

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ADOTADAS NO SETOR PÚBLICO E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

HUMBERTO RODRIGUES MARQUES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

hbetorm@hotmail.com

PRISCILA LUIZ ROSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

priscila.lrosa@hotmail.com

MARCELLO DIOGO CUNHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

marcellodiogo_06@hotmail.com

MARINA NASCIMENTO EVANGELISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

marina.nevangelista@gmail.com

ANDRE GRUTZMANN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

andregrutzmann@gmail.com

Introdução

A capacidade de inovar de uma organização está atrelada ao conhecimento que a mesma possui, desde a concepção, implementação e manutenção de suas estruturas de gestão do conhecimento (NOWACKI; BACHNIK, 2015), ou seja, as inovações são o pré-requisito de criação de conhecimento e a essência da gestão do conhecimento (XIE et al. 2015). Entretanto os serviços públicos carecem de informações mais organizadas e de sistemas de gestão do conhecimento (PROKOPIADOU; PAPTAEODOROU; MOSCHOPOULOS, 2004).

Problema de Pesquisa e Objetivo

O estudo tem a seguinte questão de pesquisa: quais as práticas relacionadas à gestão do conhecimento utilizadas pelas organizações públicas como forma de inovar seus modelos de gestão? Com base nesse problema de pesquisa, o objetivo deste artigo é analisar quais as práticas utilizadas pelas organizações públicas, relacionadas à gestão do conhecimento, que influenciam na inovação dos sistemas de conhecimento das organizações públicas no período de 2005 a 2015, através de uma revisão sistemática.

Fundamentação Teórica

Abordou-se primeiramente o tema de gestão do conhecimento no setor público, dado que dentro do escopo da gestão do conhecimento, o setor público se constitui em um importante e específico campo de pesquisa (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015). Posteriormente, debateu-se sobre o interesse em como incentivar a inovação no setor público, a fim de melhorar a produtividade, a eficiência da prestação de serviços e a qualidade dos serviços públicos (ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015; ARUNDEL; HUBER, 2013).

Metodologia

O método para a pesquisa baseia-se em uma revisão sistemática, em que a estratégia de busca utilizada contempla as seguintes palavras-chave “knowledge management”, “innovation” e “public sector”, aplicadas em cinco bases teóricas internacionais, sendo estas Web of Science; Science Direct; Wiley Online Library; Scopus; e Emerald. Foram recuperados inicialmente 50 artigos, que após um refinamento resultou em um total de 34 artigos, que foram gerenciados com auxílio dos softwares EndNote e Nvivo.

Análise dos Resultados

Bibliometricamente, identificou-se a evolução das publicações na área, a quantidade de autores por artigo, as revistas que mais publicam na área, as palavras-chave mais utilizadas, entre outros. Posteriormente, analisou-se algumas práticas utilizadas, concontrando, para tanto, parcerias público-privada, inovação aberta, crowd-sourcing, capital Intelectual, entre outros, além de algumas ferramentas identificadas.

Conclusão

A proposta do artigo foi identificar práticas utilizadas pelas organizações públicas, relacionadas à gestão do conhecimento, que corroborem no aperfeiçoamento de inovações desses tipos de organizações. O número de artigos que resultou da busca nas bases científicas denota que esta ainda é uma área de pesquisa pequena e que se encontra em desenvolvimento, possuindo ainda lacunas para futuras pesquisas, porém, foi possível identificar as práticas utilizadas e analisar o panorama geral.

Referências Bibliográficas

ARUNDEL, Anthony; CASALI, Luca; HOLLANDERS, Hugo. How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, v. 44, n. 7, p. 1271-1282, 2015.

MASSARO, Maurizio; DUMAY, John; GARLATTI, Andrea. Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

WINDRUM, P. Innovation and entrepreneurship in public services. *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*, p. 3-22, 2008.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ADOTADAS NO SETOR PÚBLICO E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

As instituições públicas que constituem a administração pública de um determinado país são responsáveis por fornecerem os serviços públicos aos cidadãos, assim como redistribuir a renda e o produto nacional bruto (ISTRATE; MARIAN; FERENCZ, 2014). Cierco (2013) enfatiza que podemos perceber o quão grande pode ser considerada a administração pública uma vez que possuem grandes quantidades de departamentos, como finanças, segurança, judiciário, entre diversos outros.

Para tanto, Matei e Chesaru (2014) afirmam que nas discussões relacionadas principalmente sobre a eficiência de recursos e métodos, assim como a necessidade de adaptar as organizações para a dinâmica de suas atividades, têm emergido o conceito de gestão para proporcionar uma resposta às questões relacionadas à evolução da sociedade e das organizações públicas modernas. Assim, gestão pública, para Hokayem e Kairouz (2014), passa a ser considerada como a arte de gerenciar a riqueza e os recursos públicos, como forma de buscar por soluções eficazes e de longo prazo, enfatizando questões públicas, econômicas, sociais, educacionais, entre outros, assim como promovendo transparência, planejamento, compromisso e confiança.

Como salientam Delfgaauw e Dur (2010), a qualidade com que a gestão ocorre no setor público é geralmente uma preocupação aparente em diversos países do mundo. O conceito de uma boa administração pública enfatiza o modo como a administração moderna compreende e gerencia as necessidades locais e os interesses dos cidadãos (MATEI; BĂIEȘIU, 2014). Para tanto, a administração pública tem percorrido um caminho dinâmico para realizar sua gestão, que, diante de novos desafios, tem assumido conceitos que até então apenas eram utilizados pelo setor privado (BRAUN; MUELLER, 2014).

