

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: explorando as inter-relações entre Aprendizagem Organizacional e os modelos teóricos de Administração Pública**

**GLÍCIA MARIA DIAS DE FREITAS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**OSMAR SIENA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**ERASMO MOREIRA DE CARVALHO**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Agradecimento à órgão de fomento:

N/A.

# **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: explorando as inter-relações entre Aprendizagem Organizacional e os modelos teóricos de Administração Pública**

## **1 Introdução**

As reformas administrativas no Estado Moderno têm sido associadas a princípios de modelos teóricos de gestão. Diferente das claras motivações de lucro e pressões competitivas do setor privado, as finalidades da Administração Pública (AP) pautam-se em uma gama de valores e demandas que se transformam simultaneamente com a sociedade. Faz parte do cerne da Administração Pública agregar valor por meio da entrega de serviços, tendo em conta dinâmicas econômicas, sociais e políticas.

De tal maneira, os modelos teóricos de gestão da Administração Pública são desenvolvidos de forma que reflitam desde ideologias e conceitos até práticas e processos capazes de enfrentar os problemas e atender aos interesses da sociedade à época. A Burocracia, por exemplo, expressa a filosofia de uma eficiência organizacional e estrutural, baseada em comando, controle e separação do interesse e recursos públicos e privados. Por sua vez, a Nova Administração Pública (NAP) argumenta em desfavor da rigidez burocrática, valorizando ideais de austeridade, empreendedorismo e descentralização na tomada de decisão no serviço público. Já a Nova Governança Pública (NGP) preconiza os níveis de participação social, construção coletiva dos interesses da sociedade e criação de valor público.

Atualmente as diversas organizações que compõem o setor público enfrentam pressões para melhorar sua eficiência operacional, produtividade, alocação de recursos, transparência, confiança e responsabilidade, que são elementos-chave do desenvolvimento sustentável (YAMI; AJMAL, 2019). Isso torna o entendimento sobre o conhecimento e Aprendizagem Organizacional cada vez mais crítico às organizações públicas em virtude das potenciais vantagens contidas nessas abordagens. Uma delas, por exemplo, é que ao interagir e compartilhar conhecimentos valiosos com outras pessoas, o indivíduo aumenta a capacidade de definir um problema, e aplicar esse conhecimento para agir e resolver tal situação (ONONYE; IGWE, 2019). Em contrapartida, o contexto em que a Aprendizagem Organizacional se desenvolve influencia nos resultados e processos advindos dela, não sendo diferente no âmbito público. A imagem da organização que aprende é frequentemente projetada como a antítese daquilo que traz estabilidade e conformidade às organizações: controle hierárquico, padronização de processos, divisões formalizadas de trabalho e afins - em suma, a burocracia (INGVALDSEN; ENGESBAK, 2020). Existe ainda a crença de que atividades formalmente estruturadas reprimem a experimentação, o aprendizado e a busca de novos *insights* (BUNDERSON; BOUMGARDEN, 2010).

Burocracia e gestão centralizada são as principais características inibidoras encontradas nos estudos sobre aprendizagem organizacional no setor público, e ainda resta muito a ser explorado sobre as dinâmicas de poder nas práticas de aprendizagem nesse contexto (CUFFA; STEIL, 2019). Além disso, os indivíduos muitas vezes percebem seu conhecimento como a razão mais importante pela qual as organizações precisam deles e, portanto, preferem acumulá-lo em vez de compartilhá-lo (JALILI; SALEMIPOUR, 2020). Ainda mais complexo é o fato de que muitos países em desenvolvimento acabaram adotando uma abordagem híbrida que combina elementos dos diferentes modelos de Administração Pública em resposta às mudanças e reformas internacionais moldadas por outros países (ROBINSON, 2015) e tais elementos podem, ao mesmo tempo, mitigar ou facilitar as iniciativas de Aprendizagem Organizacional. Desta forma, este artigo teve como objetivo analisar como os modelos teóricos de

Administração Pública podem atuar como contextos desfavoráveis ou propícios à Aprendizagem Organizacional. Utilizando o método de revisão narrativa, incluindo revisitando as principais publicações sobre os modelos Burocrático, NAP e NGP, revelaram-se características essenciais presentes nos modelos e a maneira como estes se inter-relacionam à Aprendizagem Organizacional.

Como contribuições, este trabalho oportuniza aos gestores a possibilidade de identificar quais práticas ou perspectivas que promovem a aprendizagem estão alinhadas à(s) forma(s) de gestão em determinado ambiente. Aos pesquisadores da área, o artigo contribui com a construção de um quadro conceitual explorando as relações entre os modelos de AP e Aprendizagem Organizacional, tendo em conta que a Administração Pública muitas vezes adota diferentes perspectivas e formas de gestão simultaneamente e que a Aprendizagem Organizacional pode estar presente em diversas conjunturas.

Após esta introdução, a seção 2 deste trabalho elabora os fundamentos e principais atributos da Aprendizagem Organizacional. A seção 3, 4 e 5 discutem os modelos burocrático, Nova Administração Pública e Nova Governança Pública, respectivamente, sob a lente da Aprendizagem Organizacional. Por fim, a seção 6 sintetiza as reflexões e considerações a respeito das inter-relações abordadas no artigo.

