



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA, GESTÃO E MÍDIA DO
CONHECIMENTO

SÉRGIO RICARDO TROMBETTA

**A PESQUISA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE
DECISÕES EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO**

Florianópolis, SC

2025

Sérgio Ricardo Trombetta

**A PESQUISA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE
DECISÕES EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. João Artur de Souza, Dr.
Coorientador: Prof. Frederico Tourinho, Dr.

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica para trabalhos acadêmicos

Trombetta, Sérgio Ricardo

A PESQUISA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO / Sérgio Ricardo Trombetta ; orientador, João Artur de Souza, coorientador, Carlos Frederico Tourinho dos Santos, 2025. 147 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Pesquisa Organizacional. 3. Tomada de decisão. 4. Organizações Públicas. 5. Inovação. I. de Souza, João Artur . II. dos Santos, Carlos Frederico Tourinho. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Sérgio Ricardo Trombetta

A pesquisa organizacional como ferramenta para tomada de decisões em organizações do setor público

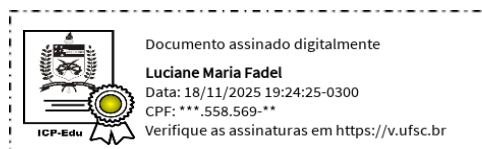
O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 17 de outubro de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professor Paulo César Esteves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

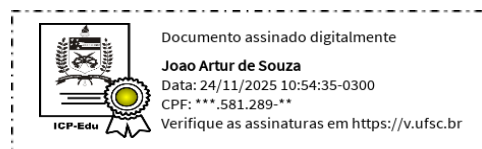
Professor Rafael Bianchini Glavan, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento.



Luciane Maria Fadel
Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof. João Artur de Souza, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2025.

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que dividem seu tempo entre estudos e profissão, na busca por conhecimentos que permitam a evolução e a transformação de suas vidas.

AGRADECIMENTOS

Em meus registros de agradecimento, não poderia iniciar de outra maneira senão pela manifestação de gratidão à Deus, que por meio de sua intervenção, me guiou a mais este marco, desde o pensamento inicial emanado em Novembro de 2021 até os passos finais para a realização, quatro anos depois.

À minha irmã Ana Paula, que desbravou os caminhos acadêmicos *stricto sensu* na família e serviu como exemplo em todo o processo.

Aos meus colegas de profissão, que vieram a se tornar grandes amigos, Alexandre Alberto Kleine e Silvana Rodrigues de Souza, pela inspiração e incentivo no decorrer de todo o curso, elementos que estimularam o meu desenvolvimento.

À amiga Flávia da Silva Vieira, pela parceria e visão positiva sobre a vida, pontos que contribuíram para a conclusão de mais um curso.

Aos colegas de Polícia Militar que ingressaram na mesma turma do EGC e dividiram o espaço em algumas disciplinas do programa, em especial Fred Hilton Gonçalves da Silva, pelos debates e produções realizadas em conjunto, em prol do aprendizado mútuo.

Ao orientador, Professor João Artur de Souza e ao co-orientador, Professor Frederico Tourinho, pelos momentos de atenção e direcionamento, fundamentais para a escrita deste trabalho.

Aos professores do EGC, que contribuíram de forma única com seus conhecimentos para o aperfeiçoamento de uma visão estratégica e crítica mais apurada.

Aos participantes entrevistados desta produção, pela disponibilidade, presteza e contribuição para a ciência.

Por fim, à minha esposa Juliana, minha filha Isabelle Yasmin e aos meus pais, pela paciência e compreensão demonstradas nos momentos em que precisei me dedicar ao curso. Espero que os sacrifícios realizados com minha ausência tenham se transformado em motivo de orgulho a todos.

Todo conceito que o homem não modifica com sua evolução torna-se um preconceito, e os preconceitos acorrentam as almas à rocha da inércia mental e espiritual. (Carlos Bernardo González Pecotche - Raumsol)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor um conjunto de boas práticas relacionadas à pesquisa organizacional para aprimorar a tomada de decisão no âmbito de organizações do setor público. A metodologia utilizada foi a *Design Science Research*, fundamentada por uma revisão bibliográfica integrativa sobre governança, gestão do conhecimento, pesquisa organizacional e tomada de decisão. Ainda, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de uma organização pública para diagnosticar o nível de maturidade atual quanto ao uso da pesquisa para tomada de decisões e validar as práticas propostas. As discussões revelam que o setor público enfrenta desafios como burocracia, resistência à mudança e influência política, fatores que dificultam a aplicação efetiva da pesquisa e da gestão do conhecimento nas decisões estratégicas. Observa-se um predominante nível reativo quanto a maturidade relacionada a governança, pesquisa organizacional e tomada de decisão, enquanto a gestão do conhecimento apresenta um nível padronizado. Os resultados indicam a necessidade de maior alinhamento entre as pesquisas e as demandas organizacionais. Com base nestas análises, o estudo recomenda boas práticas que incluem o estabelecimento de um Comitê de Governança do Conhecimento para alinhar a pesquisa aos objetivos estratégicos, a implementação de Comunidades de Práticas para estimular o compartilhamento de *insights*, e a capacitação de líderes em gestão baseada em evidências. Ainda, fazem parte da prescrição o fomento de parcerias com universidades e centros de pesquisa, a adoção de matrizes de priorização de projetos, a publicação de relatórios de impacto das pesquisas para transparência, a criação de um repositório centralizado de conhecimentos, a realização de pesquisas ágeis com ciclos rápidos de *feedback*, e o investimento em ferramentas de análise de dados. A avaliação das práticas confirmou sua relevância e aplicabilidade, ressaltando a importância de uma mudança cultural e esforços para aprimorar a administração pública.

Palavras-chave: pesquisa organizacional; tomada de decisão; organizações públicas; inovação; boas práticas.

ABSTRACT

This study aims to prescribe a set of good practices related to organizational research to enhance decision-making within public sector organizations. The methodology employed was Design Science Research, informed by an integrative literature review on governance, knowledge management, organizational research, and decision-making. Semi-structured interviews were also conducted with managers of a public organization to diagnose the current maturity level regarding the use of research for decision-making and to validate the proposed practices. The findings reveal that the public sector faces challenges such as bureaucracy, resistance to change, and political influence, which hinder the effective application of research and knowledge management in strategic decisions. A predominantly reactive maturity level was observed in governance, organizational research, and decision-making, while knowledge management was at a standardized level. The results indicate a need for greater alignment between research initiatives and organizational demands. Based on this analysis, the study recommends good practices, including the establishment of a Knowledge Governance Committee to align research with strategic objectives, the implementation of Communities of Practice to foster insight-sharing, and training leaders in evidence-based management. The prescription also involves fostering partnerships with universities and research centers, adopting project prioritization matrices, publishing research impact reports for transparency, creating a centralized knowledge repository, conducting agile research with rapid feedback cycles, and investing in data analysis tools. The evaluation of these practices confirmed their relevance and applicability, underscoring the importance of cultural change and sustained efforts to improve public administration.