Neste âmbito, a gestão do conhecimento emerge como um fator fundamental na gestão pública, principalmente para lidar com os problemas públicos (DAWES *et al.*, 2009), devido ao fato de as instituições públicas estarem sob crescente pressão para desenvolverem métodos mais inovadores para a prestação de serviço e melhorar seus desempenhos (HARTLEY; SØRENSEN; TORFING, 2013). Assim, verifica-se que a gestão do conhecimento se torna um elemento-chave para qualquer organização (FARZIN *et al.*, 2014), inclusive as do setor público, que apesar de possuir avanços inovadores importantes, ainda é considerado conservador e burocrático (BLOCH; BUGGE, 2013).

Assim, dado que a capacidade de inovar de determinada organização está atrelado ao conhecimento que a mesma possui, desde a concepção, implementação e manutenção de suas estruturas de gestão do conhecimento (NOWACKI; BACHNIK, 2015), ou seja, que as inovações são o pré-requisito de criação de conhecimento e a essência da gestão do conhecimento (XIE *et al.* 2015), e que os serviços públicos carecem de informações mais organizadas, assim como de sistemas de gestão do conhecimento (PROKOPIADOU; PAPTHEODOROU; MOSCHOPOULOS, 2004), o presente estudo tem a seguinte questão de pesquisa: quais as práticas relacionadas à gestão do conhecimento utilizadas pelas organizações públicas como forma de inovar seus modelos de gestão?

Com base nesse problema de pesquisa, o objetivo deste artigo é analisar quais as práticas utilizadas pelas organizações públicas, relacionadas à gestão do conhecimento, que influenciam na inovação dos sistemas de conhecimento das organizações públicas no período de 2005 a 2015, através de uma revisão sistemática. Os objetivos específicos seriam analisar bibliometricamente as publicações acerca do tema, assim como verificar as práticas de gestão

do conhecimento que podem ser adotadas pelas organizações públicas como forma de aperfeiçoar sua gestão.

O presente trabalho está estruturado em 6 seções. A primeira seção é composta pela introdução, incluindo a contextualização e os objetivos da pesquisa. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico sobre a gestão do conhecimento e a inovação aplicadas a instituições públicas. Na seção 3 é exposto o método de pesquisa. Na seção 4 é apresentado a análise bibliométrica sobre o tema, ressaltando o atual panorama de publicações científicas no meio acadêmico, assim como as principais práticas adotadas pelas organizações públicas. Por fim, nas seções 5 e 6 são apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros, assim como as referências utilizadas para a realização do trabalho, respectivamente.

2. DISCUSSÃO TEÓRICA

Nesta seção debate-se acerca dos dois principais temas que nortearam a execução deste estudo, sendo que primeiramente aborda-se sobre a gestão do conhecimento e, em seguida, discorre-se sobre inovação, ambos temas debatidos dentro do setor público.

2.1. Gestão do Conhecimento no Setor Público

Na sociedade atual, baseada no conhecimento, as organizações procuram considerar o conhecimento como recurso essencial para a competitividade (LEE; HONG, 2014). Entretanto, gerir esse conhecimento ainda é um desafio para as organizações contemporâneas, que muitas vezes não possuem ferramentas de obtenção, utilização, aprendizagem, disseminação, avaliação e descarte do conhecimento (BRITO; DE OLIVEIRA; DE CASTRO, 2012).

Assim, técnicas de gestão do conhecimento podem ser importantes dentro das organizações, como forma de formalizar o conhecimento, permitindo a melhoria contínua dos processos que necessitam de um alto nível de eficiência (OLIVA, 2014). Para tanto, a gestão do conhecimento corresponde às práticas organizacionais e capacidades dinâmicas em relação à criação de conhecimento, preservação e transferência, respectivamente (FIDEL; SCHLESINGER; CERVERA, 2015). Assim, a gestão do conhecimento se constitui em um dos principais requisitos e componentes para qualquer organização que busca evoluir e se beneficiar (ALNASHRI, 2015).

Verifica-se que dentro do escopo da gestão do conhecimento, o setor público se constitui em um importante e específico campo de pesquisa (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015). Como salientam Riege e Lindsay (2006), o conceito de gestão do conhecimento não é novidade para o setor público, uma vez que práticas para gerir o conhecimento sempre foram empregadas nas ações de diversos governos. Assim, dentro do setor público, a gestão do conhecimento se constitui como um elemento fundamental para aumentar a eficiência de suas ações em todas as áreas (MCADAM; REID, 2000).

O funcionamento eficaz do governo repousa sobre a partilha efetiva do uso do conhecimento por empregados do setor público em vários níveis, deste os centrais até os locais (GONG, *et al.* 2007). Como abordado por Pee e Kankanhalli (2015), duas tendências reforçam a importância do desenvolvimento de capacidades de gestão do conhecimento na administração pública, sendo estas a crescente crise por capital humano ocasionada por redução de equipe, renúncia dos empregados ou aposentadoria dos mesmos, e a necessidade de desenvolver melhores capacidades de partilha, aplicação e criação de conhecimento, já que as organizações públicas estão cada vez mais utilizando tecnologia da informação.

Em um trabalho desenvolvido por Batista *et al.* (2005) foi definido três áreas centrais relacionadas a práticas da gestão do conhecimento aplicadas a instituições do setor público, as quais são destacadas a seguir:

(i) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento,

tais como fóruns (presenciais e virtuais), listas de discussão, comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, educação corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching* e universidade corporativa.

(ii) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional tais como melhores práticas, benchmarking interno e externo, memória organizacional, lições aprendidas, banco de conhecimento, sistemas de inteligência organizacional, mapeamento ou auditoria do conhecimento e sistema de gestão por competências.

(iii) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação (TI) para captura, difusão e colaboração tais como ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets, sistemas de workflow e gestão eletrônica de documentos (GED).

Sendo um governo mais inteligente, há a necessidade de desenvolver uma abordagem com visão de futuro para o uso e integração de informações, tecnologia e inovação nas atividades de governo (GIL-GARCIA; HELBIG; OJO, 2014). Deste modo, verifica-se que a gestão do conhecimento e inovação fazem parte constante do ambiente das organizações públicas. Assim, na seção seguinte, debate-se sobre a inovação no setor público.

