

## PRACTICES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATION IN BRAZILIAN PUBLIC MANAGEMENT

Luan Philippi Machado <sup>1</sup>, Cristina Keiko Yamaguchi <sup>2</sup>, Ariel Philippi Machado<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The edge of knowledge that is lived, is based on the infinity of information that is received in the day to day, be it in the public management as in the private sector. Managing knowledge that involves everyone in the same goal requires methods and actions that foster this practice. However, managing that information and the knowledge that resides in people is a challenge for public or private organizations. In this context, the article aims to analyze whether published studies on public management seek improvements in public services through knowledge management practices and innovative actions. Through a systematic research, with an exploratory, descriptive and qualitative study, it was concluded that public management seeks innovative practices, however, a little late in the face of private companies and the need that society demands. Knowledge management presents sources of help and ways to innovate the public management that needs to seek improvements constantly.*

*Keywords: Public management, Knowledge management, Innovation*

## PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E A INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

### **Resumo**

A era do conhecimento que se vivencia, é pautada pela infinidade de informações que se recebe emite no dia a dia, seja na gestão pública como no setor privado. Administrar o conhecimento que envolve todos no mesmo objetivo, necessita de métodos e ações que fomentem essa prática. Contudo, gerir essas informações e o conhecimento que reside nas pessoas, é um desafio para as organizações públicas ou privadas. Nesse contexto, o artigo objetiva analisar se os estudos publicados sobre gestão pública, buscam melhorias nos serviços públicos por meio de práticas de gestão do conhecimento e atuações inovadoras. Por meio de uma pesquisa sistemática, com estudo exploratório, descritivo e qualitativo, concluiu-se que a gestão pública busca práticas inovadoras, contudo, um tanto tardio diante das empresas privadas e da necessidade que a sociedade exige. A gestão do conhecimento apresenta fontes de auxílio e formas de inovar a gestão pública que necessita buscar melhorias constantemente.

---

<sup>1</sup> Especialista em Contabilidade e Controladoria. Aluno especial do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. E-mail: [luanphilippi@hotmail.com](mailto:luanphilippi@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. E-mail: [criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduado em Matemática, Filosofia e em Teologia. Professor nos Cursos de Extensão da FACASC: Teologia Pastoral e Catequética. E-mail: [ariel.philippi@hotmail.com](mailto:ariel.philippi@hotmail.com)

Palavras-chave: Gestão pública, Gestão do conhecimento, Inovação

## 1 Introdução

Com a necessidade de estar sempre à frente no mercado e nos negócios, as organizações lidam no dia a dia, com a velocidade em que as informações são geradas e transmitidas. Essa realidade, com o advento das exigências que o próprio mercado impõe, traz as organizações públicas de forma semelhante, mas não idêntica, a necessidade de apresentar a seus clientes – aqui entendidos como cidadãos – maneiras de suprir suas necessidades, e além disso, desenvolver de forma eficaz uma gestão com eficiência e qualidade.

A gestão pública já foi, a priori, uma administração em que executavam-se tarefas pré determinadas, a fim de atender necessidades em massa, em que gestores copiavam regras de gestões vizinhas e passadas, e aplicavam em seus governos como forma de gestão nova e eficiente.

Com o advento dos meios de comunicação, e com novas formas de acesso a informação, tornou-se constante a participação dos cidadãos na opinião pública. A gestão pública que se desenvolve nos dias atuais, está passando por suscetíveis alterações, das quais a participação do público se torna a cada dia mais constante e participativa. A necessidade em exigir melhores ações e melhores práticas na administração pública, faz com que os clientes dessa administração se tornem mais exigentes, pois as necessidades que antes eram administradas em massa, hoje precisam ser atendidas em números menores, pois as exigências são outras, as necessidades são novas e diferentes. Essa exigibilidade nova em que a sociedade se encontra, em vezes se dá pelo nível de informação que elas possuem, pois possuem novos conhecimentos e novos entendimentos, que recebem diariamente através dos meios de comunicação, e rápida disseminação de informações.

Com o intuito de identificar como a gestão pública, lida com essa constante das informações - se existe realmente uma nova gestão - e de que forma está sendo trabalhada e inovada, o objetivo do presente estudo é avaliar se os estudos sobre gestão pública, e as práticas desenvolvidas pelos atores que atuam nestes serviços se baseiam nas práticas de gestão do conhecimento e práticas inovadoras para melhorar os serviços de atendimento aos cidadãos. Os estudos utilizados para análise foram retiradas das plataformas de pesquisa Scielo e *Scopus*.