## **2 Aprendizagem Organizacional**

A era da tecnologia e informação tem impulsionado importantes mudanças nos contextos político-econômico, sociais e culturais. Nesta realidade, o aumento da velocidade das informações, e por consequência da inovação de produtos, serviços e formas de interação, submetem as organizações ao aperfeiçoamento de técnicas gerenciais e os indivíduos a atuarem neste contexto. Atualmente, vivencia-se a evolução do trabalho, ancorado no conhecimento (BRITO et al., 2017). De tal forma, o conhecimento se configura como recurso intangível e estratégico, capaz conferir às instituições vantagem competitiva (ANGELONI, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conceito de conhecimento e aprendizagem estão relacionados: enquanto o conhecimento é o material (ou conteúdo) que uma organização possui, a aprendizagem é o processo pelo qual se adquire esse conteúdo (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011). Ao debaterem as revisões teóricas sobre o tema, Takahashi e Fischer (2009, p. 60) destacaram a delimitação dos campos de análise construída por Easterby-Smith e Lyles, em 2003, em que a “aprendizagem organizacional está voltada à teoria e processos; organizações de aprendizagem, aos processos e às práticas; conhecimento organizacional, à teoria e ao conteúdo; e gestão do conhecimento, às práticas e ao conteúdo”.

Segundo Argote e Miron-Spektor (2011), apesar da pluralidade de significados, o núcleo da maioria das definições é que a Aprendizagem Organizacional refere-se a uma mudança na organização que ocorre à medida em que ela adquire experiência. Assim, a Aprendizagem Organizacional (AO) emerge enquanto abordagem e como um conjunto de processos para a elaboração e valorização da criação, do compartilhamento e da institucionalização do conhecimento no ambiente de trabalho (ARGYRIS; SCHON, 1978; SENGE, 2011).

O conhecimento pode ser originado de diversas fontes, interações e em inúmeras configurações, ao passo que identificar e otimizar sua utilização faz parte da Aprendizagem Organizacional. Em uma organização, o conhecimento enquanto recurso pode ser uma coleção de experiências individuais de diferentes áreas, como TI, finanças, auditoria, liderança e

recursos humanos (LARTEY et al., 2019). Conforme Tripathi, Priyadarshi e Kumar (2020), a troca mútua de conhecimentos e ideias resulta na coprodução de conhecimento, promovendo o uso eficiente de recursos para o alcance de objetivos organizacionais complexos.

Para Argyris e Schon (1978) a Aprendizagem Organizacional não é meramente individual, entretanto, as organizações aprendem apenas por meio da experiência e das ações dos indivíduos. Isso revela a complexidade da AO, uma vez que envolve desde iniciativas para promover a busca e criação do conhecimento pelos indivíduos, facilitar e impulsionar atividades de compartilhamento no contexto do trabalho, além de contar com métodos, ferramentas, canais e estratégias para reconhecer e institucionalizar o conhecimento organizacional.

A Aprendizagem Organizacional já faz parte da rotina organizacional no setor privado, uma vez que as firmas comerciais têm reconhecido o conhecimento como um ativo intangível estratégico e um recurso fundamental das empresas (CHU, 2016). Entretanto, a eficiência da aprendizagem e gestão do conhecimento (GC) não se reflete somente nos objetivos das empresas privadas, tornando essa abordagem no setor público em uma área de pesquisa de importância crescente (CHIU; CHEN, 2016).

Um número crescente de organizações do setor público está reunindo esforços para estabelecer sistemas e práticas de gestão do conhecimento, para compartilhar e usar de forma mais eficaz o conhecimento que possuem, tendo em vista que o fluxo de informação e conhecimento é uma parte essencial dos processos de trabalho diários de serviços governamentais (HENTTONEN; Kianto; Ritala, 2016; Park; Dulambazar; Rho, 2015). De acordo com Olejarski, Potter e Morrison (2019), acadêmicos e profissionais interessados no processo de aprendizagem das organizações públicas devem levar em consideração a cultura, as políticas do setor público e o desempenho público holisticamente, como um processo, dentro do contexto da organização, pois esses três fatores resultam em aprendizado organizacional.

Alguns benefícios da Aprendizagem Organizacional e gerenciamento do conhecimento de forma estratégica são inovação, construção de memória organizacional e resolução de problemas (Jabeen; Dari, 2020). Fazendo uso dessas prerrogativas e diante das novas demandas da sociedade em relação aos objetivos e resultados esperados das organizações públicas, tais como reivindicações sobre transparência, acesso a dados e informações, rapidez na capacidade de resposta, solução de problemas e melhoria na entrega e prestação de serviços públicos, as organizações e seus gestores têm sido levados a repensar a forma de atuação do setor público.

Ao experimentar ambientes econômicos, políticos e tecnológicos instáveis, a exigência de Aprendizagem Organizacional não é um fenômeno ocasional e esporádico, mas é contínuo e endêmico para nossa sociedade (Argyris; Schon, 1978). Dessa maneira, as seções seguintes discutem os principais modelos teóricos de Administração Pública, buscando compreender como a Aprendizagem Organizacional pode ser estimulada, ou não, a depender do ambiente organizacional.

### **3 Modelo Burocrático vs. Aprendizagem Organizacional**

Apesar das constantes mudanças, o tradicionalismo burocrático ainda se manifesta na Administração Pública não só através de diversos mecanismos, interações e dinâmicas burocráticas, mas intrinsecamente na própria estrutura do funcionalismo. Max Weber foi precursor da burocracia moderna ao apresentar as características e as consequências do processo

de burocratização nas esferas sociais e, sobretudo, no Estado (LOPES, 2011). Por esta razão, a seguir são tratadas as principais dimensões da burocracia e do serviço público profissionalizado, baseando-se fundamentalmente nos escritos polífticos de Weber.

