



---

## **Gestão do conhecimento como catalisador da inovação no setor público**

## **Knowledge management as a catalyst for innovation in the public sector**

Rosane Malvestiti

romaiah50@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4927-5721>

Laura Pertile

lauraapertile@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-8077-8542>

Murilo Pedro Demarchi

demarchibm@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1941-6340>

Alice Helena Botteon Rodrigues

abotteon@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-4888-1262>

Gertrudes Aparecida Dandolini

ggtude@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0867-9495>



---

## Resumo

À medida que as sociedades enfrentam desafios cada vez mais complexos e severos, a gestão eficaz do conhecimento e a promoção da inovação emergem como pilares indispensáveis no contexto do setor público. Desse modo, mediante ao objetivo de verificar como a gestão do conhecimento pode aprimorar a inovação no setor público, realizou-se esta revisão integrativa da literatura. Esta revisão permitiu apresentar os resultados das pesquisas realizadas que abordaram este tema, mostrando uma análise, na qual, observou seus maiores desfechos como, os métodos utilizados e suas aplicações bem-sucedidas nos mais diversos setores públicos inovativos. A partir dessas observações, conclui-se que, este estudo contribui para a literatura ao demonstrar como a gestão do conhecimento pode ser um catalisador eficaz para a inovação no setor público. Partindo dessa análise foi possível identificar, também, que o uso da gestão do conhecimento na inovação no setor público ainda é um cenário sub-representado na literatura atualmente publicada.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, inovação no setor público, setor público, processos, inovação.



---

## Abstrat

As societies face increasingly complex and severe challenges, effective knowledge management and the promotion of innovation emerge as indispensable pillars in the public sector context. Thus, with the aim of verifying how knowledge management can enhance innovation in the public sector, an integrative literature review was conducted. This review allowed for the presentation of research results addressing this topic, showing in an analysis that observed major outcomes, methods used, and their successful applications in various innovative public sectors. From these observations, it is concluded that this study contributes to the literature by demonstrating how knowledge management can be an effective catalyst for innovation in the public sector. This analysis also identified that the use of knowledge management in public sector innovation remains an underrepresented area in the currently published literature.

**Keywords:** knowledge management; innovation in the public sector; public sector; law suit; innovation.



---

## 1. INTRODUÇÃO

Recentemente, o mundo tem enfrentado desafios significativos que mudaram o curso da humanidade. Ainda em processo de recuperação da pandemia de COVID-19, as economias globais foram abaladas por conflitos de grande escala como a invasão da Ucrânia pela Rússia. Nesse cenário, milhões de vidas foram afetadas, resultando em perturbações nos mercados de energia e alimentos, além de um aumento na inflação. Simultaneamente, os governos precisam adotar estratégias eficazes para lidar com tantas mudanças, além das climáticas e promover a inclusão digital (OCDE, 2022).

Além do exposto, os governos também precisam lidar com questões relacionadas à pobreza e à desigualdade social, que exemplificam a amplitude e complexidade dos desafios que os governos enfrentam ao adotar estratégias. Esses problemas, conhecidos como “*wicked problems*”, são caracterizados por múltiplas causas interdependentes, por diferentes visões de mundo e objetivos conflitantes, por ausência de soluções claras e tentativas de resolução que frequentemente resultam em consequências imprevistas. Além disso, esses problemas são profundamente influenciados pelo meio em que ocorrem (Zivkovic, 2018).

No contexto da gestão do conhecimento (GC), observa-se que esta está diretamente relacionada à solução de problemas organizacionais privados ou públicos. No entanto, tornasse cada vez mais evidente a necessidade de que as organizações reconceitualizem a GC como uma estratégia que possa melhorar a sociedade, indo além das fronteiras organizacionais e inovando com base em uma análise centrada nos problemas sociais (Dumay, 2020).

Diante deste cenário, é cada vez mais demandado dos órgãos e dos setores públicos a reinvenção das formas de oferecimento dos serviços, com agregação de valor e em atendimento às demandas sociais (Malischeski et al., 2022).

Assim sendo, como a gestão do conhecimento pode proporcionar à inovação no setor público agilidade e aprimoramento em seus processos e uma visão de melhorias contínuas? Descrito a seguir.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Realizou-se uma busca na literatura para explicitar os conceitos básicos de gestão do conhecimento e de inovação no setor público (ISP). A seguir, são apresentados os principais tópicos desta busca.

### 2.1 Gestão do conhecimento

No mundo contemporâneo, o conhecimento emergiu como um dos principais geradores de riqueza para as organizações, tanto públicas quanto privadas, frequentemente superando o capital, a terra e o trabalho em importância (BATISTA, 2012). Apesar de sua natureza intangível, o conhecimento deve ser cuidadosamente gerido, sendo, por meio dele, viabilizada a tomada de decisões e o aprimoramento de processos, conferindo resiliência e adaptabilidade às organizações e que pode até mesmo transformar-se em um produto em si (Gonzalez & Martins, 2017; ISO, 2018).

Os pesquisadores Venzin, Krogh e Roos (1998) destacam que, no campo da gestão estratégica, o conhecimento é considerado o elemento central para a garantia da sustentabilidade e vantagem competitiva nas organizações. No entanto, eles salientam que o conceito de conhecimento e seus desdobramentos estão diretamente ligados à natureza epistêmica atribuída ao conhecimento. Neste estudo, adota-se uma perspectiva autopoietica (Maturana & Varela, 2001) para o conhecimento, enfatizando seu caráter singular e inerentemente individual. Embora seja único para cada indivíduo, essa perspectiva investiga até que ponto o conhecimento individual se diferencia do conhecimento coletivo (Venzin & Krogh & Roos, 1998).