## 2 Abordagem Teórica

A celeridade das informações que globalização trouxe consigo, muda constantemente a forma como as necessidades são atendidas e buscadas no dia a dia. Gerir uma organização ou um determinado grupo de pessoas, exige não apenas a execução de boas práticas, mas uma boa gestão e foco no gerenciamento do conhecimento que se possui e que se deve ter nas ações a serem desempenhadas.

## **2.1 Gestão Pública**

A dualidade de gestão entre empresas públicas e privadas, se comparadas, denotam fins específicos, visto que o objetivo fim de cada uma são distintos e com fins próprios. Contudo, o aperfeiçoamento na forma de gerir e desenvolver novos métodos, em ambas são necessários para que se possa ter novas formas de atender seus públicos específicos, e além disso, otimizar a operacionalização, afim de obter em ambos os casos ganhos de gestão.

A obrigatoriedade em atender as necessidades que o público necessita, não pode ser esquecida diante dessas mudanças e conflitos, Castor (1987) reforça que a administração pública está reagindo de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam a sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências. Assim, constatadas as carências de gestão, aponta-se para a precariedade no atendimento aos cidadãos, é o que acrescenta Kliksberg (1994) ao afirmar que a administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para este fim, não garante rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público; na verdade, ela é lenta, cara, auto referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Consoante aos avanços em que as organizações privadas veem desenvolvendo, e não observadas pela gestão pública, percebe-se a necessidade em melhorar as práticas públicas de gestão. Segundo Farah (1998), “é apenas a partir de 1930, no governo de Getúlio Vargas, que teve início número significativo de práticas inovadoras na gestão pública brasileira.” Nesse momento houve a instituição de bases para construção de uma nova perspectiva para o Estado: o de desenvolvimentista e de articulador da consolidação de uma nova identidade nacional. Pereira (1996 e 1997) sustenta que “o novo papel do Estado é o de facilitador da competitividade internacional: para tanto, precisa ser mais bem gerenciado para uma ação mais efetiva e eficiente em benefício da sociedade”.

Assim, a nova gestão pública que se desenha, deve estar orientada para além da implementação de novas formas de gestão, estar voltada também para a qualidade total. Mesmo

baseada e inspirada em transformações organizacionais ocorridas no setor privado, rompeu-se a estrutura baseada em normas centralizadoras para dar lugar a outra, ancorada na responsabilização dos gestores e suas equipes. Nesse sentido, de acordo com Trosa (2001) as mudanças devem orientar-se pelos seguintes pontos: a) pela flexibilização organizacional, capaz de tornar os governos mais ágeis; b) pela montagem de uma rede democrática de relações entre prestação dos serviços públicos e os cidadãos-consumidores; c) pela implantação de um modelo contratual competitivo de ação estatal, a partir do qual se possa aumentar a eficiência e a efetividade das políticas públicas.

Pautada em partes em atividades que o setor privado desempenha, a nova gestão pública traz consigo o envolvimento não apenas dos gestores que fazem frente a administração, como também buscam envolver a partir desse ponto a participação mais ativa dos seus clientes.

Essa visão de entender o cidadão como cliente, e que desenvolver as atividades para o seu atendimento, é observada por Akim e Mergulhão (2015) quando evidenciam alguns desafios impostos ao gestor público, como: a complexidade da prestação de serviços públicos, as limitações das abordagens de mercado e a necessidade de envolver o cidadão.

Não se trata de um simples consumidor, mas de um cidadão e usuário de serviços, que demanda por serviços de qualidade e o cidadão é aquele que se preocupa com a efetividade global das organizações considerando os benefícios que a infraestrutura pública deve oferecer.

Hilgers (apud De Freitas & Dacorso, 2014) afirma que a gestão pública deve incluir o conhecimento e a experiência dos clientes, usuários e agentes externos no processo de inovação e criação de valor: os cidadãos podem agir como colaboradores para tarefas públicas.

A percepção do maior número de envolvimento no processo de gestão, que alinhadas ao mesmo fim, apontam diferentes soluções, com um melhor êxito. De Freitas e Dacorso (2014) afirmam que, após um período de reformas com base na orientação ao cliente, existe hoje uma necessidade de integrar o cidadão ao processo decisório e, ainda, uma criação de valor coletivo entre a administração pública e seus *stakeholders* que podem influenciar positivamente o processo de decisão política. O que aponta ainda mais para a visão de que a união de diferentes conhecimentos com um único objetivo, torna uma gestão mais eficaz e eficiente. Para Farah (2000) “a facilitação da relação do cidadão com os serviços públicos prestados também caracteriza um modelo das gestões que pensam de forma inovadora.”

Esse novo entendimento que se desenha para a gestão pública, nas palavras de Kliksberg (1992) é a de desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos

serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficiência e humanização. Isto implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes.