Keywords: *organizational research; decision-making; public organizations; innovation; good practices.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento.....	44
Figura 2 - Etapas do processo decisório.....	77
Figura 3 - Árvore de decisão.....	79
Figura 4 - Etapas Design Science Research (DSR).....	89
Figura 5 - Elementos e composição das etapas de pesquisa, conforme DSR.....	90
Figura 6 - Procedimentos de trabalhos selecionados.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Influência para inovação e desenvolvimento.....	34
Quadro 2 - Riscos contextuais para a transformação do serviço público.....	39
Quadro 3 - Níveis de complexidade de processos.....	80
Quadro 4 - Classificação quanto a tomada de decisão.....	81
Quadro 5 - Filtros conforme banco de dados.....	94
Quadro 6 - Principais argumentos teóricos para construção do framework.....	101
Quadro 7 - Níveis de maturidade sobre a Pesquisa Organizacional.....	103
Quadro 8 - Perfil dos entrevistados.....	104
Quadro 9 - Nível de maturidade observado em Organização Pública.....	109
Quadro 10 - Boas práticas e grupos de interesse.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CEOs	Diretores Executivos
CPM	Gestão de Portfólio Corporativo
DMP	<i>Data Management Platform</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
DSRM	<i>Design Science Research Methodology</i>
DSS	Sistema de Suporte à Decisão
GC	Gestão do Conhecimento
GCC	Centro de Coordenação de Governança
IGTI	Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação
KBV	Visão Baseada no Conhecimento
MoSCoW	<i>Must-Have, Should-Have, Could-Have, Won't-Have</i>
NPM	Novo Paradigma de Gestão Pública
OEDC	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGEGC	Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento
PSKN	Redes de conhecimento no setor público
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
S.W.O.T.	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.1.1 Geral.....	18
1.1.2 Específicos.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA.....	19
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	20
1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA.....	21
2 GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL.....	23
2.1 PRINCÍPIOS E VALORES DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL.....	25
2.2 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E EXPECTATIVAS.....	26
2.3 PERFIL DOS GESTORES PARA A GOVERNANÇA.....	30
2.4 A INFLUÊNCIA DE FATORES EXTERNOS NA GOVERNANÇA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	32
2.5 A INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS.....	33
2.6 O PORTFÓLIO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO PARA A GOVERNANÇA.....	36
2.7 BARREIRAS À GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ.....	37
2.8 ACCOUNTABILITY, MELHORIA CONTÍNUA E A GESTÃO DE DESEMPENHO.....	39
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
3.1 FUNDAMENTOS DO CONHECIMENTO E O MODELO DE NONAKA E TAKEUCHI.....	43
3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	46
3.3 AS BARREIRAS DE CULTURA À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	47
3.4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	49
3.5 INOVAÇÃO E DINÂMICA DO CONHECIMENTO.....	50
3.6 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO.....	52
4 PESQUISA ORGANIZACIONAL.....	54
4.1 DEFINIÇÕES E TIPOS DE PESQUISA ORGANIZACIONAL.....	55
4.2 O PAPEL ESTRATÉGICO DA PESQUISA ORGANIZACIONAL.....	56
4.3 O IMPACTO DA PESQUISA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	57

4.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL.....	59
4.5 O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	61
4.6 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA BASEADA NO CONHECIMENTO.....	62
4.7 FONTES E TIPOS DE INOVAÇÃO.....	63
4.8 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO.....	66
4.9 ESTRATÉGIA CORPORATIVA, GESTÃO DE PORTFÓLIO E INOVAÇÃO.....	68
5 TOMADA DE DECISÃO.....	69
5.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	69
5.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DECISÓRIO.....	72
5.3 MODELOS E FERRAMENTAS PARA TOMADA DE DECISÃO.....	76
5.4 O IMPACTO DAS DECISÕES NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS.....	83
5.5 DESAFIOS DA TOMADA DE DECISÃO NO SETOR PÚBLICO.....	85
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	87
6.1 IDENTIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO PROBLEMA.....	90
6.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE UMA SOLUÇÃO.....	91
6.3 PROJETO E DESENVOLVIMENTO.....	91
6.3.1 Revisão de Literatura.....	93
6.4 DEMONSTRAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	95
6.5 COMUNICAÇÃO.....	97
7 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS PARA O ARTEFATO.....	97
7.1 DESENVOLVIMENTO DE MATURIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	102
7.2 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO.....	109
7.3 PRESCRIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO.....	113
7.3.1 Governança e alinhamento estratégico.....	114
7.3.2 Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento.....	114
7.3.3 Gestores e lideranças.....	115
7.3.4 Inovação e influência externa.....	116
7.3.5 Gestão de portfólio e priorização de projetos.....	117
7.3.6 Transparência e prestação de contas (Accountability).....	117
7.3.7 Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.....	118

7.3.8 Adaptação a contextos dinâmicos.....	119
7.3.9 Tecnologia e infraestrutura de dados.....	119
7.4 O ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS.....	121
7.5 FORMATO PARA DIFUSÃO DAS BOAS PRÁTICAS.....	123
8 CONCLUSÃO.....	124
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE A – ENTREVISTA DE MATURIDADE.....	142
APÊNDICE B – ENTREVISTA PARA AVALIAÇÃO DE ARTEFATO.....	144

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública moderna apresenta um cenário de crescente complexidade, onde as demandas da sociedade se intensificam enquanto muitos recursos disponíveis permanecem limitados. Como reflexo desse contexto, a população espera cada vez mais serviços públicos de qualidade que atendam de forma assertiva às suas necessidades. Esse desafio de conciliar eficiência operacional e inovação impõe aos gestores públicos a busca por soluções que potencializem o valor entregue às pessoas, tornando a eficiência um requisito fundamental para a sustentabilidade das políticas públicas (Patky, 2020).

O bom uso dos recursos e a maximização do impacto social decorrente das ações governamentais representam hoje exigências basilares para a legitimidade do Estado (Paravano *et al.*, 2024). É neste viés que se percebe a necessidade não apenas de prestar contas aos contribuintes, mas também renovar sua confiança nos serviços de responsabilidade das organizações públicas.