2.2. Inovação no Setor Público

A inovação é reconhecida pelas organizações como um dos caminhos mais importantes para o seu sucesso, aumento de desempenho e sobrevivência em ambientes competitivos (INAUEN; SCHENKER-WICKI, 2011; BIGLIARDI; GALATI, 2013; FOSSAS-OLALLA *et al.*, 2015). Diante dessa perspectiva, a inovação tem sido conceituada a partir de maneiras diferentes, sendo a maioria delas relacionadas à aplicação de novas ideias, conceitos e conhecimentos sobre produtos, processos, serviços e procedimentos que são novos para a organização (HAGE, 1999).

As constantes mudanças ocorridas no sistema econômico mundial proporcionam aos países e, consecutivamente, às empresas, uma dinâmica mais centrada no desenvolvimento e avanço tecnológico, de modo a proporcionar uma maior competitividade frente aos concorrentes. Haase, Araújo e Dias (2009) enfatizam que essas mudanças atingem tanto os países desenvolvidos quanto os países em desenvolvimento, que estão inerentes à globalização, à produção científica e tecnológica, além da evolução dos meios de comunicação. Neste sentido, nos países industrializados, a tríade ciência, tecnologia e inovação representa a busca de soluções competitivas para superar desafios, tal como o aumento dos custos dos recursos naturais e matérias-primas, enquanto que nos países em desenvolvimento, a política de inovação emerge principalmente para reduzir o atraso social, econômico e tecnológico (LOTUFO, 2009).

Uma vez que a inovação tem sido uma meta para diferentes tipos de organizações, estas devem observar os contextos em que estão inseridas como forma de fomentar e eliminar as barreiras que dificultam as atividades de inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Nesse contexto encontra-se também o setor público, pois como enfatiza Pantoja (2015) há um crescente consenso sobre a necessidade de que o setor público melhore sua capacidade de inovação, como forma de aumentar a criação de valor público.

Há um interesse crescente na política em como incentivar a inovação no setor público, a fim de melhorar a produtividade, a eficiência da prestação de serviços e a qualidade dos serviços públicos (ARUNDEL; HUBER, 2013; ARUNDEL; CASALI; HOLLANDERS, 2015). Entretanto, em termos de inovação, o setor público é considerado como algo bem diferente do setor privado (WINDRUM, 2008). De acordo com Bommert (2010), a inovação no setor privado tende a concentrar-se no desenvolvimento de novos produtos, enquanto que a

inovação no setor público geralmente é conduzida para melhorar o desempenho do serviço e agregar valor em termos de benefício público, e não necessariamente o desenvolvimento de um artefato físico (NIEHAVES, 2010)

Como salienta Pantoja (2015) um dos principais fatores que demanda o desenvolvimento de inovações no setor público é o desenvolvimento de uma cidadania mais exigente, que está mais predisposta a exigir seus direitos de proteção social, reduzindo as disparidades na desigualdade de renda. Para tanto, três áreas são importantes para a formação de uma compreensão de como as organizações do setor público pode inovar: a natureza dos próprios serviços públicos, o contexto que as organizações do setor público operam, e as interfaces com outros atores dentro e fora do setor público (BLOCH; BUGGE, 2013).

Segundo Bloch e Bugge (2013) as muitas interfaces do setor público e dos seus diferentes contextos em que elas estão inseridas, podem influenciar a inovação neste setor de diferentes maneiras, sendo importante compreender estes contextos, sendo que um número de interfaces podem ser identificados: (1) entre o setor público e o setor privado; (2) entre o setor público e os cidadãos; (3) entre os níveis governamentais dentro do setor público, (4) entre os diferentes níveis geográficos do setor público e (5) através de diferentes domínios públicos (por exemplo, saúde, educação e defesa).

3. METODOLOGIA

Com a finalidade de atingir o objetivo exposto no presente estudo, os dados foram coletados a partir de uma revisão sistemática da literatura. Segundo Galvão, Sawada e Trevizan (2004), a revisão sistemática pode ser considerada um importante recurso da prática baseada em evidências, como forma de sintetizar os resultados de pesquisas. Assim, este método de pesquisa se constitui em uma forma de analisar a diversidade de conhecimento existente em uma área acadêmica, sendo que, para tanto, baseia-se em um método que pode ser replicável e transparente (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Como forma de coletar os artigos necessários para a pesquisa, utilizou-se as seguintes palavras-chave: “knowledge management”, “innovation” e “public sector”, num período de tempo de 2005 até 2015. Esta estratégia de busca foi aplicada em cinco bases de dados online, sendo estas Web of Science (ISI Web of Knowledge) – 11 artigos; Science Direct – 4 artigos; Wiley Online Library – 8 artigos; SciVerse Scopus – 8 artigos; Emerald – 19 artigos.

Deste modo, foram coletados por meio desta estratégia de busca 50 artigos, que foram tabulados e após a exclusão dos artigos duplicados ou que não se encaixavam no escopo da pesquisa, resultou-se em um total de 33 artigos. Os dados foram gerenciados com auxílio dos Softwares EndNote®, para organizar os resumos e PDFs dos artigos, e Nvivo 10®, para organizar as palavras centrais e frequência de palavras chaves. Para tanto, na seção seguinte são apresentados os resultados encontrados, sendo que primeiramente são demonstrados a análise bibliométrica e posteriormente os principais resultados encontrados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise Bibliométrica

As publicações relacionadas ao tema abordado sofreram variações ao longo do tempo, sendo que, os anos que possuíram maiores quantidades de publicações correspondem a 2012 e 2015, cada um com 8 artigos publicados. Verifica-se que dentro do período analisado, os anos de 2005 e 2011 não publicaram artigos relacionados com a estratégia utilizada (Figura 1).