Devido à sua natureza multidisciplinar e à relevância em diversas áreas da ciência e do comércio, dois aspectos do conhecimento devem ser considerados para assegurar seu sucesso e viabilidade. Primeiramente, o conhecimento deve ser tratado como um ativo que precisa ser aplicado, cultivado, preservado e empregado de maneira abrangente tanto por indivíduos quanto por organizações. Em segundo lugar, deve-se considerar os processos associados ao conhecimento, que englobam a criação, construção, compilação, organização, transformação, transferência, agrupamento, aplicação e proteção do conhecimento (Dalkir, 2011).

No mundo contemporâneo, o conhecimento emergiu como um dos principais geradores de riqueza para as organizações, tanto públicas quanto privadas, frequentemente superando o

---

capital, a terra e o trabalho em importância (BATISTA, 2012). Apesar de sua natureza intangível, o conhecimento deve ser cuidadosamente gerido, sendo, por meio dele, viabilizada a tomada de decisões e o aprimoramento de processos, conferindo resiliência e adaptabilidade às organizações e que pode até mesmo transformar-se em um produto em si (Gonzalez & Martins, 2017; ISO, 2018).

Os pesquisadores Venzin, Krogh e Roos (1998) destacam que, no campo da gestão estratégica, o conhecimento é considerado o elemento central para a garantia da sustentabilidade e vantagem competitiva nas organizações. No entanto, eles salientam que o conceito de conhecimento e seus desdobramentos estão diretamente ligados à natureza epistêmica atribuída ao conhecimento. Neste estudo, adota-se uma perspectiva autopoietica (Maturana & Varela, 2001) para o conhecimento, enfatizando seu caráter singular e inerentemente individual. Embora seja único para cada indivíduo, essa perspectiva investiga até que ponto o conhecimento individual se diferencia do conhecimento coletivo (Venzin & Krogh & Roos; 1998).

Devido à sua natureza multidisciplinar e à relevância em diversas áreas da ciência e do comércio, dois aspectos do conhecimento devem ser considerados para assegurar seu sucesso e viabilidade. Primeiramente, o conhecimento deve ser tratado como um ativo que precisa ser aplicado, cultivado, preservado e empregado de maneira abrangente tanto por indivíduos quanto por organizações. Em segundo lugar, deve-se considerar os processos associados ao conhecimento, que englobam a criação, construção, compilação, organização, transformação, transferência, agrupamento, aplicação e proteção do conhecimento (Dalkir, 2011).

Considerando sua vantagem competitiva, a Gestão do Conhecimento (GC) apresenta diferentes perspectivas nos setores público e privado. No setor privado, a GC é peça-chave para a inovação de processos, produtos e serviços, aumentando a produtividade, a base de clientes e a competitividade das empresas. No setor público, os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) devem ser vinculados à aprendizagem e inovação, visando aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população (Batista, 2012, p.18).

Neste contexto, a implementação da GC em organizações deve adotar uma estratégia que vá além da simples criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Deve-se estabelecer uma cultura onde o compartilhamento de conhecimento seja equilibrado, com a busca e reutilização deste. Além do mais, é importante que a oferta de conhecimento esteja em harmonia com sua demanda, assegurando uma dinâmica eficaz e sustentável de GC (Barnes & Nilton, 2015).



---

À vista disso, Dumay (2020) ressalta a importância de utilizar a GC para enfrentar os desafios globais, especialmente aqueles vinculados aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Ele argumenta que, embora seja crucial melhorar a eficiência organizacional e gerir o conhecimento nas empresas, essas ações não devem ocorrer em detrimento da sociedade. Portanto, gestores e pesquisadores são incentivados a aplicar a GC de maneira que transcenda as fronteiras organizacionais, promovendo benefícios amplos e sustentáveis.

## **2.2 Inovação no setor público**

A inovação no setor público refere-se à implementação de novos elementos em uma organização governamental, resultando em avanços nos processos, serviços ou estruturas organizacionais. Schumpeter (1961) foi um dos primeiros a destacar a importância da inovação, associando-a ao desenvolvimento econômico e enfatizando tanto o novo quanto a melhoria de produtos e processos já existentes. A definição foi posteriormente ampliada pelo Manual de Oslo para incluir melhorias que geram benefícios práticos para o público (OCDE, 2004).

A administração pública começou a experimentar grandes mudanças nos anos 60 e 70. A implementação de processos mais adaptáveis e descentralizados foi um sinal desses desenvolvimentos. Essas mudanças resultaram da crescente necessidade de maior adaptabilidade e eficiência nas operações governamentais (OECD, 2018). Desde então, o país começou a mudar de modelos administrativos centralizados e rígidos. Isso abriu caminho para métodos que permitiram uma gestão mais dinâmica que atendia aos requisitos sociais e econômicos (Denhardt & Denhardt, 2011).

A primeira fase de inovação foi impulsionada pela busca por uma maior racionalização dos serviços públicos, bem como pela necessidade de modernização administrativa. Neste período, a administração pública começou a incorporar as ideias de planejamento estratégico e gestão baseada em resultados, embora isso fosse feito ainda de forma incipiente (Schumpeter, 1961). Com a descentralização, as organizações locais e regionais ganharam mais autonomia, o que lhes permitiu adaptar suas operações às particularidades e necessidades de seus respectivos setores (Bertalanffy, 1968). Devido a esta situação, é cada vez mais necessário que organizações e instituições públicas reinventem seus métodos de fornecimento de serviços para agregar valor e atender aos requisitos sociais (Malischeski et al., 2022).