Não obstante, ações para inovação ganham cada vez mais destaque quando alinhadas às ferramentas tecnológicas. A postura e as experiências decorrentes do setor privado também são constantemente utilizadas como referência comparativa às organizações públicas, onde as interfaces intuitivas, processos ágeis e respostas imediatas servem como exemplos de boa gestão ao Estado (Baskarada e Hanlon, 2018). Tais padrões entendidos como ideais de qualidade, acabam por pressionar os gestores públicos a repensarem seus processos, estruturas e formas de entregar valor.

No entanto, o caminho para a excelência na gestão pública encontra muitos obstáculos: a burocracia, muitas vezes com excesso de formalidades e procedimentos morosos, aparece como um dos pontos que mais provoca transtornos àqueles que buscam os serviços públicos (Metallo *et al.*, 2021); a resistência à mudanças, manifestada tanto individual quanto organizacionalmente, representa outro desafio com frequência observado nas organizações públicas (Tremml, 2021); as influências políticas para atendimento de interesses individuais, que por vezes se sobressaem diante do bem comum (Cullinan *et al.*, 2021), e a carência de incentivos para a inovação (Zhang *et al.*, 2023) surgem como adicionais complementares de complexidade.

Uma vez que a cultura organizacional do setor público se tornou sinônimo de segurança e estabilidade, criou por si resistências à adoção de um ritmo mais dinâmico e uma imagem de resultados pouco efetivos. É o que preceitua Horan e Mulreany (2020), quando mencionam que “o setor público é extremamente complexo visto os múltiplos *stakeholders*, interesses diversos e influência política”. Esta tensão entre inovação e segurança jurídica constitui atualmente um dos principais dilemas enfrentados pelos gestores públicos.

A demanda crescente por maior transparência e responsabilização, embora necessária, tende a promover um ambiente de aversão aos riscos e erros, o que acaba por inibir ações inovadoras.

Em meio a este cenário complexo, a governança surge como guia da organização pública, pois é o sistema que define os rumos estratégicos, estabelece os controles necessários e assegura a prestação de contas à sociedade (OECD, 2015), sendo, portanto, fundamental perante às questões de legitimidade institucional. Sem uma governança clara e consolidada, superar dificuldades passa a ser uma árdua tarefa para uma gestão eficiente e inovadora.

No entanto, ainda que a organização possua uma governança consolidada, são necessárias ferramentas para que as ações estratégicas definidas possam efetivamente serem transformadas em resultados. É nesse viés que a Gestão do Conhecimento se apresenta como elemento crucial. Ao mesmo tempo que a governança estabelece os objetivos e os caminhos a se percorrer, cabe à Gestão do Conhecimento prover as experiências, lições aprendidas e evidências que fundamentam essa trajetória. No setor público, esse vínculo é ainda mais promissor pois as organizações estatais detêm importantes informações e saberes. Deixar de considerar relevantes elementos representa aumentar os riscos para o cometimento de equívocos já vivenciados e não promover a evolução dessas instituições.

Diante disso, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como uma ferramenta estratégica essencial, pois impulsiona a inovação e o constante aprimoramento dos processos ao capturar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional em prol de soluções mais eficazes (Agrifoglio, Metallo e Di Nauta, 2021). A experiência acumulada em complemento às lições aprendidas e às melhores práticas desenvolvidas levam ao incremento das rotinas, evitando a repetição de erros e promovendo o sucesso das iniciativas.

De forma abrangente, a implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas adquire um impacto ainda maior diante de outros desafios estruturais, como a descontinuidade administrativa (com a mudança de gestores ou de políticas), onde tem-se uma perda de conhecimento organizacional e muitas vezes a interrupção de projetos em andamento (Zhang *et al.*, 2023). Neste caso a Gestão do Conhecimento se torna fundamental, uma vez que atuaria como mecanismo de preservação da memória organizacional e de continuidade das boas práticas, independentemente das alterações políticas.

Para que o conhecimento se transforme em ações voltadas à resultados, é necessário o auxílio da pesquisa organizacional, uma vez que esta emerge como um importante caminho às organizações em seus movimentos, se traduzindo em valioso recurso para orientar a tomada de decisão (Hitt *et. al.*, 1998). Identificação de problemas, antecipação de oportunidades, compreensão de tendências e análise de impacto das políticas públicas são alguns dos benefícios que se pode vislumbrar com o uso da pesquisa organizacional, fundamentando os gestores em suas escolhas estratégicas baseadas em evidências.

No contexto do setor público, esta adquire características distintas, necessitando de abordagens metodológicas diferenciadas e multidisciplinares, devido aos *stakeholders* envolvidos, necessidade de transparência, prestação de contas e responsabilidade social (Latchu e Singh, 2022). Enquanto a pesquisa de qualidade requer tempo para coleta, análise e interpretação de dados, as demandas políticas e sociais exigem respostas rápidas e decisões imediatas. Este dilema entre o ritmo para desenvolvimento da pesquisa e a urgência da ação representa um dos principais obstáculos para a implementação efetiva da pesquisa organizacional como ferramenta de apoio à decisão estratégica (Bratianu *et al.* 2021). Muitas instituições carecem de processos estruturados para apurar informações relevantes e utilizar seus resultados de forma estratégica. Assim, a lacuna existente entre a geração de conhecimento e sua aplicação efetiva representa uma oportunidade valiosa para aprimorar a gestão pública e responder aos anseios da sociedade por tomadas de decisão mais assertivas.

Ademais, a ausência de vínculo entre pesquisa e prática na gestão pública encontra na falta de capacitação voltada ao desenvolvimento de competências outro fator relevante, pois a formação dos gestores públicos nem sempre inclui elementos

voltados à análise de dados, limitando desta forma a compreensão e utilização dos resultados de pesquisas organizacionais. Outro ponto a se considerar é a pressão por resultados imediatos, na qual pode levar à subutilização de evidências e ao favorecimento de soluções intuitivas ou politicamente convenientes (Cullinan *et al.*, 2021). A superação desses desafios requer uma abordagem abrangente que considere não apenas mudanças organizacionais, mas também investimentos em potencial nesses *gaps* identificados.

Em um ambiente complexo, gestores públicos atualmente precisam equilibrar eficiência, eficácia e legitimidade em suas decisões, o que exige preparação e competência. Assim, naturalmente é possível indagar “**como a pesquisa organizacional pode proporcionar uma tomada de decisão estratégica mais assertiva nas organizações públicas?**”. Esta pergunta não reflete apenas uma necessidade prática dos gestores públicos, mas também contribui com o avanço do conhecimento sobre a inovação organizacional e a tomada de decisão estratégica.