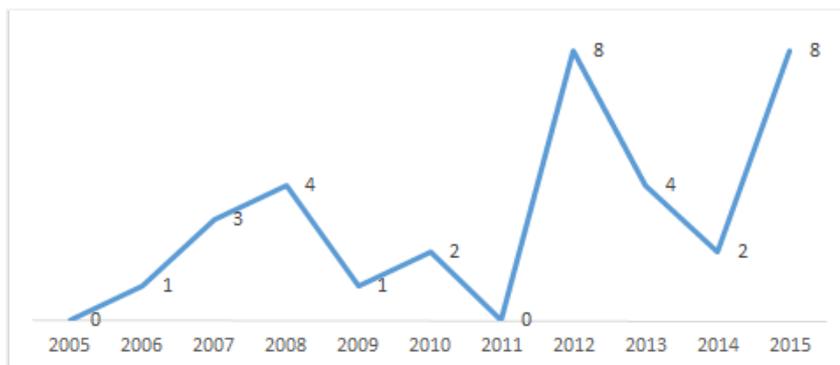


Figura 1 - Quantidade de trabalhos por ano.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Com relação à coautoria dos artigos coletados, observa-se que dos 33 artigos analisados, aproximadamente 36%, foram elaborados por dois autores, e que aproximadamente 24% destes artigos possuíram um e três autores responsáveis pelos trabalhos. Para tanto, verifica-se que o número máximo de autores identificados por artigo foram 4, que correspondem a 5 artigos (Figura 2).

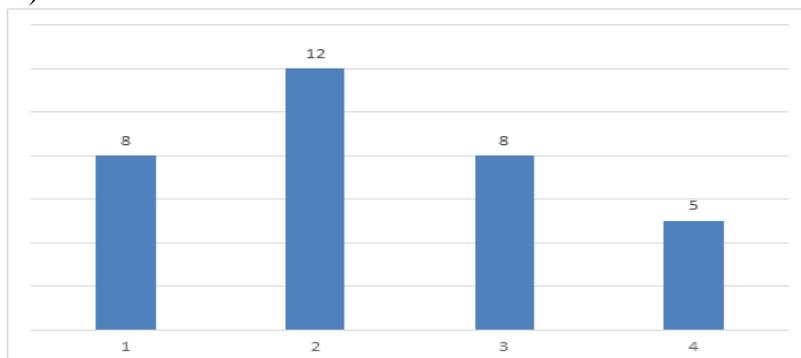


Figura 2 - Quantidade de autores por artigo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Ainda, enfatiza-se que apenas um autor publicou dois artigos relacionados com o tema, que se refere a Stephen Jones, que é Chefe de Informação, Comunicação e Tecnologia em Conwy County Borough Council, do Reino Unido, sendo que atualmente ele faz parte do Conselho Consultivo Estratégico da Brunel Business School e seu interesse de pesquisa é na área de negócios e investimento em TIC. Todos os outros autores tiveram apenas um trabalho publicado cada.

Com relação às revistas em que os estudos analisados foram publicados, constata-se que os 33 artigos foram publicados em 21 jornais diferentes e em 4 congressos diferentes. Para tanto, os jornais que mais tiveram publicações estão expressos na Tabela 1.

Tabela 1 - Jornais que mais publicaram sobre o tema.

Revista	Nº de publicações
Journal of Intellectual Capital	4
Information Technology & People	3
Journal of Enterprise Information Management	2
Journal of Knowledge Management	2
VINE	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

De acordo com a Tabela 2, em que podem ser evidenciadas as palavras-chaves que mais apareceram nos artigos recuperados para análise foram, Innovation, Knowledge Management e

Public Sector, uma vez que estas foram as palavras-chave utilizadas na estratégia de busca criada na metodologia para recuperar os artigos necessários para análise. Para tanto outras palavras-chave também foram identificadas, como pode ser observado na tabela.

Tabela 2 - Palavras-chave mais utilizadas nos artigos.

Palavras-chave	Frequência
Business process improvement	2
Collaboration	2
Communication technologies	2
Information management	2
Knowledge transfer	2
Strategic management	2
Case study	3
Information technology	3
Intellectual capital	4
Public sector organizations	4
Public sector	7
Knowledge management	9
Innovation	11

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para tanto, na seção seguir são apresentadas as principais práticas observadas na literatura de acordo com os artigos recuperados na busca realizada.

4.2. Análise das principais Práticas

Essa sessão tem por objetivo discutir as principais práticas referente à gestão do conhecimento no setor público e será apresentada a partir de 8 tópicos.

4.2.1. Parcerias Público-Privada

A abordagem público-privada é uma forma de criar e manter inovações em sistemas de gestão do conhecimento (AGRAWAL, CHEN, TANIO, 2015). Por meio do relacionamento entre as empresas públicas e privadas, o setor público poderia fornecer tanto a tecnologia base quanto os recursos, de modo que o setor privado contribuiria com práticas de inovação que iriam colaborar na orientação e implantação do planejamento estratégico e incentivar a inovação (AGRAWAL; CHEN; TANIO, 2015). Um exemplo disso seria o estudo de Radnor e O'Mahoney (2013) realizado no Reino Unido. Sob pressão para reduzir os custos e aumentar a qualidade nos serviços públicos, as organizações do setor público contrataram consultorias que auxiliassem na introdução das inovações em serviços e operacionais. O resultado principal foi a redução dos custos e o melhor atendimento dos interesses da sociedade (RADNOR; O'MAHONEY, 2013). Outro exemplo é o sistema dos hospitais públicos. Verifica-se que, por meio de uma parceria, em vez de competir no acesso ao conhecimento, seria possível e mais oportuno aprender rapidamente e competir na eficácia da execução, como nas capacidades essenciais inovadoras (AGRAWAL; CHEN; TANIO, 2015).