## **2.2 Gestão do Conhecimento na gestão pública**

O processo de gestão das organizações, foi moldando seus interesses e acompanhando a evolução das necessidades e imposições que o mercado impunha no dia a dia. Para Stewart (1998) o conhecimento passou a ser o eixo estruturante do desempenho das organizações, ele destaca que “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro.” Em assentimento a Stewart (1998) e Sveiby (2003) atribui ao conhecimento o termo “A nova riqueza das Organizações”. Pois ainda nas palavras de Stewart, “o conhecimento se tornou o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo, tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas, dos países.”

Toffler (1980) afirmou há mais três décadas na sociedade revolução pós-industrial, que os vários segmentos da economia seriam liderados por organizações inovadoras, sociedade então chamada de Sociedade do Conhecimento, quando defendem que o capital financeiro sendo a principal fonte de vantagem competitiva foi substituído pelo conhecimento e informação com a ajuda da conectividade digital e maior acesso à informação.

Observado o conceito abordado na nova gestão pública, insere-se a participação dos cidadãos nas atividades de gestão, que a junção de saberes contribui para que novos entendimentos sejam criados e aperfeiçoados. Fruto disso surgem novos conhecimentos, que elucidam como uma gestão pode conseguir melhores práticas. Diante disso, o entendimento de Quel (2006) sobre a gestão do conhecimento, sob a ótica de Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, e Canto-Sperber, referência a três elementos importantes, ligados ao conceito de conhecimento. O indivíduo ou sujeito como elemento do conhecimento, onde não há conhecimento que não seja fruto da interação do homem com a natureza ou com os fenômenos que o cercam. O objeto, ligado aqui como o fenômeno ou realidade ou até mesmo ao evento. E a experimentação, que nada mais é que o relacionamento do sujeito com o objeto. Este tripé, apresentado em conjunto ou isoladamente fazem alusão às definições do conhecimento.

Para que novas gestões tenham eficiência, torna-se necessário que novas atitudes e novos conhecimentos sejam apresentados, para que possam assim introduzir na sociedade melhorias. Conforme Davenport e Prusak (1998) o conhecimento “é uma mistura fluida de

experiências condensadas, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

### **2.3 Inovação na gestão pública**

O desenvolvimento das organizações é um processo constante, que envolve oscilações e estabilidade econômica e setoriais em diversas fases. Contudo, independentemente do tipo de organização, processo, método, produto ou serviço, oferecer algo diferente é sempre motivo que atrai novos olhares e novas perspectivas. Para Veiga, Costa, Carneiro (2006) inovar implica introduzir mudanças dentro de uma ordem existente ou planejada e, portanto, alterar elementos e introduzir aspectos valorativos, seja em instituições, em métodos, em técnicas, em formas organizacionais, em avaliação, em atitudes, em relações sociais, e supõe, sempre, inovar em relação a algo. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é sempre difícil e comumente perturbadora para hábitos e interesses estabelecidos, de forma que as demandas locais por si mesmas não criam condições necessárias para a inovação” e acrescentam ainda que a rivalidade competitiva estimula as empresas a investir em inovação e mudança, uma vez que sua própria existência será ameaçada se não o fizerem. Já Veiga, Costa e Carneiro (2006) afirmam que na gestão pública a inovação, deve se referir a uma determinada institucionalidade, no terreno das práticas sociais e de políticas em curso.

Nas organizações privadas, destacam-se práticas inovadoras, identificadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) surgem em dois níveis, 1) básico: inovações menores (incrementos) nas quais as estruturas e componentes tendem a ser incorporados a práticas diárias e 2) radical: inovações na qual a organização precisa rever o conjunto de rotinas para gerenciar a inovação. Os graus de inovação podem estar posicionados entre os considerados menores (inovações incrementais) até os que são considerados maiores (mudanças radicais).

Jacob e Pinho (2006) propõem um acréscimo a esse entendimento direcionado as organizações públicas, da mesma forma amparados por duas categorias, as inovações estruturais (radicais) na área pública decorreriam de uma nova política pública, de uma nova forma de oferecer um bem público, do atendimento de setores da população até então não atendidos, isto é, uma expansão do atendimento, ou de uma nova forma de dispor componentes participantes da política pública. As inovações incrementais no setor governamental decorreriam de melhorias sucessivas em políticas vigentes, de ampliação e aperfeiçoamentos no processo estabelecido de fornecimento de bens públicos e de atendimento de setores da

população. Em consentimento ao entendimento dados pelos autores, Andrade (2001) acrescenta que na forma incremental, o processo de inovação pode ser identificado com a ideia de melhoria, ele é incorporado na continuidade de funcionamento hierárquico e formal da organização. Enquanto na forma emergente (radical), a inovação implicitamente necessita de mudanças efetivas em processos e nas bases de poder organizacionais.