1.1 OBJETIVOS

O presente estudo busca preencher uma lacuna importante na literatura, oferecendo elementos teóricos e práticos sobre como integrar efetivamente a pesquisa organizacional aos processos decisórios nas organizações públicas. Para isso, define como objetivos:

1.1.1 Geral

Propor um conjunto de boas práticas relacionadas à pesquisa organizacional para tomada de decisão no âmbito de organizações do setor público.

1.1.2 Específicos

- Identificar os aspectos de governança para a tomada de decisão no setor público;

- Investigar como os resultados da pesquisa organizacional podem contribuir para o desenvolvimento das organizações;
- Analisar o nível de maturidade do processo de pesquisa organizacional em uma organização do setor público;
- Listar as boas práticas de pesquisa organizacional para a gestão de organizações públicas, resultantes da produção científica.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa reside em seu potencial para aprimorar a eficiência dos serviços prestados, promovendo a inovação e a melhoria contínua nas organizações. Ao fortalecer a transparência e a responsabilização, busca fornecer *insights* valiosos para gestores públicos e formuladores de políticas, contribuindo para a construção de uma gestão pública mais responsável e alinhada às necessidades da sociedade, conforme descrito por Charão, Oliveira e Maia (2022).

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o desenvolvimento do campo de estudos sobre gestão pública, ofertando uma perspectiva integrada entre pesquisa organizacional, gestão do conhecimento e tomada de decisão estratégica, área que tem se tornado essencial no setor público nas últimas décadas (Freitas *et al.*, 2021). Do ponto de vista prático, os resultados podem favorecer a elaboração de políticas de capacitação, desenvolvimento de ferramentas de apoio à decisão (Gupta, Park e Phall (2022) e criação de estruturas mais eficazes para estímulos para outras pesquisas na área.

Ainda, a presente produção tem o potencial de colaborar para a melhoria da imagem do setor público perante a sociedade, demonstrando que é possível alcançar patamares de excelência na gestão de organizações públicas por meio da adoção de visões sistemáticas e baseadas em evidências (Baskarada e Hanlon, 2018). Esta dissertação está estruturada em oito capítulos, que abordarão os seguintes temas centrais: O capítulo sobre Governança debate os princípios e desafios da governança no setor público, destacando a necessidade de transparência, *accountability* e adaptação aos fatores externos. Aborda a

importância da inovação e de ferramentas como portfólio para melhorar a eficácia, além de identificar barreiras como burocracia e falta de gestão de desempenho. Em seguida, a parte que trata de Gestão do Conhecimento explora como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado nas organizações públicas, baseando-se no modelo de Nonaka e Takeuchi. Debate a importância da aprendizagem organizacional a fim de promover uma cultura de inovação e eficiência.

O capítulo sobre Pesquisa Organizacional complementa o anterior, mostrando como a pesquisa gera *insights* estratégicos e impulsiona a inovação. Classifica os tipos de inovação e analisa desafios, reforçando a ligação entre conhecimento, dados e melhoria de políticas públicas. Por fim, o capítulo a respeito de Tomada de Decisão integra os temas prévios, mostrando como a governança, o conhecimento e a pesquisa sustentam decisões estratégicas. Aborda alguns modelos decisórios consagrados e fatores críticos no setor público, evidenciando que decisões eficazes dependem da gestão sistemática do conhecimento e de estruturas de governança bem definidas.

A estrutura proposta busca oferecer uma análise abrangente e sistemática do tema, partindo dos fundamentos teóricos, passando pela análise empírica e chegando às proposições práticas para a implementação de soluções efetivas. Ao final, espera-se que este estudo possa colaborar para uma melhor gestão pública e para a construção de uma governança mais eficiente, transparente e responsiva para a sociedade, estabelecendo bases sólidas para futuras pesquisas e desenvolvimentos nesta área do conhecimento.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo investiga como a pesquisa organizacional pode se tornar uma ferramenta importante para aperfeiçoar a tomada de decisões estratégicas por parte dos gestores no âmbito das organizações públicas. Entende-se que, apesar das características peculiares que permeiam estas instituições, o conhecimento se faz presente e deve ganhar destaque como objeto de estudo a fim de agregar valor às mesmas. Esta dissertação delimitou seu campo ao explorar esse contexto junto a uma organização da segurança pública, conhecer sua realidade e propor um

conjunto de boas práticas que possam ser adaptadas e utilizadas. Tal escolha foi decorrente do autor deste trabalho estar vinculado profissionalmente a ela, entendendo que há grandes possibilidades para o aprofundamento de estudos do tema na área pública.

A pesquisa está alicerçada em uma base teórica que elenca conceitos, exemplos práticos e importantes pontos de vista no campo da governança, gestão e inovação. Nesse escopo foram utilizadas produções em formato de artigos, livros e teses, que trouxeram importantes elementos teóricos sobre a forma como o conhecimento é reconhecido e utilizado. A busca por elementos que possam tornar as boas práticas viáveis (construção e verificação) ocorre através de uma série de entrevistas com especialistas, que rotineiramente estão envolvidos com os aspectos abordados neste estudo, entre eles o conhecimento e o processo decisório.

Não fazem parte do escopo deste trabalho as técnicas, ferramentas, métodos ou estratégias para efetiva implementação das boas práticas, tão pouco formas de capacitação para elas, uma vez que busca-se uma visão abrangente em termos organizacionais, não havendo um enfoque na sua operacionalização.

1.4 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA

Este estudo está inserido na área de concentração Gestão do Conhecimento, dentro da linha de pesquisa “Gestão do conhecimento organizacional”, do Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (PPGEGC), vertente esta que examina as contribuições teóricas e práticas acerca do conhecimento como recurso estratégico na gestão de negócios inseridos na economia do conhecimento. As investigações concentram-se nos fatores essenciais que compõem a gestão do conhecimento organizacional, como a aprendizagem e seus processos relacionados (criação, compartilhamento, inovação, entre outros), tendo como objetivo a prescrição de boas práticas para a melhor utilização do conhecimento no contexto do setor público.

A aderência ao PPGEGC ocorre por seu vínculo ao objeto de estudo: o conhecimento científico, que exalta o valor gerado como importante fator para o desenvolvimento da sociedade. Tal posicionamento fica evidente quando percebemos que a ciência se encontra presente no cotidiano das pessoas, fazendo

com que o papel da universidade no processo de estudos avance além das fronteiras de seus campus. Em complemento ao exposto, o presente trabalho busca a interdisciplinaridade, conservando os diferentes pontos de vista que se tornam pilares para o questionamento científico e produções de interesse nas mais variadas áreas.