4.2.2. Inovação Aberta

O trabalho desenvolvido por Dias e Escoval (2015) possuiu como objetivo identificar os principais motores da inovação do setor hospitalar do setor público de Portugal, explorando mecanismos de como se dão as colaborações externas para inovação de acordo com a teoria de inovação aberta, uma vez que é amplamente reconhecido que muitas das ideias podem vir de fontes externas. Como resultados, verificou-se que a cooperação externa é considerada como um facilitador da inovação em hospitais públicos, enquanto a tecnologia é considerada como facilitador da inovação nos hospitais, assim como identificou-se a gestão do conhecimento,

construção de confiança, comunicação e foco no usuário como os principais mecanismos para a abertura de inovação. Assim, dentro do contexto de inovação aberta, os hospitais em conjunto com outros serviços de saúde, universidades e usuários, têm a oportunidade de moldar a política e prática para acelerar a inovação, assim como são necessários incentivos para impulsionar mudanças sistêmicas e culturais, bem como para estabelecer uma plataforma comum para a cooperação externa (DIAS; ESCOVAL, 2015).

4.2.3. Crowd-sourcing

O crowd-sourcing é a prática de obtenção de ideias necessárias de forma rápida a partir de uma ampla rede de pessoas e instituições. A partir dessa perspectiva Agrawal, Chen e Tanio (2015), realizam um estudo de como o processo de crowd-sourcing de ideias pode gerar um banco de ideias inovadoras voltadas a saúde pública. O crowd-sourcing seria visto como um recurso comum capaz de alavancar a “sabedoria da multidão” em prol da saúde pública. Ainda nessa perspectiva o trabalho desenvolvido por Wise *et al.* (2012), reforça como as plataformas de Crowd-sourcing podem gerar iniciativas de colaboração entre a população e a gestão, destacando como a população em geral pode contribuir e avaliar as decisões tomadas pelos seus governantes.

4.2.4. Governo Eletrônico

De acordo com Jones (2012), as organizações públicas estão passando por mudanças relacionadas com a tecnologia no governo, que desempenha um papel fundamental em organizações modernas do setor público, incluindo sites web, processos de negócios comuns e o desenvolvimento de culturas internas capazes de oferecer serviços centrados no cidadão. Neste âmbito, a implantação do governo eletrônico bem-sucedida oferece soluções baseadas em tecnologia da informação inovadoras que melhoram a qualidade do serviço, incluindo uma melhor interação interna e externa com o cidadão (JONES, 2012).

O Governo Central do Reino Unido reconhece a importância do governo eletrônico, tanto que lançou várias iniciativas de financiamento para apoiar os governos locais na criação de suas infraestruturas de governo eletrônico (IRANI; ELLIMAN, 2008). Outro estudo realizado no Reino Unido é o de Jones (2012), que analisou as barreiras para a implementação bem-sucedida do governo eletrônico, incluindo compromisso corporativo a partir do nível mais alto; a escassez de competências; acesso à informação; recursos adequados e de financiamento; preocupações de segurança; e imperativos políticos, assim como identificou possíveis melhorias como distribuição de informação; comunicação; transformação; inovação; colaboração; e inclusão social’

Como resultados percebidos das ações governamentais, o governo eletrônico melhorou a comunicação e o acesso à informação por parte do cidadão. Porém, tem se percebido que essa é uma iniciativa de alto custo para o contribuinte e com sucesso limitado. Irani e Elliman (2008) então identificaram um paradoxo, que é baseado em dois setores muito diferentes, o público e o privado, que têm acesso à mesma tecnologia e ainda assim colhem diferentes níveis de desempenho. O setor privado parece capaz de adquirir e operar a tecnologia a um menor custo base e, assim, satisfazer clientes exigentes, retornando em dividendos para os seus acionistas. Uma das justificativas de Irani e Elliman (2008) é que o setor privado é um ambiente imensamente competitivo, com orçamentos apertados afixados pelos diretores, que cria uma cultura de mudança onde novas ideias e sucessos são recompensados. O setor público, por sua vez, opera em um ambiente muito diferente, protegido contra forças concorrentes, e as grandes estruturas do setor burocrático com anos de tradição são incapazes de aceitar a mudança, de modo que possivelmente falta o ambiente para a inovação (IRANI; ELLIMAN, 2008).

4.2.5. Aprendizagem Organizacional

Segundo Barrette *et al.* (2007) a aprendizagem organizacional é definida de diversas formas na literatura, tal como um ciclo ou processo que facilita a aquisição de conhecimentos; um processo de aprendizagem coletiva através da interação com o ambiente; ou uma capacidade de uma organização em usar a experiência para manter e melhorar a sua performance. Porém para que uma organização pública se torne uma organização de aprendizagem ela deve incluir esse processo de forma contínua na cultura dos colaboradores.

Ferguson *et al.* (2013), tiveram como foco central o estudo da aprendizagem organizacional com relevância para as organizações de serviço público. Através de estudos de caso relataram como a gestão do conhecimento e aprendizagem dos colaboradores podem mudar as práticas organizacionais as tornando-as mais eficazes ou não. Um dos estudos de caso apresentado aconteceu no Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido, onde houve a implementação de um sistema voltado ao controle de pacientes com cataratas. O sistema trouxe diversos benefícios aos pacientes, porém devido a falta de rotinas voltadas a aprendizagem organizacional dessa nova tecnologia, surgiram resistências por parte de alguns profissionais em aceitarem tal inovação.

Outros estudos tais como Çinar e Eren (2015) realizam uma análise nas instituições públicas no âmbito do Ministério da Educação e Hospitais públicos para determinar o efeito sobre a percepção da capacidade de aprendizagem organizacional para geração de inovação. Através desse estudo foi possível perceber que a organização deve ter em mente o processo de inovação consciente, nos quais sistemas e equipamentos voltados a inovação devem ser melhorados, treinamentos devem ser organizados sobre a gestão da inovação e a inovação deve ser criada para haver união de ideias. Isso irá gerar uma melhor compreensão e melhoramento do espírito de equipe de forma a gerir o ciclo de inovação para que a aprendizagem possa ocorrer livremente.