Para efeitos de uma nova gestão pública, e que com ela tenha boas ações, De Figueiredo Torres (2004) acrescenta que experiências positivas obtidas por meio de orçamentos participativo, adotado em várias cidades brasileiras nas últimas décadas, abriram espaço para soluções inovadoras de aplicação de dinheiro público. Já Farah (2006) descreve que a inovação no setor público brasileiro assumiu duas direções efetivas, uma direcionada para a eficiência – representada pelo processo das reformas gerenciais. E outra voltada para a democracia – busca pela ampliação social e da descentralização dos processos de construção de políticas públicas.

Conforme Andrade (2001), a inovação na gestão pública pode expressar a multiplicidade de intenções e de conhecimento, que emerge de diferentes atores sociais envolvidos, e não apenas apregoar uma melhoria dos padrões técnicos, que expressam a visão de mundo dos tecnocratas que tem como função planejar e implementar ações.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A caracterização da presente pesquisa se dá como bibliográfica, onde foi admissível um franco acesso às informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto, conforme afirma (Lima & Mito, 2007).

Apresentado com uma abordagem qualitativa, que segundo Guerra (2014), objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social -, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação. Também assegurada por Godoy (1995), hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

O período de pesquisa e levantamento de informações da busca sistemática se deu entre os meses de abril e maio deste ano, período em que foi identificado os estudos sobre o tema posto. O tema proposto para estudo foi analisado a partir de uma revisão sistemática, que segundo Ciliska, Cullum e Marks (2001), “a revisão sistemática tem potencial para minimizar



algumas barreiras para a utilização de resultados de pesquisas na prática assistencial”, além de considerar a revisão sistemática como um recurso para guiar a prática profissional e identificar a necessidade de futuras pesquisas.

A busca sobre o tema Gestão Pública, envolvendo elementos de Gestão do Conhecimento e Inovação, foi desenvolvida por meio de uma revisão sistemática em duas plataformas de pesquisas, a *Scopus* e Scielo. A escolha das plataformas foi com o intuito de identificar os estudos brasileiros feitos em uma base de pesquisa internacional, sendo a *Scopus* uma base com grande alcance, e também uma base latino-americana, com estudos também publicados sobre os temas postos.

Para que as pesquisas pudessem ser feitas, buscou-se os temas em inglês, traduzidos fielmente ao português utilizado na pesquisa da base latino-americana. Dessa forma foram pesquisadas com a seguinte identificação: na busca por títulos, resumos e palavras chaves o termo utilizado foi Gestão Pública para a base da Scielo e “Public Management” para a *Scielo*. Posteriormente a primeira seleção buscou-se os estudos que tivessem nas demais partes do trabalho os termos Gestão do Conhecimento e Inovação respectivamente, e na plataforma internacional, “Management Knowledge” e “Innovation”. Observado que os termos em inglês foram postos entre aspas, para que a busca trouxesse os termos usados tal qual o solicitado.

A busca feita na Scielo, identificou 121 artigos contendo o tema gestão pública como critério de busca em primeiro momento. Acrescentando os demais temas nos filtros de busca seguinte, a busca retornou apenas quatro publicações que envolvessem os três temas sugeridos para a pesquisa. Considerando os mesmos critérios de busca, contudo observando que os temas estão sendo buscados em inglês, a primeira busca feita na *Scopus* apresentou 5.046 registros de estudo que tivessem o tema “*public management*”, o primeiro registro sobre o tema se deu em 1928, e curiosamente apenas quarenta anos depois, só em 1968 houve a segunda publicação sobre o tema, que desde então veio ganhando publicações de forma mais constante. O segundo termo inserido na busca foi *management of knowledge*, que limitou os estudos em 1.391 publicações, e posteriormente com o termo *innovation*, apresentou 583 publicações que envolvessem os temas sugeridos para a pesquisa.

Para que concluir as buscas foi então limitado os estudos com base no país e no tipo de publicação, sendo limitados dessa forma ao Brasil e as publicações feitas a partir de artigos. Com essas especificações findaram-se a busca em 9 artigos, que foram tomados como base para estudos e análise do presente artigo, juntamente com os quatro artigos encontrados na Scielo.

O quadro 1 apresenta os artigos encontrados com o tema proposto na base *Scopus*.



#### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Quadro 3 – Relação entre os objetivos e os resultados encontrados sobre as publicações sobre Gestão Pública da base *Scopus*

Autor	Título	Objetivo	Resultados
Stadler et al. (2017)	E-learning as a training tool for civil servants: A case in the state of Parana – Brazil	O objetivo do artigo é identificar a percepção que funcionários públicos tem sobre a modalidade de ensino a distância – EAD, foram submetidos a uma pesquisa comparando o modelo de ensino presencial com este novo modelo de ensino inovador por meio das TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação.	Os resultados da pesquisa mostraram que a maioria dos entrevistados se adaptaram a essa nova modalidade de ensino. A adaptação pode ter sido em grande parte positiva, visto que já tinham um conhecimento prévio sobre o assunto, sugerindo assim a pesquisa com outros tipos de formação. Outro ponto destacado foi a necessidade do acompanhamento do livro físico como suporte de ensino, mesmo com a disponibilização do material virtual, a presença física dos livros ainda se faz necessário como segurança de pesquisa para os entrevistados.
Diel et al. (2016)	<i>Benchmarking e balanced scorecard</i> combinados: Ferramentas para a tomada de decisão na gestão pública	A proposta do artigo é apresentar um estudo sobre ferramentas utilizadas para tomadas de decisões em gestões públicas, através de combinações de diferentes ferramentas.	À pesquisa conclui que a combinação do <i>Benchmarking e Balanced Scorecard</i> é viável para tomadas de decisões na gestão pública, visto que as ferramentas utilizam dados reais para as tomadas de decisões. Contudo, identificado nesta combinação uma limitação na criação de novas ideias, características que as gestões públicas buscam, mas as duas metodologias não suportam.
Hatakeyama et al. (2016)	TeamWork: Uso de groupware para processos de projetos de engenharia no serviço público	O objetivo do artigo é apresentar características da gestão do conhecimento e da informação que fomenta a ideia de que o uso de <i>groupwares</i> em projetos de engenharia e arquitetura de serviço público deem certo.	Baseado no referencial teórico de gestão do conhecimento e de ferramentas tecnológicas de estudos anteriores, o uso de <i>groupwares</i> é eficiente a medida que delimita as funções de cada área de atuação, baseado em seus conhecimentos e seus deveres diante do processo.
Akimet et al. (2015)	Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública	O artigo tem como finalidade identificar estudos sobre a medição de desempenho na gestão pública de 1980 a 2013.	A pesquisa identificou uma grande procura por medidores de desempenho na gestão pública principalmente a partir de 1997, quando surge a Nova Gestão Pública. A pesquisa identificou também uma variedade de publicações sobre gestão pública, destaque principal para a área da saúde, que instigou a pesquisas futuras sobre a influência dessas pesquisas com a atuação da nova gestão.
Machado et al. (2015)	Financial viability of irrigation system: A study in a country property in Serra Gaúcha – RS	O artigo objetiva avaliar a inovação de um serviço público estadual a partir de um sistema eletrônico para a preparação de laudos de peritos e serviços forenses.	Os resultados apresentados mostraram que o uso da tecnologia proporcionou inovar os sistemas até então utilizados, proporcionando melhor eficiência e eficácia na produtividade, qualidade, desempenho e economia dos serviços prestados.
Cahen (2015)	<i>Internationalization os state-Owned enterprises through foreign direct investment</i>	O objetivo do artigo é identificar o que leva empresas estatais a se internacionalizarem, através de estudos feitos da estatal Petrobras.	Baseado nas características da estatal analisada, a busca por internacionalização das estatais se dá pois os investimentos de outras instituições e países são além de atrativos, necessárias para que se possa ter novos desenvolvimentos e novas possibilidades de inovação e crescimento.
Freitas et al. (2014)	Inovação aberta na gestão pública: Análise do plano de ação Brasileiro para a Open Government Partnership	Baseado na teoria de inovação aberta na gestão pública, o objetivo do artigo é analisar o Plano de Ação brasileiro para o Governo Aberto.	O estudo mostra que o plano de ação desenvolvido apresenta as características de uma gestão voltada para a inovação e transparência das ações, e que segue linha de pensamento de uma inovação aberta e participativa. Contudo o estudo limita-se a análise do plano, e não à sua execução.

Costa (2014)	O momento, os desafios e as possibilidades da análise econômica territorial para o planejamento do desenvolvimento nacional	O objetivo do artigo é apresentar como a teoria do desenvolvimento e do planejamento podem ser construtivas no processo de desenvolvimento nacional.	O artigo apresenta a teoria do desenvolvimento e do planejamento, baseado na premissa de que todos os envolvidos em quaisquer que sejam os processos, são responsáveis por fomentar o desenvolvimento, desde que planejados e orientados para o crescimento comum.
Ansuattigui et al. (2013)	Knowledge Management Practices in a Public Research Institute: The Case of Technological Center of the Army in Brazil (CTEx)	O artigo apresenta como objetivo analisar se um Centro Tecnológico do Exército Brasileiro utiliza das ferramentas de gestão do conhecimento em suas práticas.	Apresentadas algumas das ferramentas de gestão do conhecimento, o estudo apontou a ausência de um planejamento de gestão do conhecimento, bem como dentre as ferramentas de gestão destacadas, apenas as ferramentas eletrônicas de portais e intranets são utilizadas.