Para que os governos possam atender efetivamente às demandas da população, a inovação no serviço público é essencial. A constante inovação permite que as instituições públicas funcionem com mais eficiência e segurança e elas também são melhor equipadas para lidar com os desafios presentes e futuros. A inovação oferece a oportunidade de fornecer serviços com melhor qualidade e transparência, bem como fornecer soluções criativas e eficazes para

---

problemas complexos. Melhorar a capacidade do setor público de inovar coletivamente é essencial, uma vez que promove uma atmosfera transparente, cooperativa, interativa e participativa (OCDE, 2015; 2017; Magro & Wilson, 2013).

Segundo a perspectiva de Cavalcante & Cunha (2017, p. 24), faz sentido que o problema da inovação na administração pública seja visto como tendo dois componentes neste contexto:

Se, por um lado, governos desempenham papel importante em criar condições que possibilitem o avanço da economia do conhecimento e voltada à inovação (innovation-driven), por outro, economias inovadoras só podem prosperar se o setor público é também capaz de desenvolver um impulso inovador próprio, de modo a lidar com um número grande de desafios societais (Cavalcante & Cunha, 2017, p. 24).

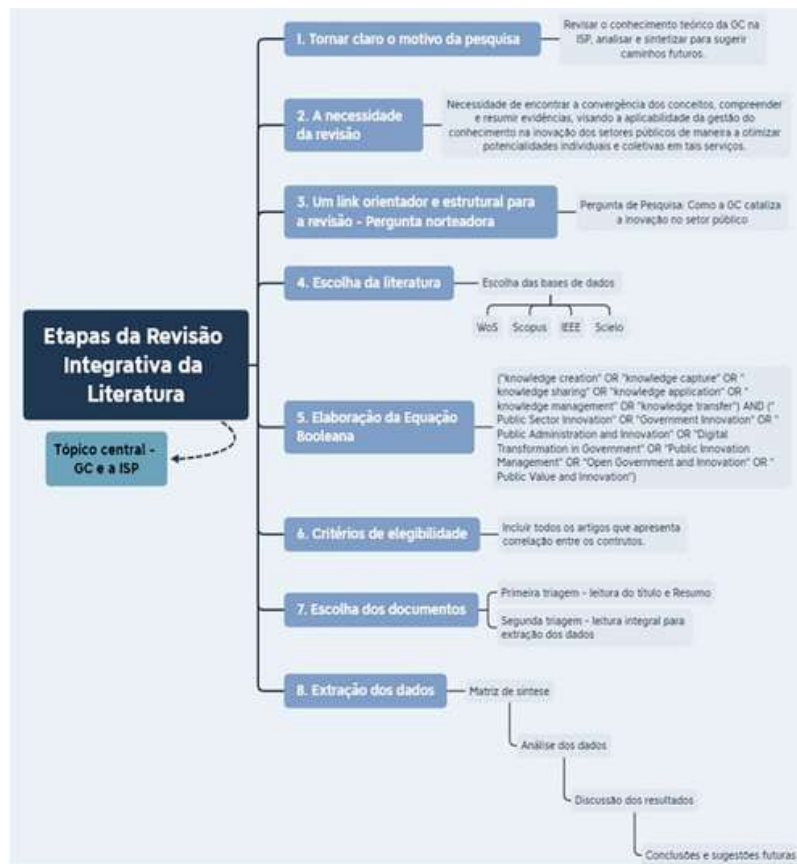
A crescente complexidade dos problemas globais, juntamente com os avanços tecnológicos, destaca a necessidade e importância cada vez maior de promover a inovação na administração pública (Machado & Dandolini & Souza & Neves, 2022, p. 120). Carstensen e Bason (2012), assim como Schuurman e Tönurist (2017), identificam várias barreiras à inovação no setor público. Essas barreiras estão associadas a fatores políticos e contextuais, incluindo o modelo organizacional, a gestão de pessoas e a interação com os usuários finais, além da falta de monitoramento do desempenho organizacional.

A cultura da inovação no setor público não é uma tarefa simples, mas é essencial para a eficácia e sustentabilidade das organizações governamentais (Bason, 2010). Criar um ambiente colaborativo, onde a troca de ideias seja encorajada e valorizada, é um fator importante para disseminar a cultura inovadora no setor público (Carstensen & Bason, 2012). Para criar e manter uma cultura de inovação, os gestores devem focar em várias estratégias e práticas que incentivem a criatividade, a colaboração e a experimentação (Mulgan & Albury, 2003). Workshops, seminários e reuniões regulares de brainstorming podem ajudar a criar essa cultura (Osborne & Brown, 2011). Além disso, desenvolver sistemas para criação e compartilhamento de conhecimento é crucial para o engajamento das pessoas e promover uma mentalidade de inovação contínua (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste artigo foi a revisão integrativa da literatura, ou seja, uma revisão que considera tanto estudos empíricos quanto teóricos de uma literatura representativa sobre um tema. Assim sendo, é uma forma de pesquisa singular que analisa, critica e sintetiza um corpo de conhecimento, tendo como meta compreender e gerar novos conhecimentos sobre o tema revisado (Torraco, 2005). Razões as quais serviram de guia para a utilização desta metodologia com o tema em questão, a gestão do conhecimento como catalisador na inovação do setor público. Assim, esta pesquisa seguiu suas etapas, figura 1.