4.2.6. Capital Intelectual

O setor público é uma das áreas menos abordadas sobre capital intelectual (IC) nas pesquisas (SECUNDO *et al.* 2015). Uma revisão de Guthrie *et al.* (2012) indica uma ampla difusão do capital intelectual em diferentes tipos de organizações, incluindo o governo local, hospitais, departamentos do governo, organizações de investigação, terceiro setor, patrimônio cultural e organizações, departamentos de polícia, universidades e clusters regionais. Pelo destaque que o capital intelectual tem ganhado nos últimos anos, pode-se observar que o tema está presente em praticamente todos os assuntos relacionados com gestão e isso não é diferente no setor público. Porém, ainda que existam estudos relacionados com capital intelectual e o setor público, percebe-se que ele é menos comum quando se aborda a área pública, o que significa que ainda existem oportunidades de investigação nestes domínios (GUTHRIE *et al.*, 2012).

A ligação entre capital intelectual e inovação também se espalhou para os decisores políticos interessados na promoção da inovação nas economias nacionais como uma fonte de crescimento e prosperidade econômica. Ao longo do tempo, a política vem fazendo coro para louvar a evolução do poder do IC para promover a inovação através do aperfeiçoamento dos processos internos da empresa. (DUMAY, ROONEY, MARIN, 2013).

Considerando que no setor público as empresas não operam em um ambiente competitivo com seus produtos e serviços, muitas vezes não possuindo preço, as abordagens de IC foram inicialmente entendidas como tendo um papel qualquer no setor, mas posteriormente ganhou importância devido ao alto grau de intangibilidade dessas organizações (GUTHRIE *et al.* 2015). Os gestores públicos começaram a ser conscientes da importância do IC, com esforços consideráveis para identificar, medir, gerenciar e divulgar o IC (GUTHRIE *et al.* 2015).

4.3. Ferramentas de Gestão do Conhecimento

A tradução para o setor público dos métodos e ferramentas de gerenciamento de operações desenvolvidos originalmente para serem aplicados no setor privado, é um desafio (RADNOR; O'MAHONEY, 2013). Os autores destacam a dificuldade de se transferir ferramentas, conceitos e programas do setor privado para o setor público. Essas dificuldades podem ser relacionadas com o fato de que as empresas públicas são muito mais baseadas em valores, conceitos éticos e profissionais e têm de lidar com mais problemas que as empresas do setor privado (DIEFENBACH, 2009). Mesmo com todos esses desafios, é cada vez mais comum a adoção dessas práticas pelas empresas públicas e o apoio das empresas de consultoria na implementação de tais intervenções e transferências de processos (RADNOR; O'MAHONEY, 2013).

O conhecimento e a tecnologia aliados são considerados como um fator de vantagem competitiva. O trabalho desenvolvido por (FEIJOO; ORDAZ; LÓPEZ, 2015) traz a implementação de portais de funcionários no governo educacional. O estudo relata as falhas inerentes à concepção e implementação de inovação: a resistência à mudança de potenciais utilizadores, a difícil transformação dos processos de trabalho em um ambiente tecnológico e a má gestão da mudança pela administração, que são os elementos que podem determinar o fracasso na implementação de tais portais de funcionários. Foi possível constatar através desse estudo que para aumentar a capacidade de inovação dos indivíduos é necessário o acesso a recursos de treinamento, além de conhecimentos gerados em toda a organização, de modo que uma mudança nos processos internos de governo é necessária para o portal integrar naturalmente o processo de trabalho dos empregados

O estudo realizado Gressgård *et al.*, (2015) teve por objetivo aumentar a compreensão de como o uso de ferramentas baseadas nas TIC podem apoiar o processo de geração de inovação pelos próprios colaboradores de uma organização, através da divulgação e exploração dos conhecimentos internos. Já o trabalho desenvolvido Hidalgo *et al.*, (2008) forneceu uma análise abrangente sobre as tendências e os principais atores (empresas, organizações, governamentais, consultores, universidades, etc.) no desenvolvimento e uso de métodos para gerenciar a inovação numa economia baseada no conhecimento. A partir das análises realizadas foi possível verificar que as ferramentas de gestão do conhecimento no setor público podem servir para aumentar a confiança dos cidadãos e promover o bem-estar em nossas sociedades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento é muito importante para o bom funcionamento das instituições, como recursos valiosos que auxiliam no planejamento estratégico e na tomada de decisões por parte dos gestores, contribuindo, inclusive, para o aperfeiçoamento de inovações das organizações. Apesar de terem sido identificados poucos estudos relacionados ao tema proposto, pode-se verificar que existem alguns trabalhos que procuram evidenciar como essas práticas acontecem dentro do setor público.

A proposta do artigo foi identificar práticas utilizadas pelas organizações públicas, relacionadas à gestão do conhecimento, que corroborem no aperfeiçoamento de inovações desses tipos de organizações. O número de artigos que resultou da busca nas bases científicas denota que esta ainda é uma área de pesquisa pequena e que se encontra em desenvolvimento, possuindo ainda lacunas para futuras pesquisas, porém, foi possível identificar as práticas utilizadas e analisar o panorama geral.

Observa-se, através da análise bibliométrica dos artigos recuperados, um aumento do número de publicações sobre o tema ao longo dos anos, apesar de esse crescimento não ser constante. Além disso, verifica-se não há nem um autor referência na área, assim como não existe uma revista com alto grau de publicação sobre o tema, o que demonstra que os trabalhos

são bem diversificados. Isso pode sinalizar para a ausência nas revistas de um espaço para as publicações voltadas ao setor público e a inovação e gestão do conhecimento.