Fonte: dados da pesquisa

**Quadro 4 – Relação entre os objetivos e os resultados encontrados sobre as publicações sobre Gestão Pública da base Scielo**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
De Freitas et al. (2014)	Inovação aberta na gestão pública: Análise do plano de ação Brasileiro para a Open Government Partnership	Baseado na teoria de inovação aberta na gestão pública, o objetivo do artigo é analisar o Plano de Ação brasileiro para o Governo Aberto.	O estudo mostra que o plano de ação desenvolvido apresenta as características de uma gestão voltada para a inovação e transparência das ações, e que segue linha de pensamento de uma inovação aberta e participativa. Contudo o estudo limita-se a análise do plano, e não à sua execução.
Brose (2014)	Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre	O objetivo do artigo é elucidar procedimentos inovadores e modelos de gestão, além de buscar estudos sobre qualidade de governança, tendo como exemplo estratégias aplicadas no Acre.	A boa execução de políticas públicas no Acre, apresentou efeitos positivos, pois por meio de práticas da gestão do conhecimento, da transparência e objetividade, a união dos órgãos municipais e estaduais em atender os cidadãos apresentou respeito e coerência com as necessidades que a população precisava.
Brito et al. (2012)	Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil	O artigo tem por objetivo apresentar a percepção que gestores de uma instituição pública tem sobre gestão do conhecimento, tendo em vista que o órgão estudado é uma instituição de educação não formal do Nordeste brasileiro.	Baseado na teoria da gestão do conhecimento e das práticas de gestão, o estudo aponta uma contradição entre a função da instituição em disseminar o conhecimento para agricultores daquela região, com a falta de prática de disseminação e compartilhamento entre os agentes da própria instituição, limitando-a em gerar inovações em sua área, visto que se prende em disseminar aquilo que sabe, mas não se atem em gerar novos conhecimentos.
Trevisan et al. (2010)	Saúde pública no Brasil: rede social, pacto de gestão e o Programa Mais Saúde Direito de Todos 2008-2011	O objetivo do artigo é analisar se os sistemas de informação que o governo brasileiro usa, na rede SUS possui alguma dificuldade quanto à gestão do conhecimento.	Os trabalhos apresentam que não existe uma uniformidade nos trabalhos desenvolvidos pelo SUS, e que não permitem um compartilhamento do conhecimento entre os estabelecimentos de saúde, o que burocratiza os processos de atendimento e oferta de medicamentos para os pacientes, além da falta de comprometimento com os sistemas de saúde, sejam eles públicos ou privados.

Fonte: dados da pesquisa

Como a proposta da pesquisa foi a vinculação da gestão pública com práticas de inovação e gestão do conhecimento, a leitura dos artigos apresentou características distintas em alguns casos, mas em grande parte, tiveram uma mesma conotação. A gestão pública retratada nos artigos, é em alguns casos comparada a gestão de empresas privadas, de forma que evidencia um certo atraso nas práticas desenvolvimentista, quando comparadas entre si. O trabalho de inovação entre as duas gestões, possuem características distintas. Enquanto o setor privado preza pela rapidez, agilidade e constância na busca por diferenciais, a gestão pública denota um sistema fechado em que burocratiza as práticas cotidianas, alimentando a ineficiência e rigidez, como apontado por Saraiva e Capaleão (2000), pois, é inegável a existência da burocracia como fator de racionalidade predominante na esfera pública.

Os métodos de inovação são apresentados em dois sistemas, que representam inovações radicais, de cunho totalmente novo e diferencial, e sistemas menores, que apresentam melhorias em algo que já existe, porem pouco explorado. A gestão pública, por dificuldades em manter gestores por grandes períodos, evidenciados por trocas partidárias, apresenta em sua maioria, inovações menores, pois limita-se ao tempo de gestão em poder criar algo e fomentar o seu enfoque. Porém, apresenta de certa forma um interesse constante em desenvolver essas práticas menores, nas áreas de saúde e educação na gestão pública com a participação da comunidade. Programas sociais executados com êxitos são em alguns casos replicados em outras áreas, para que possam atender outras regiões.