**Figura 1 - Etapas da revisão integrativa**  
**Fonte: elaborado pelos autores, segundo Torraco (2005)**

Em relação a etapa 4, as bases de dados foram escolhidas por suas características. A Scielo por ser a maior base corresponde ao idioma nativo dos pesquisadores. Institute of Electrical and Electronics Engineer (IEEE) por ser uma base com textos completos referentes à engenharia e tecnologia da computação no idioma inglês, com um portfólio de mais de cinco milhões de documentos, com mais de trezentos periódicos, com aproximadamente vinte mil novos documentos adicionados mensalmente e o mais importante, é uma base que tem seus documentos revisados por pares. A Scopus e a Web of Science (WoS), ambas fornecem acesso a dados abrangentes de citações acadêmicas multidisciplinares, são as duas maiores bases com revisão por pares.

A etapa 5, a formatação da equação booleana, com seus descritores booleanos “OR” e “AND”, “OU” e “E”, respectivamente em português, se deu após alguns testes iniciais para a verificação de sua abrangência na literatura. Assim, primeiramente foi delimitada diretamente para o que se desejava (“knowledge management” AND “Public Sector Innovation”), mas sem retorno nas bases para a realização de uma revisão. A partir desse ponto, houve a necessidade de melhor

entender a disponibilidade na literatura dos construtos. Assim, buscas aleatórias e isoladas foram executadas seguindo exemplos (livro e artigo), para visualizar quantitativamente cada construto, com grande número de publicações, mas sem atingir o objetivo desejado. Ao unir os construtos, ainda assim, houve uma grande quantidade de publicações, porém, sem que houvesse relação entre eles. A tabela 1 ilustra os estudos efetuados para compor a equação booleana.

Tabela 1 - Estudo das palavras-chave para a equação booleana

| Nº     | Bases de Busca  | Quantidade de documentos                |         |           |         |
|--------|---|---|---------|-----------|---------|
|        |   | SciELO                                  | IEEE    | Wos       | Scopus  |
| 1      | "knowledge management" AND "Public Sector Innovation",<br>Para a SciELO ambas as versões, português e inglês, respectivamente.  | 0/0                                     | 0       | 0         | 0       |
| 2      | "Knowledge management"  | 5/7                                     | 64.973  | 47.184    | 91.161  |
| 3      | "Innovation"  | 7/10                                    | 199.170 | 2.547.359 | 624.734 |
| 4      | "Public sectors" OR "public institutions" OR "Public agentes" OR "Public administrators*" OR "Public managers" OR "Public workers" OR "Public services" OR "Public authority"   | 0/0                                     | 64.365  | 26.059    | 127.690 |
| #2 AND | ("Knowledge management") AND "Innovation" AND ("Public sectors" OR "public institutions" OR "Public agentes" OR "Public administrators*" OR "Public managers" OR "Public workers" OR "Public services" OR "Public authority") | 0/0                                     | 614     | 66        | 28      |
| #3 AND | "public institutions" OR "Public agentes" OR "Public administrators*" OR "Public managers" OR "Public workers" OR "Public services" OR "Public authority")  | Não houve relações entre os construtos. |         |           |         |

Fonte: elaborado pelos autores (2024)

A partir deste estudo inicial das palavras-chave, com foco no objetivo, foi elaborada equação booleana:

- Em inglês: ("knowledge creation" OR "knowledge capture" OR "knowledge sharing" OR "knowledge application" OR "knowledge management" OR "knowledge transfer") AND ("Public Sector Innovation" OR "Government Innovation" OR "Public Administration and Innovation" OR "Digital Transformation in Government" OR "Public Innovation Management" OR "Open Government and Innovation" OR "Public Value and Innovation").

- Em português: ("criação de conhecimento" OU "captura de conhecimento" OU "compartilhamento de conhecimento" OU "aplicação de conhecimento" OU "gestão de conhecimento" OU "transferência de conhecimento") E ("Inovação do Setor Público" OU "Inovação Governamental" OU "Administração Pública e Inovação" OU "Transformação Digital no Governo" OU "Gestão da Inovação Pública" OU "Governo Aberto e Inovação" OU "Valor Público e Inovação").

As equações (português e inglês) foram aplicadas em maio de 2024, nas bases escolhidas para a composição do portfólio inicial dos documentos. Todos os documentos que retornaram foram

considerados para a primeira triagem sem a aplicação de critérios. Nas bases de dados o campo utilizado foi “todos os campos”, especificamente Scopus no campo “Article title, Abstract, Keywords”, tabela 2.

Tabela 2 - Equação booleana

| Bases de Busca   | Quantidade de documentos |  |                       |        |
|--|--------------------------|--|-----------------------|--------|
|  | Scielo                   | IEEE   | Wos                   | Scopus |
| ("knowledge creation" OR "knowledge captura" OR "knowledge sharing" OR "knowledge application" OR "knowledge management" OR "knowledge transfer") AND ("Public Sector Innovation" OR "Government Innovation" OR "Public Administration and Innovation" OR "Digital Transformation in Government" OR "Public Innovation Management" OR "Open Government and Innovation" OR "Public Value and Innovation") | 0,0*                     | 8  | 13                    | 21     |
|  |                          |  | Total = 42 documentos |        |
|  |                          | *Ambas as versões inglês e português, respectivamente. |                       |        |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Como mostrou a tabela 2, a WoS retornou 13, Scopus com 21, IEEE com 8 e Scielo sem retorno. Para esta última base foram utilizadas as versões, inglês e português, porém com

Como mostrou a tabela 2, a WoS retornou 13, Scopus com 21, IEEE com 8 e Scielo sem retorno. Para esta última base foram utilizadas as versões, inglês e português, porém com ambas as versões não houve retorno. Desta forma, o total foi de 42 documentos, entre eles três capítulos de livros, dois artigos de proceedings e 37 artigos de revistas.