Um dos conceitos iniciais na burocracia é a chamada “autoridade burocrática”, constituída pelo princípio das competências fixas, ordenadas por leis ou regulamentos administrativos (WEBER, 1999), que englobam a distribuição fixa de atividades, poderes de mando delimitados por regras e contratações de pessoal regulamentadas e baseadas em qualificação. Ainda segundo o autor, outro importante princípio burocrático é o da hierarquia de cargos e sequência de instâncias, definido como um sistema de mando e subordinação, fixamente regulamentado, com fiscalização das autoridades inferiores pelas superiores. O surgimento dos conceitos de cargo, carreira e profissão estão intimamente relacionados à uma formação fixamente prescrita, uma vez que tal cargo está a serviço de uma finalidade específica, a sua ocupação também está condicionada à qualidade e aspectos técnicos que determinem a seleção do funcionário (WEBER, 1999).

Relacionando tais preceitos à Aprendizagem Organizacional, é possível afirmar que a existência de uma hierarquia de cargos pode ser benéfica às práticas de AO, uma vez que a relevância do papel dos gestores exerce influência direta no sucesso de práticas de aprendizagem e gestão do conhecimento. Líderes são considerados potentes e críticos para o processo de implementação da GC para facilitar o compartilhamento de informações, conhecimento e nutrir uma cultura de compartilhamento e confiança (CHU, 2016). A percepção das figuras de autoridade a respeito de processos organizacionais ligados ao conhecimento repercute nos demais indivíduos. Como exemplo, o estudo de Park, Dulambazar e Rho (2015) revelou a liderança como um dos fatores essenciais ao compartilhamento de conhecimento em organizações do setor público. A pesquisa de Alshamsi, Ajmal e Khan (2017) também concluiu que o suporte da gestão impacta significativamente o compartilhamento de conhecimento dos funcionários no local de trabalho.

Em uma primeira análise, o nível de especialização da burocracia pode limitar práticas de experimentação e busca por novos conhecimentos, uma vez que o desenvolvimento de uma atividade específica baseia-se em um conjunto de saberes já conhecidos. Entretanto, a especialização também é necessária para acessar e aprofundar o conhecimento dos múltiplos domínios que a organização utiliza (INGVALDSEN; ENGESBAK, 2020).

Também é possível observar essa ambivalência em relação à Aprendizagem Organizacional quanto à rigidez na distribuição de tarefas e atividades, forte característica do modelo burocrático, que pode reprimir possíveis oportunidades de aprendizagem no trabalho. Isto porque autores como Tonet e Paz (2006) e Yami e Ajmal (2019) mencionam que o rodízio de funções e formação de equipes multifuncionais, práticas estas escassas em modelos de gestão burocrática, são ótimas estratégias para incentivar a aprendizagem e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Entretanto, os resultados da pesquisa de Bunderson e Boumgarden (2010, p. 619) indicaram que, “[...] em equipes auto gerenciadas que lidam com tarefas estáveis, a estrutura pode promover o aprendizado ao criar um ambiente de equipe seguro e previsível, no qual as informações são compartilhadas mais livremente e a frequência de conflitos é reduzida”.

Para Weber (1999), a burocracia também preconiza que a atividade oficial envolve uma intensa instrução e dedicação exclusiva dos funcionários através da sua plena força de trabalho. Segundo o autor, a organização administrativa, baseada no formalismo e devida documentação dos atos, também delimita e separa as esferas oficial e privada. Uma vez que as regras e formalização balizam todo o sistema de trabalho no modelo burocrático, torna-se

imprescindível, assim como sustentado pela Aprendizagem Organizacional, que tais manuais, regimentos ou ferramentas de instrução sejam construídos e disponibilizados aos funcionários para a execução das atividades, o que na AO configura-se como uma forma de codificação do conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a codificação do conhecimento agrega valor à organização e tem como objetivo transformar o conhecimento organizacional em formas que o torne acessível, organizado, explícito, categorizado e de fácil compreensão. Apesar da convergência parcial entre o conceito burocrático de formalismo e a prática de aprendizagem chamada de codificação, não há de se falar que modelos burocráticos se apropriam da concepção de codificação do conhecimento em sua totalidade, uma vez que a codificação considera a existência de outras várias dimensões do conhecimento que não são concebidos na burocracia, como conhecimento tácito, não articulado ou transferível, complexo ou não documentado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Weber (1999), a estrutura burocrática é favorável a uma cultura moderna, com base técnica-econômica, que “desumaniza” e elimina elementos pessoais, tidos como irracionais, e exige para o aparato externo em que se apoia o especialista não-envolvido pessoalmente. Neste ponto, tal visão sobre a atuação dos funcionários é integralmente antagônica às teorias de Aprendizagem Organizacional, que partem do pressuposto de que os agentes de aprendizagem organizacional são os membros da organização, não a própria organização (DIERKES et al., 2001). Dessa forma, faz parte dos estudos sobre AO a investigação das características pessoais, psicológicas, sociais e culturais e a forma que elas influenciam o desempenho dos funcionários através da aprendizagem.

Por fim, outro importante atributo burocrático trazido por Weber (1999) é a manutenção do poder. Conforme o autor, a crescente ampliação qualitativa das tarefas administrativas e, com isso, a indispensabilidade do conhecimento especial mostram um aumento universal do poder da burocracia dentro do Estado. Ou seja, “[...] toda burocracia procura aumentar mais ainda a superioridade do profissional instruído, ao guardar segredo sobre seus conhecimentos e intenções [...] a burocracia oculta, na medida do possível, o seu saber e o seu fazer da crítica” (WEBER, 1999, p. 225), sendo a manutenção de materiais e processos em segredo uma prática comum durante séculos por fabricantes e nações para manter a supremacia comercial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Esta prerrogativa do modelo burocrático também vai de encontro aos ideais da Aprendizagem Organizacional.

Apesar da combinação de especialização de trabalho e centralização de poder e informação ter a vantagem de tornar a atividade de uma organização gerenciável (ARGYRIS; SCHON, 1978), estão embutidos nessa estrutura inúmeros desafios ao fluxo de conhecimento organizacional, especialmente pois o conhecimento tende a ser escondido e acumulado pelos sujeitos dentro de uma hierarquia burocrática.