Nesse ínterim, a conscientização do problema decorre também de temas tratados no Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), bem como em eventos de participação com assuntos relacionados. A partir de revisões exploratórias da literatura sobre inovação no serviço público, o estudo explicita as diversas nuances que influenciam o momento de agir por parte dos gestores. Por isso, neste trabalho o conhecimento organizacional é visto como relevante para o setor público, agregando valor ao produto final de entrega à sociedade.

Ainda, os construtos e temáticas de governança, maturidade, organização pública e gestão do conhecimento desta dissertação se correlacionam com outras pesquisas do PPGEHC, consolidando o estudo do conhecimento organizacional como objeto específico do programa. Entre os trabalhos do PPGEHC, são identificados:

- BOAS, Marcelo Ribeiro Villas. **Proposta de um modelo de governança de dados apoiado na filosofia Lean para gestão das escalas operacionais da PMMG**. 2025. 81 f. Dissertação (Mestrado). URL: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/254924>
- FIGUEIRA, Felipe. **Proposta de um modelo de maturidade de gestão de projetos, que incorpora os processos sistêmicos de gestão do conhecimento**. 2025. 195 f. Dissertação (Mestrado). URL: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216078>
- KRAEMER, Rodrigo. **Modelo de maturidade do Sistema de Educação Corporativa**. 2018. 162 f. Dissertação (Mestrado). URL: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190685>

- PEREIRA, André Luiz Bermudez. **Gestão de investigação criminal: um framework adaptativo com base em gestão do conhecimento.** 2024. 390 f. Tese (Doutorado).
URL: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/260724>
- MOUSINHO, Paulo Reyner Camargo. **Gestão do conhecimento no planejamento estratégico da Segurança Pública.** 2025. 136 f. Dissertação (Mestrado).
URL: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/265914>
- ROCHADEL, Willian. **Conhecimento coletivo nas plataformas de participação aberta: um *framework* para o enriquecimento de ideias.** 2022. 252 f. Tese (Doutorado).
URL: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/236966>
- VALDATI, Aline de Brittos. **Gestão de ideias e seus estágios evolutivos: um modelo de maturidade.** 2021. 323 f. Tese (Doutorado).
URL: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229816>

Esta dissertação, na dimensão dos trabalhos sobre tomada de decisão e pesquisa organizacional, contribuirá para o avanço dos estudos relacionados à gestão corporativa na área pública ao apresentar um artefato inovador em relação aos trabalhos anteriores do programa. Assim, entende-se que a presente produção tem aderência ao PPGEHC, por seu objeto de estudo, pelo avanço às produções até o momento elaboradas na área do conhecimento e contribuição às pesquisas realizadas pelo próprio IGTI.

2 GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

No contexto das organizações, sejam elas públicas ou privadas, muito se analisa seus resultados, processos, competências e direcionamentos. O modo como as instituições se demonstram ao mercado e à sociedade são frutos de sua gestão e governança onde popularmente, temos a associação da cultura organizacional como

sendo a personalidade da própria organização. Nas palavras de Pitsis *et al.*, (2014) “[...] a governança define os objetivos organizacionais e os meios para alcançá-los, delineando os processos que os gestores devem utilizar para gerir eficazmente as suas áreas de responsabilidade”.

Uma vez que os alicerces que a compõem estejam adequados, a confiança de seus membros passa a ser algo natural, gerando boas perspectivas. Para Bacq e Aguilera (2022), as decisões tomadas para a criação de valor econômico e social dentro de uma organização são produtos de uma estrutura adequada de governança, alinhada devidamente com os objetivos estratégicos da organização. Esta sintonia é fundamental para a visão de longo prazo, com resultados consistentes e perenes. Para os autores, tal questão implica, naturalmente, na definição de métricas claras para a avaliação e acompanhamento dos projetos.

Uma governança eficaz é composta de importantes aspectos que, aos poucos, auxiliam de modo diferenciado na performance organizacional. Um desses pontos é o conhecimento gerado, amadurecido, estudado e aplicado ao longo do tempo. É o que preceitua os estudos de Höllerer (2020), quando afirma que as soluções padronizadas para problemas organizacionais típicos são frutos do conhecimento de gestão, aspecto este que acaba por moldar o pensamento individual e, mais tarde, a própria organização.

Hitt, Gimeno e Hoskisson (1998), entendem que os modelos cognitivos usados para a implementação estratégica em organizações costumam ser um assunto de interesse por parte dos altos executivos. Nesse contexto, estudos realizados por Baskarada e Hanlon (2018) constataram importante comportamento no setor público, onde a adoção de padrões para gestão estratégica aumentaram significativamente. Ainda que ocorra similaridade quanto a busca de eficiência em termos de instituição, a saúde financeira é o principal fator de sucesso quando consideramos instituições privadas, enquanto as organizações públicas parecem estar focadas nos interesses vinculados aos mandatos formais e informais de influência externa.

De qualquer forma, mesmo que a busca pelo lucro não seja o objetivo almejado pelo setor público, a governança nessa área tem importantes expectativas a serem atendidas. A cobrança por eficiência e eficácia é uma constante por parte de quem depende dos serviços públicos ou contribui para ele. É o que traz Ndiege e

Backhouse (2023), em recente estudo sobre governança nos países em desenvolvimento: “Os governos locais estão sob pressão contínua da sociedade para melhorar sua eficácia e qualidade no que diz respeito à prestação de serviços, muitas vezes com recursos mínimos.”. Os mesmos autores concluem que: “Para que os governos locais forneçam bons serviços, eles precisam oferecer funções eficazes ao mesmo tempo em que usam operações que sejam transparentes e facilitem a responsabilização.”.

Por mais que a limitação de recursos seja um desafio para muitas realidades, a governança deve estar atenta às mudanças sociais. Gharieb (2022) traz em sua obra que as organizações e seus gerentes precisarão utilizar o conhecimento a seu favor, gerando novas oportunidades para inovar quanto às práticas de gestão e governança, com fins de atender às demandas de mercado e sociedade.

Desenvolver competências não basta para que os objetivos institucionais sejam atendidos plenamente pela governança, pois a capacidade de liderar equipes de forma sincronizada é uma arte dominada por poucos. Sendo assim, outros fatores são fundamentais para que o engajamento das pessoas ocorra, facilitando os resultados almejados. Segundo Denicol, Davies e Pryke (2021), a governança deve buscar o interesse dos *stakeholders*, para que sua participação aconteça não apenas na execução dos projetos, mas ainda na fase de planejamento, contribuindo para a legitimidade e aceitação social das propostas. Para isso, Paravano, Locatelli e Trucco (2024), entendem a necessidade de estabelecer canais adequados de comunicação para tomada de decisões e gestão de possíveis conflitos.