A etapa 6, critérios de elegibilidade se deu da seguinte forma: para a inclusão foram considerados todos os documentos que associavam a GC com a ISP. Não foram aplicados critérios de exclusão como, data, capítulos de livros ou proceedings, mas, foram considerados critérios de exclusão todos os documentos que não relacionassem os construtos pesquisados.

Etapa 7, a partir deste momento iniciou a primeira triagem dos documentos. A primeira fase desta etapa foi identificar a totalidade dos estudos nas bases de dados previamente escolhidas, seguida da retirada dos duplicados e a seleção dos estudos mediante os critérios de elegibilidade direcionados pela pergunta de pesquisa, também definida previamente. Esta fase foi realizada pela equipe de pesquisadores no formato de duplo-cego com a leitura dos títulos e resumos. Após a escolha dos artigos iniciou a segunda triagem com leitura completa para a extração dos dados (etapa 8) via matriz de síntese (KLOPPER; LUBBE; RUGBEER, 2007), também realizada no formato duplo cego.

Desta forma, na primeira triagem dos documentos, foram retirados os duplicados, um total de oito (8) documentos, restando 34 documentos para a leitura do título e do resumo. Os critérios foram incluir todos os documentos que apresentassem quaisquer relações entre gestão do conhecimento e inovação no setor público independente do segmento público. Desta primeira triagem foram retirados 11

documentos, restando 23 documentos para executar a segunda triagem, a leitura integral dos documentos, bem como a extração dos dados.

Para esta segunda triagem foram considerados excluídos os que não trouxeram nenhuma significância para o estudo, ou não apresentaram relação entre os construtos GC e ISP. Como inclusão, permaneceram documentos que apresentaram, mesmo que de forma isolada, algum resultado indicativo de contribuição da gestão do conhecimento para a inovação no setor público. O fluxograma, figura 2, apresenta as etapas da elegibilidade dos documentos.

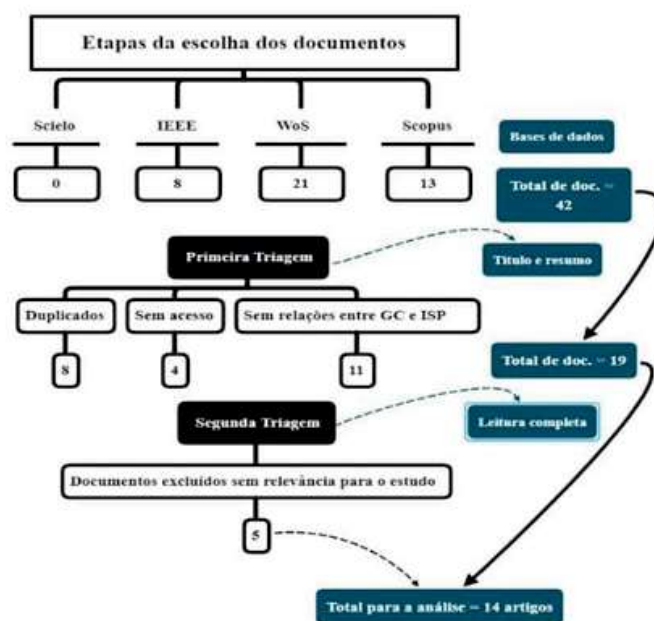


Figura 2 - Fluxograma das etapas de seleção dos documento

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Durante a leitura completa, ainda houve a exclusão de 5 documentos que não apresentavam relevância para a análise pretendida, restando 14 artigos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O quadro 1 mostra os 14 artigos utilizados para a extração dos dados e análise.

Quadro 1 - Artigos selecionados para a extração dos dados

| Nº | Títulos  | Autores                              | Ano  |
|----|--|--------------------------------------|------|
| 1  | The e-government Development of United States Based on Knowledge Management and its Enlightenment to China   | Han                                  | 2010 |
| 2  | Government process reengineering based on knowledge management   | Zhi-Ze; Shuang-Liang                 | 2011 |
| 3  | Divergent Approaches to Knowledge and Innovation in the Public Sector  | Ferguson; Burford; Kennedy           | 2013 |
| 4  | Applicability of knowledge-based innovation system in Bangladesh   | Tahrima; Jaegal                      | 2013 |
| 5  | Co-innovation network driven entrepreneurship in high-tech technology-evidences from China   | Wang <i>et al.</i>                   | 2015 |
| 6  | How to foster presumption for value co-creation? The open government development plan  | Potra; Branea; Izvercian,            | 2015 |
| 7  | Small is beautiful: Knowledge management and budget reform in a rural county   | Mischen; Sinclair                    | 2017 |
| 8  | The impact of ICTs-related innovation on public values in public sector: A meta-analysis   | Karkin; Yavuz; Sevinc; Golukcetin    | 2018 |
| 9  | Digicampus - Preliminary lessons from a quadruple helix ecosystem for public service innovation  | Bharosa; Janssen                     | 2020 |
| 10 | LET'S GO DIGITAL! implementation challenges of digital transformation in government institutions for enhancing trust, leading to intellectual capital and innovativeness | Barreto; Lopez-Fresno                | 2020 |
| 11 | Determinant Factors of Intellectual Capital for Improving Public Sector Innovation: An Empirical Study from Indonesia  | Akil; Soemaryani; Hilmiana; Joeliaty | 2021 |
| 12 | Making Public Administrations Reflect on Digital Transition: The Approach of the DIGISER Project   | Bianchi; Concilio; Mariani; Secchi   | 2022 |
| 13 | Translating data into narratives. Designing semantic interpretations for reflexive policy practices  | Mariani; Bianchi.                    | 2023 |
| 14 | Learning from public sector innovation pilots: the case of autonomous bus pilots   | Müür, Jaanus; Karo, Erkki.           | 2023 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Para a extração dos dados foi utilizada a matriz de síntese de Klopper; Lubbe; Rugbeer, (2007), na qual, os principais tópicos foram: autores, ano de publicação, contexto em que a pesquisa foi desenvolvida, setor público, qual a relação da gestão do conhecimento com o setor público e em que aspecto está se inovando, metodologias, resultados e conclusões. A seguir a discussão dos resultados.