O encapsulamento do conhecimento por alguns grupos ou indivíduos nas organizações é constantemente mencionado como um desafio na área de AO, mesmo nos dias atuais. A evidência na literatura sugere que é mais difícil de compartilhar conhecimento dentro de organizações públicas pois a maioria das pessoas associam conhecimento a poder e potenciais oportunidades de promoção (AHBABI et al., 2019). Igualmente, para Muqadas et al. (2016), muitos funcionários do setor público acreditam que compartilhar conhecimento poderia diminuir sua autoridade, supremacia, respeito, influência e reconhecimento, o que poderia impactar negativamente o sucesso de sua carreira.

Os estudos também apontam que os traços burocráticos estão relacionados ao entendimento de conhecimento enquanto mecanismo de poder, e não de aprendizagem. Segundo Ononye e Igwe (2017), o conhecimento muitas vezes é isolado porque mantém algumas formas de estruturas burocráticas que não estão em sintonia com a realidade do tempo presente. Estruturas organizacionais hierárquicas e burocratizadas dificultam a comunicação, o compartilhamento de informações e, em última instância, o compartilhamento do conhecimento tácito (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2020).

Na maioria dos casos, sob o pensamento tradicional, o indivíduo ou grupo de pessoas que detêm o conhecimento podem não estar dispostos a compartilhar (LARTEY et al., 2019), pois acreditava-se que o acúmulo de conhecimento, em vez de compartilhar, beneficiava o avanço na carreira (HENTTONEN; Kianto; Ritala, 2016). Assim, há uma predisposição para os indivíduos usarem conhecimento como sua fonte de poder para benefício pessoal ao invés de um recurso organizacional (BOATENG; AGYEMANG, 2015).

As características essenciais do modelo burocrático em paralelo aos seus aspectos mitigadores e facilitadores em relação à Aprendizagem Organizacional estão sintetizadas no quadro 1.

**Quadro 1 – Burocracia e aprendizagem organizacional.**

<b>CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA</b>	<b>ASPECTOS MITIGADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>	<b>ASPECTOS FACILITADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>
Autoridade burocrática e hierarquia de cargos	Pouca liberdade e geração de ideias	A existência do papel de gestores como potência para facilitar o compartilhamento de informações, conhecimento e nutrir uma cultura de compartilhamento e confiança
Especialização e distribuição fixa de tarefas	Limita práticas de experimentação e a busca por novos conhecimentos	Gera necessidade de aprofundamento do conhecimento em determinada área, diminuição de conflitos e ambiente seguro à livre comunicação dos indivíduos
Alto nível de instrução e formalismo dos atos	Morosidade no fluxo de informações	Reconhecimento da necessidade de codificação do conhecimento organizacional
Eliminação de aspectos pessoais (o especialista não-envolvido)	Restringe e desconsidera a investigação das características pessoais, psicológicas, sociais e culturais dos funcionários	-
Manutenção do poder e status	Acumulação e restrição do acesso ao conhecimento	-

**Fonte:** elaboração própria.

Apesar das críticas de que a burocracia sufoca a criatividade e o aprendizado e promove a aversão ao risco, rigidez e conformidade (INGVALDSEN; ENGESBAK, 2020), de acordo com a discussão aqui proposta, algumas das características do ambiente burocrático são ambivalentes quanto ao seu impacto na Aprendizagem Organizacional. A seção seguinte reflete sobre a interação da AO junto a outro modelo teórico: a Nova Administração Pública.

#### 4 Nova Administração Pública vs. Aprendizagem Organizacional

Em contraponto às práticas burocráticas e patrimonialistas até então estabelecidas, a Nova Administração Pública emerge de reformas gerenciais nas décadas de 1980 e 1990, cujas premissas eram de flexibilização dos processos e os regulamentos burocráticos, elevado grau de autonomia e de *accountability* às agências governamentais e aos seus gerentes (BRESSER-PEREIRA, 1999).

A Nova Administração Pública (ou *New Public Management*) teve como objetivo primordial operacionalizar a Administração Pública com valores empresariais, afim de adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013). Ao adotar não somente técnicas, mas também valores e princípios do setor privado, a NAP torna-se um modelo normativo para a administração e gestão pública (DENHARDT; DENHARDT, 2000). De maneira similar, a Aprendizagem Organizacional também detém um caráter prescritivo em sua constituição, pois conforme definição de Simon, na década de 1960, a AO consistia não só no desenvolvimento de *insights* (mudanças no estado do conhecimento), mas também em mudanças mais visíveis por meio de resultados estruturais ou outras ações (TAKAHASHI; FISCHER, 2009).

Por meio de uma racionalidade técnica e econômica, inicialmente a NAP qualificou os usuários do serviço público como clientes, enquanto a atuação da Administração Pública passa a ser orientada pelo mercado. A NAP propôs uma transferência de conhecimento gerencial entre os setores público e privado, isso implica que as diretrizes da Nova Administração Pública contêm alguns elementos da gestão do conhecimento, como aprendizagem, compartilhamento e transferência de conhecimento (LARTEY et al., 2019). Importante ressaltar, todavia, que tradicionalmente a Administração Pública abrange políticas, estruturas, práticas e objetivos distintos do setor privado. Devido às diferenças entre os dois, é apropriado projetar (ou adaptar) iniciativas de GC para o setor público, em vez de copiá-los do setor privado (AMBER; KHAN; AHMAD, 2018).