Diversas práticas foram identificadas como sendo aplicadas pelas instituições públicas, com a finalidade de gerir melhor o seu conhecimento, seja com entes externos ou internos, corroborando numa melhor inovação, principalmente as de processos. Dentre elas pode-se verificar a inovação aberta e parcerias público-privadas, crowd-sourcing, capital intelectual e aprendizagem organizacional, assim como algumas ferramentas. Dentre os estudos analisados, verificou-se um destaque para a área da saúde, uma vez que em diversas práticas esta área é considerada como local de análise pelos estudos identificados, principalmente os hospitais públicos.

Este trabalho realizou um levantamento sobre algumas práticas utilizadas pelo setor público para melhorar sua gestão, como forma de melhorar, principalmente, a qualidade dos serviços oferecidos para os cidadãos. Não foi verificado, entretanto, se essas práticas se diferem de países desenvolvidos para países em desenvolvimento, de forma que estudos futuros podem abordar como as estruturas de diversos países podem influenciar na aplicação das práticas selecionadas. Outra questão está relacionada ao método utilizado nesta pesquisa, a revisão de literatura, que se constitui em um método qualitativo que se baseia em dados secundários. Uma sugestão para pesquisas futuras seria uma pesquisa empírica a fim de se confirmar os resultados identificados, ou então uma pesquisa com caráter quantitativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRAWAL, Shantanu; CHEN, Christopher; TANIO, Craig P. Crowd-sourcing delivery system innovation: A public-private solution. In: **Healthcare**. Elsevier, 2015. p. 2-4.

ALNASHRI, Ahmed Anashri. Application Reality of Knowledge Management Processes Practice in Learning Resources Centres: Case Study of Learning Resources Centres in Makkah al-Mukarramah Schools in Saudi Arabia. **Procedia Computer Science**, v. 65, p. 192-202, 2015.

ANTONELLI, Cristiano. The evolution of the industrial organisation of the production of knowledge. **Cambridge journal of economics**, v. 23, n. 2, p. 243-260, 1999.

AMÉRICO, Bruno Luiz; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Estudos organizacionais de aprendizagem e conhecimento à luz das abordagens situada e da tecnociência. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 4, p. 588-607, 2013.

ARUNDEL, Anthony; CASALI, Luca; HOLLANDERS, Hugo. How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. **Research Policy**, v. 44, n. 7, p. 1271-1282, 2015.

ARUNDEL, Anthony; HUBER, Dorothea. From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 146-159, 2013.

BARRETTE, Jacques *et al.* Organizational learning among senior public-service executives: An empirical investigation of culture, decisional latitude and supportive communication. **Canadian Public Administration**, v. 50, n. 3, p. 333-354, 2007.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* Gestão do conhecimento na administração pública. 2005.

BIGLIARDI, B.; GALATI, F. Models of adoption of open innovation within the food industry. **Trends in Food Science & Technology**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2013.

BLOCH, Carter; BUGGE, Markus M. Public sector innovation—From theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 133-145, 2013.

BOMMERT, B. Collaborative innovation in the public sector. **International public management review**, v. 11, n. 1, p. 15-33, 2010.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. Martins Fontes, 2000.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Soc**, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA—Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

BLOCH, C.; BUGGE, M. Public sector innovation—From theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 133-145, 2013.

BRITO, Lydia Maria Pinto; DE OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza; DE CASTRO, Ahiram Bruni Cartaxo. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1341-1366, 2012.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; DE ARAUJO FONSECA, Marcus Vinicius. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

BUCKLEY, Peter J.; CARTER, Martin J. Knowledge management in global technology markets: applying theory to practice. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 55-71, 2000.

CARNEIRO, Alberto. How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. **Journal of knowledge management**, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000.

CIERCO, T. **Public administration reform in Macedonia**. Communist and Post-Communist Studies, v. 46, n. 4, p. 481-491, 2013.

ÇINAR, Fadime; EREN, Erol. Organizational Learning Capacity Impact on Sustainable Innovation: The Case of Public Hospitals. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 181, p. 251-260, 2015.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. 2004.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sérgio Luis da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e

gerenciamento de projetos. In: **Anais do 8 Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto–CBGDP, Porto Alegre, RS. 2011.**

CONG, Xiaoming; LI-HUA, Richard; STONEHOUSE, George. Knowledge management in the Chinese public sector: empirical investigation. **Journal of Technology Management in China**, v. 2, n. 3, p. 250-263, 2007.

CONNER, Kathleen R.; PRAHALAD, Coimbatore K. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

DAWES, Sharon S.; CRESSWELL, Anthony M.; PARDO, Theresa A. From “need to know” to “need to share”: Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks. **Public Administration Review**, v. 69, n. 3, p. 392-402, 2009.

DELFGAAUW, J.; DUR, R. Managerial talent, motivation, and self-selection into public management. **Journal of Public Economics**, v. 94, n. 9, p. 654-660, 2010.

DIAS, Casimiro; ESCOVAL, Ana. The open nature of innovation in the hospital sector: The role of external collaboration networks. **Health Policy and Technology**, v. 1, n. 4, p. 181-186, 2012.

DIEFENBACH, Thomas. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. **Public administration**, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

DUMAY, John; ROONEY, Jim; MARINI, Lisa. An intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 4, p. 608-633, 2013.

FARZIN, Mohammad Reza *et al.* A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation: applications for service sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 595-599, 2014.

FELJOO, Héctor M. Pérez; ORDAZ, Mercedes García; LÓPEZ, Francisco J. Martínez. Barriers for the Implementation of Knowledge Management in Employee Portals. **Procedia Computer Science**, v. 64, p. 506-513, 2015.

FERGUSON, Stuart; BURFORD, Sally; KENNEDY, Monica. Divergent approaches to knowledge and innovation in the public sector. **International Journal of Public Administration**, v. 36, n. 3, p. 168-178, 2013.

