **Three Views of the new public administration**. Public Administration & Development, v. 17, n. 1, 1997.
- WILSON, Thomas Daniel. **A problemática da gestão do conhecimento**. K. Tarapanoff, Inteligência, informação e conhecimento, p. 37-56, 2006.
- WIIG, K. **Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington, TX: Schema Press, 1993.
- WIIG, K. **Introducing Knowledge**. Knowledge management handbook, 1999.
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.v.1**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982
- WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the firm**. Strategic Management Journal, 1984.
- WERNERFELT, B. **On the role of the RBV in marketing**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 42, p. 22-23, 2014.
- YIN, R.K. **Case Study Research: Design end Methods**. SAGE. 2009.

APÊNDICE 1. ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS – GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivo: A presente entrevista pretende responder a seguinte pergunta: “como a Gestão do Conhecimento, enquanto estratégia sustentável, é relacionada com os recursos existentes na administração pública?”

Apresentação

Bom dia /boa tarde, sou mestranda do curso de Mestrado em Administração pela Universidade Unigranrio e estou realizando minha dissertação sobre a temática: *A Gestão do Conhecimento sob o viés da Administração Pública*. Irei conduzir esse trabalho com algumas perguntas a seguir e o senhor(a) não será identificado. Agradeço imensamente sua participação.

1. Perguntas introdutórias

Q1. Escolaridade

Q2. Cargo ocupado

Q3. Há quanto tempo você está na CNEN?

Q4. Você ocupa ou já ocupou algum cargo de chefia? Caso sim, por quanto tempo?

Q5. Qual sua trajetória profissional na autarquia até os dias atuais?

Q6. Com quais setores da CNEN você interage no trabalho?

2. Percepção sobre a instituição de uma forma geral.

Q1. Qual sua percepção sobre a CNEN de forma geral (como ambiente de trabalho, interação com os colegas etc.)?

Q2. Na sua percepção, que aspectos você elencaria como positivos ou negativos na CNEN?

Q3. Na sua visão, qual o diferencial da CNEN perante a outros órgãos da administração pública federal?

Q4. O quanto você considera importante o conhecimento como recurso na CNEN e por quê?

Q5. Na sua percepção, conte como a CNEN preserva a sua memória em relação ao conhecimento?

3. Percepção sobre a Gestão do Conhecimento no RH da CNEN.

Q1. Se um colega no seu setor sair ou trocar de cargo, seja por aposentadoria ou por outras razões, como o substituto consegue adquirir os conhecimentos necessários para exercer a função sem perdas?

Q2. E se o conhecimento do colega que saiu não estiver escrito em documentos da empresa, como é transmitido?

Q3. Vamos supor que um colega entre em férias, ou seja, se trata de uma ausência temporária desse colega, e ele faz um acerta tarefa que é fundamental para o andamento do serviço em seu setor. Nesse caso, como as informações que esse colega detém são passadas para quem permanece na atividade?

Q4. Se chegam novos servidores vindos de outros órgãos, ou concursados e desconhecem os processos de RH da CNEN, como esses servidores recebem os conhecimentos necessários para desempenhar suas funções?

Q5. No seu trabalho, caso você precise aprender algo novo, como esse conhecimento é adquirido? E se não houver quem lhe passe esses conhecimentos, como você conseguiria adquiri-los?

Q6. Quando você participa de treinamentos e cursos, como você armazena o conhecimento que você adquiriu? Além disso, quando você participa desses treinamentos, como você passa o conhecimento adquirido para os demais colegas de seu setor? Existe algum incentivo para o compartilhamento desses conhecimentos recém adquiridos através desses treinamentos, para os demais colegas e caso sim, conte-me sobre.

Q7. No seu dia a dia, em seu setor, quando você enfrenta problemas para fazer o seu trabalho, a que fontes de conhecimento você recorre? E caso não sejam suficientes essas fontes, existem alternativas, se sim, quais são?

Q8. Suponhamos que você esteja com problemas para efetuar alguma tarefa e que dependa de conhecimento a ser compartilhado entre setores diversos da CNEN, como você obtém esses conhecimentos? Esses conhecimentos são armazenados de alguma forma para que outros colegas tenham acesso? Conte-me como se dá isso.

Q9. Vamos imaginar que hoje você domine os conhecimentos para exercer suas tarefas no dia a dia, mas que foi surpreendido com uma nova função a qual você não possui nenhum conhecimento sobre o trabalho. Nesse caso, como você iria aprender o necessário para a nova função?

Q10. Imagine que alguém vai até você ou a seus colegas de setor, e solicita informações sobre um determinado tema relacionado ao serviço prestado, e, ao passar as informações existem controvérsias quanto ao conteúdo. Por que isso ocorre (se ocorre) e como você acha que tal situação poderia ser mitigada?