No Brasil, durante a reforma gerencial definiu-se uma nova política de recursos humanos, estabelecendo que os servidores das carreiras típicas de Estado deveriam ser bem remunerados e treinados (BRESSER-PEREIRA, 1999). A NAP também intercede pela maior autonomia e caráter empreendedor do gestor público. Sob tais condições, com iniciativas de treinamento para aperfeiçoamento dos profissionais, um ambiente mais autônomo e flexível torna-se propício à Aprendizagem Organizacional, inovação e geração de ideias.

Um dos esforços da Nova Administração Pública foi estabelecer novos processos para medir a produtividade, eficácia e aumentar o desempenho (DENHARDT; DENHARDT, 2000). Os três pilares de atuação do setor público são inovação, qualidade e desempenho operacional, e a literatura fornece algumas evidências de que todos os três tipos de aspectos de desempenho no setor público podem ser melhorados com a Gestão do Conhecimento (BALASUBRAMANIAN; AL-AHBABI; SREEJITH, 2020). Sob esta mesma premissa, Dewah e Mutula (2016) argumentam que as organizações do setor público geram conhecimento organizacional crítico e também oferecem processos e práticas de trabalho para aumentar a produtividade. Ou seja, pelo menos em parte, a NAP está de acordo com os benefícios oferecidos pela Gestão do Conhecimento (CONG; PANDYA, 2003).

Assim, dentre as diversas influências que o aspecto gerencialista emula das empresas privadas, as iniciativas para Aprendizagem Organizacional também vêm vinculadas a ideais de inovação, melhoria contínua, produtividade, comunicação e transparência. Em relação às origens, as motivações da NAP envolvem sugerir ferramentas de governança para redução de custos e aumento da eficiência (CONG; PANDYA, 2003). Da mesma forma, parte dos objetivos



da Aprendizagem Organizacional também recaem sob potenciais melhorias nos aspectos econômicos e vantagem competitiva das organizações, uma referência disso é que países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) também reconheceram a importância da Gestão do Conhecimento no setor público e começaram a implementar processos para resolver seus problemas econômicos (YAMI; AJMAL, 2019).

Outra importante característica da NAP é garantir *accountability* (responsabilização) dos agentes, utilizando-se da reengenharia dos sistemas gerenciais para fortalecer a responsabilização e aumentar a transparência (DENHARDT; DENHARDT, 2000). Ademais, neste modelo de Administração Pública a descentralização na tomada de decisão também ganha espaço por meio da criação de agências executivas e terceirização de atividades não-essenciais. Em ambos os casos a Nova Administração Pública apropria-se da Aprendizagem Organizacional para viabilização dessas estratégias.

*Accountability* tem a ver com a adequação das ações e aderência às obrigações (GREILING; HALACHMI, 2013). No contexto da Nova Administração Pública, refere-se à responsabilização e prestação contas dos gestores públicos, em termos de eficiência, eficácia de custo, e capacidade de resposta às forças do mercado (DENHARDT; DENHARDT, 2000), através de mecanismos de auditorias, contabilidade e medidas de desempenho. A prestação de contas, reunião de informações e documentação de resultados necessários à *accountability* configuram-se como práticas de codificação, geração e compartilhamento de conhecimento explícito nas organizações públicas. Não somente isso, quando direcionada pela aprendizagem, emerge da *accountability* o exercício para aprender com experiências do passado durante um período prolongado, de modo a evitar a repetição de erros e encontrar novas maneiras de melhorar o desempenho futuro (GREILING; HALACHMI, 2013).

Enquanto isso, a Aprendizagem Organizacional também é fundamental na mudança e descentralização na tomada de decisões, características da NAP, pois demandam do Estado esforços para o envolvimento de outros atores no processo decisório, ampliando e compartilhando o conhecimento ora concentrado em unidades ou grupos específicos. Acredita-se que estruturas descentralizadas e de rede incentivem o compartilhamento em um grau muito maior do que as formas mecanicistas e burocráticas (FULLWOOD; ROWLEY, 2017).

No quadro 2 seguem os atributos da Nova Administração Pública em comparação aos seus aspectos mitigadores e facilitadores em relação à Aprendizagem Organizacional.

**Quadro 2 – Nova Administração Pública e aprendizagem organizacional.**

CARACTERÍSTICAS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	ASPECTOS MITIGADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	ASPECTOS FACILITADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
Caráter normativo e prescritivo	-	Adoção de técnicas e valores do setor privado potencializam o uso de práticas de aprendizagem
Adoção de práticas da iniciativa privada	Práticas pouco ajustadas, adaptadas ou não desenvolvidas para o contexto do setor público	Demanda aprendizagem, transferência e compartilhamento de conhecimento entre o setor público e privado
Política de recursos humanos voltada ao aperfeiçoamento, espírito empreendedor e autônomo dos gestores	-	Oferta de treinamentos e capacitação, ambiente flexível e aberto à geração de ideias e inovação

CARACTERÍSTICAS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	ASPECTOS MITIGADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	ASPECTOS FACILITADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
Racionalidade econômica (redução de custos e eficiência)	-	Utilização da AO para balizar novos processos de aumento da produtividade, eficácia e desempenho
<i>Accountability</i>	-	Promove a codificação, geração e compartilhamento de conhecimento; aprendizado a partir de experiências passadas
Descentralização	-	Envolvimento de outros atores no processo decisório e compartilhamento do conhecimento

Fonte: elaboração própria.

Conforme discutido, ilustra-se uma considerável convergência entre a Nova Administração Pública e Aprendizagem Organizacional e, em virtude disso, há maior possibilidade de que a AO seja viabilizada em organizações com vertentes gerencialistas. A seguir, a próxima seção trata sobre o mais recente modelo teórico, Nova Governança Pública e suas implicações na AO.