Ainda, outro quesito considerado por tais autores está relacionado à mudança de cenários. Considerando que a dinâmica de mercado é uma constante, a flexibilidade deve estar presente para que os projetos possam ser adaptados e adequadamente ajustados às transformações do ambiente externo. Com isso, tem-se melhores manobras quanto à gestão de riscos a fim de minimizar as incertezas e maximizar as chances de sucesso.

2.1 PRINCÍPIOS E VALORES DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

As boas práticas dentro do campo de gestão inevitavelmente estão associadas à questões éticas e de moralidade. Princípios voltados à transparência e

responsabilização tendem a ser valores sempre abordados nos mais diversos estudos quando o tema é Governança Corporativa.

Em seus escritos, Jurkonis, Merkliopas e Gabulas (2023) ressaltam tal importância quanto a esses aspectos por meio de estudo realizado na Lituânia, onde elencaram três índices para medição de governança corporativa, conforme definido pelo Centro de Coordenação de Governança (GCC) daquele país: Transparência sobre informações de performance das operações e desempenho; Composição do Conselho, com índices que avaliam as estruturas e características da administração (incluindo independência), competência e escolha de seus membros; e Planejamento estratégico, que visa o planejamento em si, considerando ainda a implementação e supervisão de metas. Hashim, Mahadi e Amran (2015) citam que “Uma boa governança corporativa cria um ambiente para prestação de contas e responsabilidade e auxilia na redução de fraudes e abuso de poder.”, reforçando seus valores éticos e morais.

Em termos de ambiente e cultura organizacional, deve-se considerar a influência a respeito desses dois pontos. Rehman e Hashim (2020) descrevem que a governança é diretamente responsável por moldar o comportamento, as práticas e a maturidade de uma organização. Para eles, uma governança mais madura, traz um grau de transparência maior, com prestação de contas e participação dos *stakeholders*, estimulando uma cultura de ética e responsabilidade com foco em longo prazo. Por outro lado, organizações com uma governança imatura tendem a uma cultura de opacidade, tomada de decisão centralizada e priorização de resultados de curto prazo. Tais conclusões remetem a uma clara consideração dos valores relacionados à governança e que direcionam possibilidades de maior êxito organizacional ligadas ao comportamento de seus membros.

2.2 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E EXPECTATIVAS

Se para um contexto organizacional privado temos importantes aspectos a considerar quanto à gestão, em específico para a governança pública os cuidados não são diferentes. Nas palavras de Horan e Mulreany (2020) governança é tida como um conjunto de estruturas ordenadas para o cumprimento de um objetivo maior, alcançando resultados dentro das expectativas dos atores envolvidos. Ainda

destacam que o escopo de preocupações passa pela liderança, direção, responsabilidades, estruturas e processos para tomada de decisão, gerenciamento de riscos e controles internos, além de comportamento, cultura e dos impactos da organização no meio ambiente e na sociedade.

Já o trabalho de Lartey *et al.* (2021) conceitua organizações públicas, ou setor público, como entidades governamentais que operam com recursos limitados, mas atuam sob pressão para que ofereçam serviços essenciais com eficiência e qualidade. Para Ojiako *et al.* (2024) a importância do setor público na vida das pessoas é grande, afirmando que o papel das organizações gira em torno do desenvolvimento, estruturação e prestação de serviços essenciais.

A preocupação em modernizar a gestão pública é cada vez maior, com a busca pelo aperfeiçoamento de processos e procedimentos visando a eficiência e a boa utilização dos recursos. Neste ínterim, além dos esforços para a conquista de objetivos, o atendimento dos anseios da sociedade, conforme Bandeira e Amorim (2020), ganham destaque:

Um dos principais objetivos de uma organização, seja na esfera pública ou privada, é a busca por melhorias contínuas no desempenho organizacional, devido à importância de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis na execução das atividades da instituição. Nesse cenário marcado essencialmente pela escassez de recursos financeiros, as organizações do setor público têm sido cada vez mais pressionadas a melhorar seu desempenho, seja na prestação de serviços à sociedade, seja na transparência de seus resultados.

Constantes críticas são feitas às organizações públicas, onde os principais itens questionados costumam ser a burocracia e a morosidade. Por décadas o interesse por parte dos governantes públicos em mudar tal dinâmica esteve em segundo plano, seja por interesses políticos, resistências internas ou ausência de importantes elementos que pudessem produzir a força necessária para tal mudança. Ponto de vista comprovado por Maqdliyan e Setiawan (2023), quando trazem que “As organizações do setor público são criticadas por serem muito burocráticas, muito estáveis, estagnadas, com resistência da equipe, estruturas organizacionais rígidas, falta de metas de inovação compartilhadas e conservadoras”. No entanto, hoje os debates trazem à tona reflexões na ânsia de enfrentar esses desafios.

Conforme Al Yami e Ajmal (2019), é possível afirmar que há um novo panorama, pois “[...] hoje, as organizações do setor público são cada vez mais responsabilizadas por suas ações e, portanto, são forçadas a mudar suas abordagens burocráticas tradicionais para abordagens mais gerenciais.”. Para Ly (2022) as organizações também devem estar atentas aos aspectos sociais, econômicos e ecológicos, demandas cada vez mais presentes no setor público. Mudanças também observadas por Al Yami, Ajmal e Balasubramanian (2022) ao destacarem que para promover a eficiência, inovação e responsividade é necessária uma governança voltada ao conhecimento, com novas estruturas, processos e práticas de gestão.

Jurkonis, Merkliopas e Gabulas (2023), fizeram recente abordagem ao chamado Novo Paradigma de Gestão Pública (NPM), modelo este instaurado junto às empresas da Lituânia. Tal conceito preceitua a aplicação de princípios e práticas de gestão do setor privado ao setor público, na busca por maior eficiência, transparência e responsabilização. A Governança neste caso atua como força motriz para as necessárias reformas e acompanhamentos.

Dentro desta nova perspectiva, o conhecimento organizacional passa a ter destaque na agregação de valor a fim de atender as demandas sociais. Isso decorre de movimentos relacionados à identificação e ao aproveitamento das experiências acumuladas, influenciando diretamente no processo de aprendizagem e compartilhamento. Para Cegarra-Navarro, Soto-Acosta e Wensley (2016), a Gestão do Conhecimento é o conjunto de esforços e fatores que desenvolvem e otimizam as condições das organizações após a aquisição, transformação, armazenamento e aplicação dos importantes conhecimentos vinculados às experiências. Lartey *et al.* (2021) trazem um pouco desse panorama ao afirmarem que a Gestão do Conhecimento não está mais restrita apenas à área educacional ou tecnológica, mas relacionada à interação das pessoas.