4. Percepção sobre a gestão do conhecimento, a inovação e sua aplicação e vantagens competitivas

Q1. Imagine que os membros de sua equipe precisem promover a inovação em suas tarefas do dia a dia. Como você percebe a existência de estratégias a fim de capturar, armazenar e compartilhar conhecimento entre os membros da equipe a fim de promover a essa inovação?

Q2. Ao desempenhar seu trabalho, como você percebe o uso de ferramentas e tecnologias oferecidas pela organização para facilitar a colaboração e o intercâmbio de conhecimento entre as áreas com as quais você interage?

Q3. No seu dia a dia, com seus colegas, como você percebe que a CNEN incentiva a experimentação e a aprendizagem contínua para impulsionar a inovação?

Q4. Vamos supor que um colega chegue até você questionando sobre um processo de trabalho que ele acredita estar em desacordo com o que deveria ser feito devido à falta de comunicação entre os setores. Nesse caso, quais são os mecanismos de feedback utilizados para avaliar a eficácia dos processos de gestão do conhecimento e identificar oportunidades de melhoria?

Q5. Imaginemos a cultura organizacional vigente na CNEN. Nesse cenário, como você percebe que essa cultura apoia a implementação de soluções inovadoras e geração de novas ideias? Além disso, em que medida as lideranças da CNEN estão envolvidas no processo de gestão do conhecimento?

Q6. Qual a sua percepção sobre a existência de programas ou iniciativas para incentivar a criatividade e geração de ideias inovadoras entre os membros da equipe no RH da CNEN?

Q7. Como a gestão do conhecimento é utilizada para identificar os pontos fortes da organização, gerando inovações que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado?

Q8. Na sua percepção, quais são os processos estabelecidos para capturar, documentar e disseminar as melhores práticas dentro da organização, garantindo que o conhecimento adquirido seja aproveitado para impulsionar a inovação e melhorar o trabalho de uma forma geral?

Q9. Partindo do seu entendimento sobre a colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os diversos setores de RH, como você percebe a existência de incentivo tanto da colaboração quanto do compartilhamento desse conhecimento para a promoção de inovação e fortalecimento do RH da CNEN como um todo?

Q10. Você acredita que o RH da CNEN é diferente de um RH de outro órgão da Administração Pública? Por quê?

Q11. Você acha que há alguma diferença entre o RH da CNEN e o de uma empresa privada? Por quê?

Q12. No seu dia a dia, como você percebe que no RH da CNEN o conhecimento interno e externo é usado para melhorar os processos de trabalho, trazendo soluções inovadoras e que possam gerar uma diferenciação do RH da CNEN ante outros órgãos da Administração?

APÊNDICE 2. GRELHA DE CATEGORIZAÇÃO - DIMENSÕES E CATEGORIAS

Dimensões e categorias	
Dimensões	Categorias
1.Percepção sobre a instituição em geral	1.1 Ambiente de trabalho e aspectos positivos e negativos da instituição
	1.2 Diferencial ante outros órgãos da ADM publica
	1.3 Conhecimento como recurso e memória do conhecimento
2.Percepção Gestão do Conhecimento no RH da instituição	2.1 Aquisição e transmissão do conhecimento por aposentadoria e /ou férias
	2.2 A aquisição do conhecimento por novos servidores e a aquisição de novos conhecimentos por quem já trabalha (q4 e q5)
	2.3 Treinamento e cursos como fonte de conhecimento e o incentivo ao compartilhamento do aprendido
	2.4 Conhecimento e a rotina do dia a dia , compartilhamento do conhecimento, aquisição e armazenamento de novos conhecimentos em nova função (q7 q 8 q9)
	2.5 Informações passadas de forma controversa sobre o mesmo tema.
3.Percepção Gestão do Conhecimento , inovação e sua aplicação para gerar vantagem competitiva	3.1 Existencia de estratégias para capturar, armazenar e compartilhar o conhecimento visando inovação
	3.2 Tecnologia na organização para troca de conhecimento
	3.3 Aprendizagem continua para gerar inovação
	3.4 Eficacia dos processos de gestão do conhecimento
	3.5 A cultura organizacional e as lideranças da instituição como respaldo para a gestão do conhecimento.
	3.6 Incentivo a geração de ideias inovadoras no RH da instituição
	3.7 GC usada para identificar os pontos fortes da organização, gerando inovações que proporcionam uma vantagem competitiva .
	3.8 Processos estabelecidos para que a GC traga inovação e melhorias no trabalho (mapeamento processos)
	3.9 Incentivo ao compartilhamento do conhecimento entre os setores de RH (espiral do conhecimento)
	3.10 Conhecimento interno e externo usado no RH para inovação e vantagem competitiva