Os resultados mostram que diversas abordagens de gestão do conhecimento têm sido aplicadas para promover diferentes tipos de inovação no setor público, desde a transformação digital até o engajamento dos cidadãos. Para Zhang e Liu (2011) a gestão do conhecimento pode ser implementada para promover a inovação na reengenharia de processos governamentais. Eles observam que a GC aumenta a eficiência, melhora o feedback, gera valor por meio da inteligência coletiva e aprimora as competências governamentais, destacando sua importância na transformação dos processos no setor público.





Neste mesmo sentido, a transformação digital, impulsionada pela gestão do conhecimento, é considerada um dos principais fatores para a inovação no setor público. "A transição digital nas administrações públicas é essencial para melhorar a eficiência administrativa e promover a inovação" (Bianchi et al., 2022, p. 456). Barreto e Lopez-Fresno (2020) destacam que a digitalização não apenas melhora o desempenho, mas também promove uma cultura colaborativa e aumenta o capital intelectual e social.

Propostas de ecossistemas de inovação em hélice quádrupla como o "Digicampus", elaborada Bharosa e Janssen (2020), são iniciativas que mostram que a co-criação entre governo, academia, indústria e cidadãos pode ser uma abordagem eficaz para promover a inovação nos serviços públicos. Principalmente, se considerar que os governos estão enfrentando o desafio da transformação digital e, conseqüentemente, exigindo um ambiente de melhorias contínuas em serviços públicos. O estudo aborda o uso de métodos colaborativos e integrativos de GC para o desenvolvimento de serviços públicos inovadores, compartilhando as experiências iniciais e lições aprendidas no desenvolvimento desse ecossistema de inovação.

Segundo Wang et al. (2015), redes de co-inovação que facilitam o fluxo de conhecimento entre universidade, indústria e governo, com apoio de políticas públicas, são fundamentais para alavancar a inovação e a comercialização de tecnologias. Esses autores abordam como a criação de redes de co-inovação nas indústrias de alta tecnologia na China, focado nas Zonas de Desenvolvimento Industrial de Alta Tecnologia (HIDs), oferece importantes contribuições sobre a promoção da inovação no setor público. Essas zonas têm como objetivo melhorar a transferência de conhecimento científico para atividades econômicas e fomentar a inovação e o empreendedorismo tecnológico. Concluíram que o apoio governamental às redes de co-inovação é crucial para a promoção da inovação e do empreendedorismo acadêmico em mercados emergentes como o da China.

A pesquisa empírica conduzida por Akil, Soemaryani, Hilmiana, Joeliaty (2021) examina os fatores do capital intelectual que impulsionam a ISP da Indonésia. Eles analisaram como os componentes do capital intelectual (humano, estrutural e relacional) influenciam a capacidade inovadora das organizações públicas. Os resultados mostram que o capital humano e o capital estrutural são fundamentais para promover a inovação, enquanto o capital relacional facilita colaborações e melhora a eficácia dos serviços públicos. Assim, a capacitação contínua dos funcionários, a implementação de sistemas de gestão do conhecimento e a promoção de uma cultura de inovação são fundamentais para fortalecer o capital humano e estrutural. Além disso, enfatiza a importância das redes de colaboração e da construção de parcerias estratégicas com stakeholders externos, para fomentar a ISP.

Corroborando com esses autores, Müür e Karo (2023) ilustram que a GC, por meio de um design adequado de pilotos de inovação experimental, redes de colaboração, divisão de tarefas e visão coordenada, influencia o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de capacidades para integrar novas tecnologias nos serviços públicos. O estudo conclui que redes de colaboração, divisão de tarefas e visão coordenada, são essenciais para o aprendizado cumulativo e a integração eficaz de novas tecnologias nos serviços públicos.





A pesquisa destaca que os pilotos de inovação bem projetados são cruciais para o aprendizado cumulativo necessário para integrar novas tecnologias nos serviços públicos de maneira eficaz. Também apontam para a importância de redes de cooperação bem estruturadas para a disseminação do conhecimento (Müür & Karo, 2023). Mesmo em pequenos governos, como no caso do Condado de Schuyler nos EUA, a GC por meio de processos sociais e cultura colaborativa pode desenvolver a capacidade de aprendizado e inovação (Mischen & Sinclair, 2017).

Dentre tantos desafios voltados para a inovação no setor público, traduzir dados em narrativas como interpretações semânticas pode ser uma forma da gestão do conhecimento apoiar a inovação, facilitando a compreensão dos dados e a reflexão para informar políticas (Mariani & Bianchi, 2023). Os autores reafirmam como a gestão do conhecimento, por meio da digitalização e da tradução de dados em narrativas, pode catalisar a inovação no setor público ao melhorar a eficiência administrativa e a tomada de decisões políticas informadas.