Assim, Al Ahbabi *et al.* (2019), afirmam que a Gestão do Conhecimento não é mais uma escolha para o setor público e sim uma obrigatoriedade para que as organizações possam se manter efetivas junto a um cenário de possíveis privatizações e globalização, onde busca-se maior efetividade e eficiência dos serviços. Corroborando com essa visão, Khadzhyradieva *et al.* (2021), citam que as inovações decorrentes das reformas promovidas pela administração pública são

essenciais, onde a compreensão dos resultados da Gestão do Conhecimento são caminhos importantes para o alcance de objetivos de interesse social, aperfeiçoando os serviços públicos.

O envolvimento da Governança Pública em prol dos interesses sociais é fator determinante para a definição de diretrizes, aproveitamento do conhecimento e incremento de performance dos serviços. Uma vez que estes se tornam eficazes, a tomada de decisão passa a ser mais segura para alocação de recursos e, como consequência, a melhora do desempenho.

Jurkonis, Merkliopas e Gabulas (2023) ressaltam que os aspectos gerenciais são maleáveis e se transformam com o tempo. Desta feita, os gestores devem analisar constantemente a maturidade dos princípios de gestão que estão sendo utilizados, o perfil de executivos que compõe a equipe, além das alianças junto a outros atores sociais que oportunizam os melhores caminhos para o sucesso. Nesta esteira, destacam a importância de parcerias com as universidades como fontes de inovação para o impacto social.

Esta mesma visão já foi compartilhada por Sohn, Kim e Lee (2009), quando trouxeram importante exemplo relacionado ao experimentado na Coreia do Sul nos anos 2000:

A governança pública coreana estimulou a parceria entre diferentes atores (universidades, indústria e governo) para a promoção da inovação, principalmente por meio de políticas que incentivaram as universidades a se tornarem provedoras de conhecimento para a indústria local e a liderarem os esforços de inovação regional, especialmente fora da região da capital. O governo implementou diversas políticas de inovação regional, incluindo programas de apoio financeiro, criação de parques tecnológicos e agências regionais de inovação, e o incentivo à colaboração entre universidades e empresas locais.

Diante da atual necessidade para o estabelecimento de parcerias, Demircioglu, Audretsch e Slaper (2019) destacam a importância das universidades como fonte de inovação, especialmente por sua contribuição para o desenvolvimento e impacto social.

É notório pelas citações, que a promoção para uma boa governança pública passa por diversos pontos. Além das citadas, os fatores transparência e responsabilidade são com frequência destacados nos estudos relacionados às

organizações públicas. Nesta linha, Horan e Mulreany (2020) entendem que os aspectos relacionados com a conformidade, responsabilidade, auditoria, garantias e consulta aos *stakeholders*, sempre estiveram presentes na governança pública, mas que nas últimas três décadas passaram a ser motivo de atenção por parte dos seus gestores, tornando mais formal os padrões de governança e códigos de prática. Ainda, Ciolomic, Beleiu e Nistor (2024) pontuam a importância da metrificação conforme objetivos definidos, sendo que essas referências devem levar em conta o aspecto econômico, social, político e de desempenho operacional.

Alguns princípios de Boa Governança criados por John Graham em 2003 e citados no trabalho de Charão, Oliveira e Maia (2022), devem ser considerados:

- a) a avaliação, direção e controle, e monitoramento;
- b) as interações entre as estruturas, processos e tradições.

Os mecanismos destacados ganham relevância pois representam como os cidadãos e outros interessados serão entendidos, como as decisões serão tomadas e como o poder e as responsabilidades serão exercidas.

2.3 PERFIL DOS GESTORES PARA A GOVERNANÇA

Sabendo que as organizações são compostas por pessoas e que, dentro de um espectro institucional, estas compõem as engrenagens necessárias para o bom funcionamento das corporações, temos a liderança como um dos marcos essenciais para uma governança ativa e eficaz.

Estudos revelam importantes características quanto ao perfil dos gestores, como um dos mais consagrados trabalhos da literatura elaborado por Hambrick e Mason na década de 80, que deram origem a Teoria dos Escalões Superiores. O conceito da teoria é citado por Zavertaieva, López-iturriaga e Kuminova (2018), da seguinte forma:

A teoria dos escalões superiores, sugere que as características dos executivos influenciam as decisões estratégicas da empresa, e nas finanças comportamentais, que reconhecem que os gestores podem ser influenciados por vieses cognitivos, como a autoconfiança.

No artigo, os autores observam que Diretores Executivos (CEOs) autoconfiantes tendem a ser mais abertos à novas ideias e informações, atraindo

profissionais com maior capacidade e talento e fortalecendo a absorção de oportunidades por parte da organização, bem como a busca ativa por conhecimento externo. Desta feita, concluiu-se que “[...] as características dos altos executivos podem influenciar a estratégia e o desempenho de uma empresa”.

Zavertaieva, López-iturriaga e Kuminova (2018), apresentam uma perspectiva interessante em estudo realizado junto a investidores interessados em novas alianças: ao tratar de perfil para gestão, constatou-se que, ao contrário de gestores otimistas (em que se observa maiores possibilidades), os gestores avessos a riscos tendem a superestimar a probabilidade de resultados negativos, aspecto esse que acaba por limitar oportunidades de novas parcerias. Não obstante, mais do que a influência do perfil para a governança, a rotatividade de gestores tem se mostrado um fator que igualmente influencia as organizações. “A troca de CEOs pode influenciar a forma como os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são feitos, especialmente quando os novos CEOs possuem níveis de autoconfiança diferentes dos seus antecessores.” (Zavertaieva, López-Iturriaga e Kuminova, 2018).

Ainda sobre perfil de gestão para governança, Ashok *et al.* (2021) trazem uma observação interessante em relação aos níveis hierárquicos nas organizações:

Gerentes de nível operacional, mais próximos da execução das tarefas e dos processos do dia a dia, tendem a enfatizar mais a rigidez de rotina e a burocracia como causas da inércia. Já os gerentes de nível estratégico, com uma visão mais ampla da organização, podem dar mais ênfase à influência de políticas nacionais e à dependência de recursos do governo central.

Diferenças culturais naturalmente moldam o perfil dos gestores, o que torna a governança influenciada por mais este relevante aspecto. Wei, Kang e Wang (2019), em sua produção para investigar como o ambiente de criação influencia o perfil de gestores chineses e seus impactos quanto aos processos de inovação, constataram que, aqueles com origem no sul do país demonstraram maior disposição para viagens longe de sua terra natal, o que remeteu a traços marcantes para o acolhimento de novas ideias e percepções; ao contrário de seus colegas com origem no norte da China, em que preferiram se estabelecer profissionalmente mais próximo às suas raízes, sendo mais pragmáticos.