Para melhorar a gestão pública é essencial envolver o cidadão na gestão mais eficiente, bem como envolver a maior parte interessada nos resultados de uma administração pública eficiente. Farah (2000) defende que “a facilitação da relação do cidadão com os serviços públicos prestados também caracteriza um modelo das gestões que pensam de forma inovadora.” E absorver o conhecimento das diferentes áreas da sociedade, com o mesmo objetivo, apresentando as fontes de conhecimento e que essa união forneça trocas construtivas na criação de algo novo eficiente e eficaz.

A gestão pública que busca ao envolver os *stakeholders*, apresenta dificuldades não apenas em buscar algo fora, que ainda não se tem, mas em fazer com que os que já estão presente compartilhem o que conhecem. Uns dos entraves apresentados na gestão pública atual, é a falta de compartilhamento do conhecimento existente junto aos gestores e funcionários públicos, evidenciando em alguns casos a resistência em partilhar daquilo que se sabe, como forma de garantia de status ou função. Essa insegurança ou falta de preparo para desenvolver um bom trabalho limita o crescimento organizacional, fazendo com que o conhecimento existente limite-se a poucos, de forma que o todo dependa de uma hierarquia institucional.

Os modelos de novas gestões públicas que são apresentados, surgem com o propósito de governos voltados para os resultados, que buscam envolver a sociedade e aquilo que ela precisa, o cidadão não é visto mais apenas como um agente passivo que espera as demandas do governo, e participa de tempos em tempos na avaliação final de seu governo com votos favoráveis ou não. O novo cidadão é visto como cliente, semelhante ao visto nos setores privados, cliente que necessita de uma boa prestação de serviço e atendimento igualitário, e a partir dessa visão, busca atender suas necessidades e expectativas. Farah (2000) é uma das autoras que mais aparece, com várias participações nos artigos encontrados, e o cidadão é parte fundamental na nova gestão pública, pois é para ele e a partir dele que são discernidas as funções públicas, envolve-lo nas decisões públicas é fator fundamental para que haja inovação.

Consoante as práticas que as novas gestões veem buscando, a tecnologia e os avanços trazidos pela internet, apresentam formas de inovação e progressos na área. O mundo virtual é apresentado em alguns casos como grande polinizador de informação e conhecimento na administração pública, pois em alguns casos a especialização e troca de conhecimentos de diferentes esferas públicas pode ser otimizado utilizando esses recursos. Diferentes setores de diferentes lugares compartilham suas experiências por meio de sistemas e softwares para que possam ser utilizadas e melhoradas por outros setores em situações semelhantes.

Esse envolvimento do saber e das práticas que foram desenvolvidas, quando observadas para a criação de algo novo, assemelham-se às ideias de Schumpeter (1988), de um sistema aberto que busca a destruição criativa, onde se quebra o atual e antigo para a criação do novo e melhor. Essa é a ideia que as novas gestões públicas em ação propõem, mesmo que limitadas aos sistemas burocráticos e fechados, tentam inserir esse novo pensamento.

## **5 Considerações Finais**

A gestão pública vem sendo estudada por diversos autores e demonstra o interesse de envolver práticas de gestão inovadoras e do conhecimento. Constatou nas pesquisas, que a gestão pública está amarrada a sistemas burocráticos, que limitam o crescimento e desenvolvimento de projetos e políticas públicas inovadoras para os cidadãos. Assim como já existem práticas e gestões que buscam ser diferentes mesmo diante das limitações impostas por gestões fechadas, programas e projetos, principalmente na área da saúde foram exemplificados como atividades que deram certo quando objetivadas por interesses de desenvolver algo novo.

A gestão do conhecimento abordado demonstra o quão necessário é preparar os gestores no compartilhamento de seus saberes, e envolver os demais atores em sua gestão. A nova gestão

pública abordada é voltada para o cliente, o cidadão, que está assumindo uma posição mais participativa e presente, de forma que se torna conhecedor dos projetos e das atividades que a instituição pública executa.

Os estudos sobre Gestão Pública apresentaram em sua maioria de forma semelhante que existe a necessidade de desenvolver e incentivar as práticas dessa gestão, a necessidade de inovar nos serviços públicos está evidenciada nos processos ainda burocráticos e lentos, nos acessos aos serviços precários e na falta de comprometimento com aqueles que os executam.

Em se tratando de uma gestão que envolve a todos, é observada a lacuna entre o praticado e o que poderia ser feito. Propõe para novos estudos a pesquisa de projetos e ações que deram certo em administrações públicas, e como tornar essas ações disponíveis para outras, como estimular o desenvolvimento dessas práticas em mais gestões, para que compartilhando suas experiências possam desenvolver e melhorar os serviços que os cidadãos precisam.