Potra; Branea e Izvercian (2015) explora a transição do governo eletrônico para um modelo de governo aberto, destacando a importância da *prosumption*, ou seja, participação ativa dos cidadãos como produtores e consumidores de serviços públicos. Os autores propõem o desenvolvimento de governo aberto com estágios progressivos de engajamento cidadão, utilizando mídias sociais e outras plataformas digitais para aumentar a transparência, participação e colaboração. Pelo fato de que, os modelos atuais de e-governo não abordam adequadamente a participação cidadã e o valor agregado às atividades governamentais.

Assim, considera diferentes níveis de envolvimento dos cidadãos, promovendo a *prosumption* e a cocriação de valor. A ideia central é transformar cidadãos em *prosumidores*, permitindo que contribuam com ideias, feedback e conhecimento para impulsionar a inovação governamental e melhorar os serviços públicos por meio de uma relação interativa e colaborativa.

Um fato a acrescentar, é que a liderança e a capacidade de aprendizado organizacional foram cruciais para a implementação bem-sucedida do orçamento baseado em desempenho, e que os pequenos governos podem ser flexíveis e adaptáveis, o que pode ser uma vantagem para a inovação. Apesar de limitações de recursos, a capacidade de aprendizado e a liderança efetiva possibilitaram a inovação administrativa significativa, sugerindo que pequenos governos podem implementar reformas inovadoras eficazes com as estratégias certas (Mischen & Sinclair, 2017). Outros resultados relevantes incluem o compartilhamento de conhecimento através de inovações em TICs, que impactam positivamente a GC e os valores públicos no setor público (Karkin et al., 2018).

Ao comparar a GC do governo eletrônico dos Estados Unidos com o da China, destacando o papel das políticas, estratégias e tecnologias que melhoram a eficiência administrativa e os serviços ao cidadão, Han (2010) afirmou que é possível aprender com práticas americanas bem-sucedidas. Por exemplo, a criação de uma estrutura legal robusta, o envolvimento de várias partes interessadas e o investimento em tecnologia e capacitação. Com isso, concluiu que a GC é fundamental para aprimorar o governo eletrônico e que a adaptação das melhores práticas dos EUA às condições culturais e institucionais da China pode maximizar os benefícios na administração pública da China.



Outro estudo de Tahrira e Jaegal (2013) destaca que, ao implementar um sistema de inovação baseado em conhecimento, depara-se com várias barreiras como, infraestrutura inadequada, falta de capital humano qualificado e apoio limitado do governo. Ao propor estratégias para vencer essas barreiras e impulsionar o desenvolvimento econômico e tecnológico de Bangladesh, destaca que a gestão eficaz do conhecimento pode melhorar a competitividade das indústrias e a eficiência dos processos governamentais. Além disso, ao comparar o sucesso de sistemas de inovação baseado em conhecimento de outros países foi possível extrair lições aplicáveis. Dessa maneira, esse estudo completa que um sistema de inovação baseado no conhecimento é essencial para o progresso sustentável de Bangladesh e sugere investir em educação, capacitação e parcerias entre universidades e indústrias (Tahrira & Jaegal, 2013).

Apesar desses estudos apresentados, para Ferguson, Burford e Kennedy (2013), ainda há uma lacuna entre a literatura mainstream e a prática no setor público em relação à gestão do conhecimento. Segundo esses autores, perspectivas gerencialistas predominam no setor público, com pouca referência a abordagens contemporâneas baseadas na prática. Isso sugere que a gestão do conhecimento sob perspectivas tradicionais pode não estar contribuindo efetivamente para impulsionar a inovação no setor público.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES**

Esta revisão demonstra que a GC tem sido uma ferramenta chave para impulsionar a ISP de várias formas, incluindo a transformação digital, ecossistemas de inovação, redes de colaboração, interpretação de dados, design de pilotos e engajamento cidadão, destacando práticas e métodos bem-sucedidos. No entanto, também destaca que é uma literatura pouco explorada, indicando a necessidade de mais pesquisas empíricas que investigam como o conhecimento e a inovação emergem na prática nas organizações públicas. Além disso, identificar as práticas, oportunidades e desafios que ainda não foram investigados para contribuir com a gestão do conhecimento na inovação no setor público, pode ser um caminho próspero.

A revisão identificou que a implementação da gestão do conhecimento no setor público pode aumentar a eficácia dos serviços e encorajar uma cultura de inovação contínua. Mas ainda há uma série de obstáculos a enfrentar, como a escassez de recursos e a resistência das pessoas às mudanças. Com a análise de casos práticos em diferentes órgãos públicos foi possível identificar também, fatores de sucesso específicos e boas práticas. Pois, a gestão do conhecimento na inovação no setor público não é apenas teoria acadêmica, mas práticas importantes de gerenciamento que podem transformar significativamente a eficiência e a eficácia das organizações governamentais.

Das pesquisas selecionadas foram elencadas como principais direcionamentos para pesquisas futuras, por exemplo, as diferenças culturais (Barreto & Lopez-Fresno, 2020), o equilíbrio entre os interesses e incentivos dos diferentes setores como universidades, indústria e governo (Wang et al., 2015); adoção de novas tecnologias (Müür et al., 2023); participação dos stakeholders na coprodução (Potra, Branea & Izvercian, 2015) e estudos de casos de forma geral. Desta maneira, tornar as pesquisas empíricas mais abrangentes tanto no setor público internacional como no setor público brasileiro.