## 5 Nova Governança Pública vs. Aprendizagem Organizacional

Enquanto as premissas da Nova Administração Pública se concentram na gestão e em processos intra-organizacionais, a Nova Governança Pública (NGP) postula que a Administração Pública faz parte de um Estado plural e pluralista. Para Osborne (2006), plural no sentido de que vários atores interdependentes contribuem para a prestação de serviços públicos, e pluralista, onde vários processos informam o sistema de formulação de políticas públicas.

Os fundamentos teóricos da NGP residem na sociologia organizacional e teoria das redes (OSBORNE, 2006), o que já aproxima epistemologicamente esse modelo das bases da Aprendizagem Organizacional. A centralidade dos cidadãos como co-produtores de políticas e prestação de serviços é o que fundamentalmente distingue a Nova Governança Pública dos demais modelos de Administração Pública (ROBINSON, 2015).

Neste aspecto, a NGP foca na interação de diferentes grupos, interesses e relações interorganizacionais, reconhecendo a complexidade do cenário político e do setor público. Nestas condições, é imprescindível a construção de interesses compartilhados ao invés da simples agregação de interesses individuais (ROBINSON, 2015) e, para isso, as práticas de Aprendizagem Organizacional fornecem as condições necessárias. Uma delas, a Espiral do Conhecimento, importante abordagem desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), mapeia a interação social entre os conhecimentos tácito e explícito, e descreve a conversão do conhecimento sistematizada em quatro processos. Segundo Buunk, Smith e Hall (2019), o modelo enfatiza um movimento contínuo de criação de conhecimento, onde o conhecimento cresce à medida que mais indivíduos participam do processo até que toda a organização esteja envolvida. As dinâmicas da Nova Governança Pública também se beneficiam do processo de compartilhamento de conhecimento, uma vez que está no centro dos processos de governança, mecanismos e instituições através dos quais os cidadãos e os grupos articulam seus interesses,

exercem seus direitos legais e humanos, cumprem suas obrigações, e mitigam suas diferenças (DEWAH; MUTULA, 2016).

O conceito das relações interorganizacionais na NGP também pode ser satisfatoriamente compreendido por meio da Aprendizagem Organizacional. A aprendizagem interorganizacional também está descrita na Espiral do Conhecimento, classificada como o último dentre os níveis de conhecimento (individual, equipes, organização e interorganização). As interações interorganizacionais, bem como as oportunidades de aprendizagem advindas delas, também são temas abordados pela AO. A análise de redes para criação e difusão de conhecimento elabora as características estruturais dos laços interorganizacionais, os determinantes e efeitos mútuos da execução de poder dos parceiros e o papel que as culturas nacionais desempenham na construção das relações nas redes (DIERKES et al., 2001). Além disso, a transferência do conhecimento entre ou em redes de organizações e aprendizagem além das fronteiras, que implica transferência de conhecimento em aquisições, fusões e processos de internacionalização, são temas emergentes na AO (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Um cenário onde a NGP, enquanto modelo de gestão da Administração Pública, pode auxiliar no desenvolvimento e aplicação de tais abordagens enquanto oportunidades de aprendizagem.

Para Osborne (2006), a NGP conta ainda com a confiança e capital relacional como mecanismos de governança. A confiança, em especial, tem estado presente em diversos estudos ligados à AO. Para Oliveira e Pinheiro (2020), o estabelecimento de uma rede de confiança depende de valores sociais e culturais compartilhados e de expectativas comuns. Ainda segundo os autores, a capacidade de uma pessoa de criar e sentir um senso de confiança mútua entre os indivíduos favorece o compartilhamento do conhecimento tácito. Sem confiança, as iniciativas relacionadas ao conhecimento não serão bem sucedidas, ao mesmo tempo em que a confiança é uma condição necessária para a troca do conhecimento, ela também pode ser o produto desse processo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Considerando que a NGP faz parte dos modelos emergentes “pós-NAP” (ROBINSON, 2015), é pertinente tratar de termos e características que tais modelos compartilham e sedimentam-se fortemente em conceitos da Aprendizagem Organizacional. O primeiro deles é o da cidadania democrática, definido por Bourgon (2007) como um processo interativo no qual os servidores públicos entendem os cidadãos dentro de sistemas mais amplos de governança política, por meio de:

- a) Construção de relações de colaboração com cidadãos e grupos de cidadãos;
- b) Encorajamento de responsabilidades compartilhadas;
- c) Disseminação de informações para elevar o discurso público e promover uma compreensão compartilhada das questões públicas, e
- d) Busca de oportunidades para envolver os cidadãos nas atividades governamentais.

Percebe-se que a construção da cidadania democrática perpassa, em grande parte, por atividades que estimulam a Aprendizagem Organizacional. Atualmente, os cidadãos esperam das entidades governamentais os mesmos níveis e padrões de serviço que recebem do setor privado. Outra característica é que os novos serviços públicos são baseados no conhecimento, o que significa que o serviço prestado depende do conhecimento acumulado da organização e do capital humano das pessoas que trabalham para a organização (BOURGON, 2007).

O paralelo entre as propriedades da Nova Governança Pública e Aprendizagem Organizacional estão descritas no quadro 3.

### Quadro 3 – Nova Governança Pública e aprendizagem organizacional.

CARACTERÍSTICAS DA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA	ASPECTOS MITIGADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	ASPECTOS FACILITADORES EM RELAÇÃO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL
Atuação do Estado de forma plural e pluralista	-	Considera a diversidade, compartilhamento e integração de diversos atores e processos envolvidos na AP
Construção de interesses compartilhados	-	Demanda campos de diálogo, transferência e compartilhamento de conhecimento
Relações interorganizacionais, confiança e valorização do capital relacional	-	Potencializa alianças institucionais, transferência de conhecimento e troca de experiências
Cidadania democrática	-	Promove atividades de colaboração e disseminação de informações

Fonte: elaboração própria.