## REFERÊNCIAS

- Addison Baracchini, S. A inovação presente na administração pública brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 2002, 42.2: 1-6.
- Akim, E.K.; Mergulhão, R.C. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 2015, 49.2: 337-366.
- Andrade, J.A. O Processo de Inovação nas Organizações Públicas: integrando conceitos às práticas. XXV ENANPAD, Campinas, 2001.
- Ansuattigui, R.V.; Caulliraux-Pithon, A.J.; Fernandes, J.L. Prácticas de gestión del conocimiento en una institución pública de investigación: El caso del Centro Tecnológico del Ejército en Brasil (CTEx). *Información tecnológica*, 2013, 24.5: 51-60.
- Brito, L.M.P.; De Oliveira, P.W.S.; De Castro, A.B.C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 2012, 46.5: 1341-1366.
- Brose, M.E. Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre. *Revista de Administração Pública*, 2014, 48.2: 277-294.
- Cahen, F.R. Internationalization of state-owned enterprises through foreign direct investment. *Revista de Administração de Empresas*, 2015, 55.6: 645-659.
- Castor, B.V.J. *Estado e administração pública: reflexões*. Fundação Centro de Formação do Servidor Público, 1987.
- Ciliska, D.; Cullum, N.; Marks, S. Evaluation of systematic reviews of treatment or prevention interventions. *Evidence Based Nursing*, 2001, 4.4: 100-104.
- Costa, F.A. O momento, os desafios e as possibilidades da análise econômica territorial para o planejamento do desenvolvimento nacional. *Nova Economia*, 2014, 24.3: 613-644.
- De Figueiredo Torres, M.D. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. FGV Editora, 2004.

De Freitas, R.K.V.; Dacorso, A.L.R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. *Revista de Administração Pública*, 2014, 48.4: 869-888.

Farah, M.F.S. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 2000, 7.17: 59-86.

Farah, M.F.S. *Inovação e governo local no Brasil contemporâneo*. Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 41-75.

Farah, M.F.S. Reforma de políticas sociais no Brasil: experiências recentes de governos subnacionais. *Revista de Administração & deil*; ão da Universidade de São Paulo, 1998, 33.1.

Godoy, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 1995, 35.3: 20-29.

Guerra, E.L.A. *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Ânima Educação. Belo Horizonte 2014.

Jacobi, P.R.; Pinho, J.A. *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Fgv Editora, 2006.

Jeferson Odair, D. I. E. L.; Bampi, A.C. Benchmarking e Balanced Scorecard Combinados: Ferramentas para a Tomada de Decisão na Gestão Pública. *Revista Espacios/ Vol. 37 (Nº 06)* Año 2016, 2016.

Khatakeyama, K.; Misaghi, M; Da Silva, R.S. TeamWork: Uso de groupware para processos de projetos de engenharia e arquitetura no serviço público. *Espacios*, 2016, 37.17.

Kliksberg, B. *Como transformar o Estado para além de mitos e dogmas*. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, 1992.

Lima, T.C.S.; Mito, R.C.T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 2007, 10.1: 37-45.

Machado, F.M.; Ruppenthal, J.E. Innovation in public sector: the case of forensics services. Financial viability of irrigation system: a study in a country property in Serra Gaúcha – RS. *Revista Espacios*, 2015.

OECD. *Building an open and innovative government for better policies and service delivery*. Background document for session Expert meeting. Paris: OECD, 2010.

Pereira, L.C.B. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, 2015, 47.1: 07-40.

Prusak, L.; Davenport, T. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Peres L, tradutor, 1998, 8.

Quel, L.F. *Gestão de conhecimentos: e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

Saraiva, L.A.S.; Capelão, L.G.F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing? *Revista de Administração Pública*, 2000, 34.2.

Schumpeter, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. 3ed. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

Stadler, A.; De Camargo, R.T.M.; Maioli, M.R. *E-Learning as a training tool for civil servants: A Case in the State of Parana-Brazil*. 2017.

Stewart, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



Sveiby, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Campus, 2003.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Toffler, A, Tavora, J. *A terceira onda*. 1980.

Trevisan, L; Junqueira, L.P. Saúde pública no Brasil: rede social, pacto de gestão e o Programa Mais Saúde Direito de Todos 2008-2011. *Economia Global e Gestão*, 2010, 15.3: 43-62.

Trosa, S. *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Revan, 2001.

Veiga, L.; Costa, B.L.D.; Carneiro, C.B.L. *Os desafios da inclusão social: programas de assistência para a infância e juventude vulnerabilizadas na administração municipal de Belo Horizonte*. Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006, 119-159.