Essas sugestões podem aprofundar a compreensão dos temas identificados, explorando aspectos como a adaptação de estratégias para diferentes contextos, otimização de fatores críticos de sucesso, equilíbrio de interesses em redes de inovação, melhores práticas de design e avaliação efetiva de impacto. Dessa forma, contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão do conhecimento na inovação no setor público.

## REFERÊNCIAS

- Akil, S. R., Soemaryani, I., Hilmiana, H., & Joeliaty, J. (2021). Determinant factors of intellectual capital for improving public sector innovation: An empirical study from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(12), 0421–0429.
- Barnes, S., & Milton, N. (2015). *Designing a successful KM strategy: A guide for the knowledge management professional*. Information Today.
- Barreto, M., & Lopez-Fresno, P. (2020). Let's go digital! Implementation challenges of digital transformation in government institutions for enhancing trust, leading to intellectual capital and innovativeness. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*. <https://doi.org/10.34190/IKM.20.056>
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Ipea.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Bharosa, N., & Janssen, M. (2020). Digicampus - Preliminary lessons from a quadruple helix ecosystem for public service innovation. In *CEUR Workshop Proceedings*. Disponível em <https://ceur-ws.org/Vol-2797/paper19.pdf>
- Bianchi, I., Concilio, G., Mariani, I., & Secchi, M. (2022). Making public administrations reflect on digital transition: The approach of the DIGISER project. *Journal of Digital Public Administration*, 19(4), 456-472.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-26.
- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? Em P. Cavalcante et al. (Eds.), *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 21-44). Enap; Ipea. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8785>



---

Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice* (2nd ed.). MIT Press.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2011). *The new public service: Serving, not steering* (3rd ed.). M.E. Sharpe.

Dumay, J. (2020). Using critical KM to address wicked problems. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(5), 767-775. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1790310>

Ferguson, S., Burford, S., & Kennedy, M. (2013). Divergent approaches to knowledge and innovation in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 36(3), 168-178. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.749278>

Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O processo de gestão do conhecimento: Uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-265. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>

Han, Z. (2010). The e-government development of United States based on knowledge management and its enlightenment to China. In 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (pp. 297-300). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.236>

International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 30.401: Knowledge management systems: Requirements*. ISO.

Karkin, N., et al. (2018). The impact of ICTs-related innovation on public values in public sector. In *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age*. ACM. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209351>

Klopper, H. B., Lubbe, I., & Rugbeer, H. (2007). *The dynamics of change in higher education: An African perspective*. Van Schaik Publishers.

Machado, A. de B., Dandolini, G. A., Souza, J. A. de, & Neves, M. L. C. (Eds.). (2022). *Inovação no setor público: Desafios e possibilidades*. Pimenta Cultural. <https://doi.org/10.31560/pimentacultural/2022.95835>

Malischeski, K., et al. (2022). As mudanças provocadas pela implementação de práticas inovadoras no setor público brasileiro e a teoria do novo serviço público: Uma visão sistêmica. In 11th International Congress on Knowledge and Innovation (Ciki). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1069>

Magro, E., & Wilson, J. R. (2013). Complex innovation policy systems: Towards an evaluation mix. *Research Policy*, 42(9), 1647-1656. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.06.005>



---

Mariani, I., & Bianchi, I. (2023). Translating data into narratives: Designing semantic interpretations for reflexive policy practices. *Strategic Design Research Journal*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2022.153.09>

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2001). *A árvore do conhecimento: As bases biológicas da compreensão humana*. Palas Athena.

Mischen, P. A., & Sinclair, T. A. P. (2017). Small is beautiful: Knowledge management and budget reform in a rural county. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 22(1), 1-17. Disponível em [https://innovation.cc/wp-content/uploads/2017\\_22\\_1\\_2\\_mischen-sinclair\\_small-is-beautiful.pdf](https://innovation.cc/wp-content/uploads/2017_22_1_2_mischen-sinclair_small-is-beautiful.pdf)

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office.

Müür, J., & Karo, E. (2023). Learning from public sector innovation pilots: The case of autonomous bus pilots. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2286438>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *System innovation: Synthesis report*. OECD. Disponível em <https://archiwum.pte.pl/pliki/2/1/OECD%20System.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *Systems approaches to public sector challenges: Working with change*. <https://doi.org/10.1787/9789264279865-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.)*. OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Tackling policy challenges through public sector innovation: A strategic portfolio*. OECD. <https://doi.org/10.1787/052b06b7-en>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2004). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3rd ed.)*. Finep.

Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.

Potra, S., Branea, A.-M., & Izvercian, M. (2015). How to foster prosumption for value co-creation? The open government development plan. In *2015 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1002-1015). IEEE.





---

Schuurman, D., & Tonurist, P. (2017). Innovation in the public sector: Exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7-14. <http://doi.org/10.22215/timreview/1045>

Schumpeter, J. A. (1961). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (5th ed.). Oxford University Press.

Tahrima, S., & Jaegal, D. (2013). Applicability of knowledge-based innovation system in Bangladesh. *International Review of Public Administration*, 18(3), 185–208. <https://doi.org/>

Submissão à SBGC em 26/07/2024

Avaliação (cega) em 28/07/2024

Aprovação em 21/08/2024

Comitê Revisor: Prof. Felipe Silva Martins (Universidade Presbiteriana Mackenzie), Prof. Marcos Antonio Gaspar (UNINOVE) e Prof. Hércules Antônio do Prado (UCB)