Em paridade com os demais modelos teóricos de Administração Pública debatidos, as características constitutivas da Nova Governança Pública aparentam favorecer diretamente as atividades de Aprendizagem Organizacional. A seção final discute e reflete as perspectivas discutidas ao longo do trabalho.

## 6 Considerações finais

Como resultado dos ambientes turbulentos, as organizações públicas lidam com problemas complexos nem sempre compreendidos completamente e que exige pensar de uma perspectiva nova ou diferente para criar soluções inovadoras (ONONYE; IGWE, 2019). Para Buunk, Smith e Hall (2019), isso coloca maior ênfase na necessidade de profissionais do setor público compartilharem informações e conhecimento para promover a aprendizagem, inovação e atender às expectativas dos *stakeholders*.

Diante da indispensabilidade dos processos de Aprendizagem em organizações, incluindo aquelas que integram a Administração Pública, o presente artigo teve como objetivo analisar como os modelos teóricos de Administração Pública podem atuar como cenários desfavoráveis ou propícios à Aprendizagem Organizacional. Buscando atender ao objetivo, debruçamo-nos sobre os conceitos de Burocracia, Nova Administração Pública e Nova Governança Pública, os entrecruzando às práticas de Aprendizagem Organizacional.

Os resultados da discussão sugerem que o legalismo, caráter racional (regra, finalidade, meios), impessoalidade, alto grau de especificação das tarefas oficiais, alguns dos atributos cruciais da Burocracia, não necessariamente atuam cerceando iniciativas de aprendizagem no contexto de trabalho. Alguns aspectos detêm ambiguidades em relação à Aprendizagem Organizacional, ou seja, ao mesmo tempo em que podem mitigar iniciativas de busca pela inovação, criatividade, criação e compartilhamento de conhecimento, certas características burocráticas representam oportunidades de aprendizagem.

De maneira oposta, as reformas gerencialistas que moldaram a Nova Administração Pública eivaram esforços para combater a rigidez dos modelos burocráticos/tradicionais, utilizando-se de critérios e ideologias do setor privado, como aumento da eficiência, redução de custos, autonomia dos gestores e descentralização. Apesar do risco da simples importação de ferramentas da iniciativa privada resultar em processos incongruentes ou com pouca aderência ao contexto da Administração Pública, a maior parte das mudanças e concepções postuladas na NAP favorecem a viabilização da Aprendizagem Organizacional enquanto propulsora da qualidade, inovação e produtividade.

O último modelo aqui investigado, a Nova Governança Pública, foi o paradigma que apresenta maior coesão com as intervenções recomendadas na Aprendizagem Organizacional. Curiosamente, a NGP não apenas mostra-se como contexto adequado e facilitador da AO, mas também que a Aprendizagem Organizacional é a própria trajetória para consolidação da Nova Governança Pública, uma vez que seus preceitos nascem e partem do entendimento do conhecimento enquanto construção coletiva. Além disso, o debate parece indicar ser difícil desassociar a Aprendizagem Organizacional dos modelos recentes de Administração Pública.

Quanto às limitações contidas neste trabalho, é determinante salientar que a análise e descrição dos modelos baseiam-se nos conceitos gerais de cada paradigma, não considerando as implicações, passíveis de incoerências, na aplicação dos modelos pelos governos. Por fim, este artigo contribui com a literatura do tema ao fornecer a análise dos fatores que mitigam e facilitam a Aprendizagem Organizacional na Administração Pública, sem desconsiderar, entretanto, que os elementos dos diversos modelos têm sido adotados de forma híbrida pelas organizações do setor público e que diferentes ideologias podem repercutir nas relações de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AHBABI, S. A. AL et al. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 351–373, 2019. DOI: 10.1108/JKM-08-2017-0348.
- ALSHAMSI, O.; AJMAL, M. M.; KHAN, M. Impact of organisational practices on knowledge sharing: An empirical study. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 12, n. 1, p. 74–98, 2017. DOI: 10.1504/IJKL.2017.088189.
- AMBER, Q.; KHAN, I. A.; AHMAD, M. Assessment of KM processes in a public sector organisation in Pakistan: Bridging the gap. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 1, p. 13–20, 2018. DOI: 10.1080/14778238.2017.1392409.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational Learning: from experience to knowledge. **Organization Science**, v. 22, n. 5, 2011. DOI: 10.2307/41303106.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. [s.l.] Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- BALASUBRAMANIAN, S.; AL-AHBABI, S.; SREEJITH, S. Knowledge management processes and performance public sector organizations: The impact of ownership of public

sector organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 1, p. 1–21, 2020. DOI: 10.1108/IJPSM-05-2019-0131.

BOATENG, H.; AGYEMANG, F. G. The role of culture in knowledge sharing in a public-sector organization in Ghana: Revisiting Hofstede’s model. **International Journal of Public Administration**, v. 38, n. 7, p. 486–495, 2015. DOI: 10.1080/01900692.2014.949743.

BOURGON, J. Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. **International Review of Administrative Sciences**, v. 73, n. 1, p. 7–26, 2007. DOI: 10.1177/0020852307075686.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5–28, 1999. DOI: 10.21874/rsp.v50i4.354.

BRITO, L. M. P. et al. Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 209–234, 2017. DOI: 10.18593/race.v0i0.15121.

BUNDERSON, J. S.; BOUMGARDEN, P. Structure and learning in self-managed teams: why “bureaucratic” teams can be better learners. **Organization Science**, v. 21, n. 3, p. 609–624, 2010. DOI: 10.1287/orsc.1090.0483.