FIDEL, Pilar; SCHLESINGER, Walesska; CERVERA, Amparo. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1426-1428, 2015.

FOSSAS-OLALLA, M. *et al.* Product innovation: When should suppliers begin to collaborate? **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1404-1406, 2015.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática. **Rev Latino-am enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-56, 2004.

GIL-GARCIA, J. Ramon; HELBIG, Natalie; OJO, Adegboyega. Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 31, p. 11-18, 2014.

GUTHRIE, James; RICCERI, Federica; DUMAY, John. Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. **The British Accounting Review**, v. 44, n. 2, p. 68-82, 2012.

HAASE, Heiko; DE ARAÚJO, Eliane Cristina; DIAS, Joilson. Inovações Vistas pelas Patentes: Exigências Frente às Novas Funções das Universidade. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 2 jul/dez, p. 329-362, 2009.

HAGE, J. T. Organizational Innovation and Organizational Change. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 597-622, 1999.

HARTLEY, Jean; SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. **Public Administration Review**, v. 73, n. 6, p. 821-830, 2013.

HEFFRON, Florence A. **Organization theory and public organizations: The political connection**. Pearson College Division, 1989.

HIDALGO, Antonio; ALBORS, Jose. Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. **R&d Management**, v. 38, n. 2, p. 113-127, 2008.

HOKAYEM, J. EL; KAIROUZ, A. Euro-med: Public Management and Good Local Governance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 124, p. 528-535, 2014.

INAUEN, M.; SCHENKER-WICKI, A. The impact of outside-in open innovation on innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 4, p. 496-520, 2011.

IRANI, Zahir; ELLIMAN, Tony. Creating social entrepreneurship in local government. **European Journal of Information Systems**, v. 17, n. 4, p. 336-342, 2008.

ISTRATE, L.; MARIAN, L.; FERENCZ, I. S. The Use of a Project Management Application in Managing Investments in a Public Administration Institution. **Procedia Economics and Finance**, v. 15, p. 1732-1739, 2014.

JARLE GRESSGÅRD, Leif *et al.* Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 4, p. 633-650, 2014.

JONES, Stephen. Understanding t-government progress and issues: a case study of a United Kingdom local authority. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 6, p. 605-618, 2012.

LAWTON, Alan; ROSE, Aidan. **Organisation and management in the public sector**. Pitman, 1991.

LEE, Hyun Sook; HONG, Seong Ae. Factors affecting hospital employees' knowledge sharing intention and behavior, and innovation behavior. **Osong public health and research perspectives**, v. 5, n. 3, p. 148-155, 2014.

LOTUFO, R. de A. A institucionalização de Núcleos de Inovação Tecnológica e a experiência da Inova Unicamp. In: SANTOS, M. E. R. dos; TOLEDO, P. T. M. de; LOTUFO, R. de A.

(Org.) **Transferência de Tecnologia**: Estratégias para a estruturação e Gestão de núcleos de Inovação Tecnológica. Campinas: Komedi, 2009. Cap. 5, p. 169-203.

MCADAM, Rodney; REID, Renee. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 6, p. 317-329, 2000.

MATEI, L.; CHESARU, O. M. Implementation guidelines of the new public management. cases of Romania and Sweden. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 143, p. 857-861, 2014.

MASSARO, Maurizio; DUMAY, John; GARLATTI, Andrea. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MASSINGHAM, Peter Rex; TAM, Leona. The relationship between human capital, value creation and employee reward. **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p. 390-418, 2015.

MURRAY, Michael A. Comparing public and private management: An exploratory essay. **Public Administration Review**, p. 364-371, 1975.

NIEHAVES, B. Open process innovation: The impact of personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 377-393, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 2003.

NOWACKI, Robert; BACHNIK, Katarzyna. Innovations within knowledge management. **Journal of Business Research**, 2015.

OLIVA, Fabio Lotti. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014.

OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1993), *Reinvesting Government*, A Plum/Penguin Book, New York, NY.

PANTOJA, Rodrigo. Multisystemic therapy in Chile: A public sector innovation case study. **Psychosocial Intervention**, v. 24, n. 2, p. 97-103, 2015.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, 2015.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. Atlas, São Paulo, p. 41-63, 2001.

PROKOPIADOU, Georgia; PAPTAEODOROU, Christos; MOSCHOPOULOS, Dionysis. Integrating knowledge management tools for government information. **Government Information Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 170-198, 2004.

RADNOR, Zoe; O'MAHONEY, Joe. The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11/12, p. 1555-1578, 2013.

RAINEY, Hal G.; BACKOFF, Robert W.; LEVINE, Charles H. Comparing public and private organizations. **Public administration review**, p. 233-244, 1976.

RASHMAN, Lyndsay; WITHERS, Erin; HARTLEY, Jean. Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 4, p. 463-494, 2009.

RIEGE, Andreas; LINDSAY, Nicholas. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of knowledge management**, v. 10, n. 3, p. 24-39, 2006.

SECUNDO, Giustina *et al.* An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities. **Journal of Intellectual Capital**, 2015.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **R. Adm.**, São Paulo, v.44, n.4, p.327-341, out./nov./dez. 2009.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRESMAN, Mimi; PÁSHER, Edna; MOLINARI, Francesco. Conversing cities: the way forward. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 5, p. 55-64, 2007.

XIE, Xuemei *et al.* How does knowledge inertia affect firms product innovation?. *Journal of Business Research*, 2015.

WARDEN, Campbell. Managing and reporting intellectual capital: new strategic challenges for HEROs. **IP Helpdesk Bulletin**, v. 8, p. 5-8, 2003.

WINDRUM, P. Innovation and entrepreneurship in public services. **Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management**, p. 3-22, 2008.

WISE, Sean; PATON, Robert A.; GEGENHUBER, Thomas. Value co-creation through collective intelligence in the public sector: A review of US and European initiatives. **Vine**, v. 42, n. 2, p. 251-276, 2012.