BUUNK, I.; SMITH, C. F.; HALL, H. Tacit knowledge sharing in online environments: Locating “Ba” within a platform for public sector professionals. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 51, n. 4, p. 1134–1145, 2019. DOI: 10.1177/0961000618769982.

CHIU, C. N.; CHEN, H. H. The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. **SpringerPlus**, v. 5, n. 1520, 2016. DOI: 10.1186/s40064-016-3173-6.

CHU, K. W. Leading knowledge management in a secondary school. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1104–1147, 2016. DOI: 10.1108/JKM-10-2015-0390.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25–33, 2003. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Issues-of-Knowledge-Management-in-the-Public-Sector-Cong-Pandya/d9dbd73a35a0f332e0d904baa6688519fc191e39>>. Acesso em: 01/12/2020.

CUFFA, D.; STEIL, A. V. Organizational learning in public organizations: an integrative review. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 112–123, 2019. DOI: 10.22279/navus.2019.v9n3.p112-123.875.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549–559, 2000. DOI: 10.1111/0033-3352.00117.

DEWAH, P.; MUTULA, S. M. Knowledge retention strategies in public sector organizations: Current status in sub-Saharan Africa. **Information Development**, v. 32, n. 3, p. 362–376, 2016. DOI: 10.1177/0266666914551070.

DIERKES, M. et al. **Handbook of organizational learning & knowledge**. Nova York: Oxford University Press, 2001.

- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. The evolving field of organizational learning and knowledge management. In: **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Chichester: Wiley, 2011. p. 1–20.
- FULLWOOD, R.; ROWLEY, J. An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1254–1271, 2017. DOI: 10.1108/JKM-07-2016-0274.
- GREILING, D.; HALACHMI, A. Accountability and Organizational Learning in the Public Sector. **Public Performance & Management Review**, v. 36, n. 3, p. 380–406, 2013. DOI: 10.2753/PMR1530-9576360301.
- HENTTONEN, K.; Kianto, A.; RITALA, P. Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organisation. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, p. 749–768, 2016. DOI: 10.1108/JKM-10-2015-0414.
- INGVALDSEN, J. A.; ENGESBAK, V. Organizational learning and bureaucracy: an alternative view. **The Learning Organization**, v. 27, n. 5, p. 403–415, 2020. DOI: 10.1108/TLO-11-2019-0168.
- JABEEN, F.; DARI, T. AL. A framework for integrating knowledge management benefits in the UAE organisations. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1–15, 2020. DOI: 10.1080/14778238.2020.1780966.
- JALILI, Y. A.; SALEMIPOUR, F. Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing The moderating role of workgroup. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 50, n. 1, p. 117–135, 2020. DOI: 10.1108/VJIKMS-12-2018-0117.
- LARTEY, P. Y. et al. Knowledge Management Issues in India : A Public Sector Perspective Knowledge Management Issues in India : A Public Sector Perspective. **International Journal of Public Administration**, p. 1–16, 2019. DOI: 10.1080/01900692.2019.1676778.
- LOPES, J. C. N. A relação entre Democracia e Burocracia nos escritos políticos. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 126, p. 59–66, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/12984>>. Acesso em: 25/11/2020.
- MOTTA, P. R. DE M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013. DOI: 10.1590/s0034-75902013000100008.
- MUQADAS, F. et al. Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: A study on employees in public sector universities. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 1, p. 2–15, 2016. DOI: 10.1108/VJIKMS-06-2016-0036.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLEJARSKI, A. M.; POTTER, M.; MORRISON, R. L. Organizational Learning in the Public Sector: culture, politics, and performance. **Public Integrity**, v. 21, p. 69–85, 2019. DOI: 10.1080/10999922.2018.1445411.
- OLIVEIRA, M. J. S. P.; PINHEIRO, P. Factors and barriers to tacit knowledge sharing in non-profit organizations – a case study of volunteer firefighters in Portugal. **Journal of Knowledge Economy**, 2020. DOI: 10.1007/s13132-020-00665-x Factors.

ONONYE, U. H.; IGWE, A. The utilisation of Facebook for knowledge sharing in selected local government councils in Delta State, Nigeria. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 12, p. 269–282, 2017. DOI: 10.28945/3854.

ONONYE, U. H.; IGWE, A. Knowledge sharing process and innovation success: Evidence from public organisations in southern Nigeria. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 14, p. 183–198, 2019. DOI: 10.28945/4358.

OSBORNE, S. P. The New Public Governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377–387, 2006. DOI: 10.1080/14719030600853022.

PARK, M. J.; DULAMBAZAR, T.; RHO, J. J. The effect of organizational social factors on employee performance and the mediating role of knowledge sharing: focus on e-government utilization in Mongolia. **Information Development**, v. 31, n. 1, p. 53–68, 2015. DOI: 10.1177/0266666913494908.

ROBINSON, M. From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. **UNDP Global Centre for Public Service Excellence**, p. 1–20, 2015. Disponível em: <<https://www.undp.org/publications/old-public-administration-new-public-service>>. Acesso em 14/11/2020.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 27. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 53–76, 2009. DOI: 10.1590/s1678-69712009000500004.

TONET, H. C.; PAZ, M. DAS G. T. DA. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75–94, 2006. DOI: 10.1590/s1415-65552006000200005.

TRIPATHI, D.; PRIYADARSHI, P.; KUMAR, P. Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2020. DOI: 10.1108/VJKMS-10-2019-0159.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora UnB, 1999.

YAMI, M. AL; AJMAL, M. M. Pursuing sustainable development with knowledge management in public sector. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 5, p. 568–593, 2019. DOI: 10.1108/VJKMS-05-2019-0068.