2.4 A INFLUÊNCIA DE FATORES EXTERNOS NA GOVERNANÇA DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Em meio ao ambiente público dinâmico e muitas vezes imprevisível, os fatores externos ganham importância pela influência que acabam por exercer junto a governança corporativa. Alguns fatores como aspectos legais, regulamentações, influência política e grupos de interesse são facilmente identificados neste contexto.

Para Tremml (2021), um dos principais pontos de dificuldade para que uma organização pública possa chegar aos níveis de eficiência das empresas privadas são os aspectos legais, em particular algumas leis municipais citadas como exemplos em sua obra. De igual forma Ashok *et al.* (2021) ressaltam que, normalmente quando se trabalha em uma organização do setor público, suas políticas e regulamentações tendem a se alinhar conforme as diretrizes do governo, onde as estratégias estabelecidas ditam o caminho a ser adotado pelas instituições. Nessa esteira, as organizações governamentais têm inúmeras restrições para definir recursos voltados à mudanças que não estejam de acordo com o estabelecido no nível macro.

A influência política é outro fator com destaque e não deixa de estar vinculada ao primeiro item. Tremml (2021) relata que as decisões de conselhos costumam sofrer frequente influência de interesses políticos, que impactam diretamente nas estratégias e alocação de recursos públicos. Ainda, segue afirmando que o gestor político busca de forma natural a perpetuação no cargo por meio da reeleição e, para isso, almeja atingir objetivos de curto prazo em detrimento de metas com maior benefício ou mais perenes e que levariam maior tempo para serem concretizadas.

Corroborando com o mesmo ponto de vista, Zhang, Luo e Xiang (2023) mencionam a rotatividade de líderes nas organizações públicas como fator influenciado pelas questões políticas da China. Tal movimento provoca incerteza e descontinuidade, impactando de forma negativa a governança e por consequência a inovação, uma vez que os mandatos se tornam de curto prazo e o foco para resultados segue ao imediatismo. Outra consequência citada é a interrupção de relações estabelecidas entre governo e empresas, alianças que geram instabilidade e desconfiança. Desta feita, dentro de uma gestão estratégica para mudança de tal

cenário, a implementação de metas claras e contínuas requer também uma profunda alteração nos processos de gestão e aprendizagem organizacional.

Por outro lado, também é possível observar que as organizações públicas têm voltado suas atenções ao enfrentamento das pressões externas por representatividade, tentando acompanhar o setor privado. O estudo de Xanthopoulou, Kessopoulou e Tsiotras (2023) destaca alguns aspectos relacionados a isso, fortalecendo a governança no setor público, a saber: forte comprometimento da liderança, capacitação apropriada, conscientização de problemas e habilidades de resolução, formação de equipe, confiança e conformidade com a legislação. Neste ínterim, a necessidade de uma governança que atenda a tais critérios é imperativa, com vistas à consolidação de laços de confiança junto à sociedade e a manutenção da legitimidade de ações.

A ideia sobre a importância da colaboração e compartilhamento de conhecimento entre organizações públicas para uma governança mais eficaz é reforçada por Mahoto *et al.* (2021). Para eles, a criação de redes de conhecimento no setor público (PSKN) se traduz em uma solução inovadora a fim de facilitar o compartilhamento de informações, experiências e promover a colaboração entre entes sociais. Tal conceito havia sido proposto por Dawes, Cresswell e Pardo ainda em 2009 e permanece atual pela busca de soluções conforme as demandas da população.

2.5 A INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

A inovação tem sido nas últimas décadas uma protagonista altamente desejada quando tratamos de governança. Seja no setor privado, onde temos a busca por diferenciais perante a concorrência, ou mesmo no setor público, em que se almeja o reconhecimento e aprovação por bons serviços prestados à sociedade, a gestão inovativa tornou-se uma realidade quase imperativa nas organizações. A maneira como as corporações são estimuladas ao diferencial, varia conforme o ambiente em que estão imersas.

Por incentivo direto da própria organização ou por meio de subsídios governamentais, a área de Pesquisa e Desenvolvimento produz uma alavancagem importante aos anseios da governança moderna. Essa percepção é compartilhada

pelos estudos de Fussy (2023), que observou grande volume de registros tecnológico-científicos em periódicos de alto impacto, publicados após o financiamento orientado por métricas de produtividade, incentivando as pesquisas alinhadas aos anseios do governo de Cingapura. Por outro lado, o mesmo autor observou que a realidade vista no Vietnã foi diversa, pois a forma de financiamento executada em bloco, com critérios menos transparentes, levou a uma menor eficiência na alocação de recursos voltados à inovação.

Para Zhang *et al.* (2023), as organizações com projetos de P&D financiados pelo governo ajudam a aumentar a confiança dos investidores externos, aperfeiçoando os processos de inovação, compartilhando riscos e incrementando as possibilidades de retorno. Dessa maneira, “Ao reduzir os custos de endividamento, as empresas terão mais recursos disponíveis para investir em P&D. Isso pode ser alcançado por meio de políticas monetárias expansionistas, que reduzem as taxas de juros e facilitam o acesso ao crédito.” (Zhang *et al.*, 2023).

Outras medidas apontadas pelos autores incluem políticas de proteção ao direito de propriedade intelectual, redução da burocracia, estímulo à colaboração entre empresas, universidades e centros de pesquisa. Em contrapartida, Fussy (2023) descreve que o controle governamental demasiado sobre temas de pesquisa e divulgação de resultados, restringe as perspectivas de desenvolvimento, limitando o potencial de inovação às organizações.

Interessante classificação vem do estudo realizado por Fu, Jian e Li (2023), em que traçam um cenário mais apurado sobre a participação do governo junto às organizações com investimento em P&D corporativo, como pode-se observar no Quadro 1:

Quadro 1 - Influência para inovação e desenvolvimento

PARTICIPAÇÃO ESTATAL	TENDÊNCIA
Baixa	Efeito positivo; facilidade de acesso a recursos e financiamentos. Ambiente favorável à inovação.
Moderada	Cenário ideal; equilíbrio entre benefícios da participação estatal e potenciais problemas de interferência governamental.

Alta	Efeito negativo; intervenção excessiva pode distorcer incentivos, burocratizar decisões e reduzir a eficiência da P&D. Ambiente desfavorável à inovação.
------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, (2025).

Outro exemplo a ser citado, foi a quebra de paradigma promovida pelo governo da China, quando passou a promover as empresas como pilares de inovação tecnológica. Zhao, Luo e Tao (2023) assim descrevem o cenário de transformação:

O sistema nacional de inovação do país foi profundamente influenciado pela União Soviética, resultando em um sistema no qual os setores de pesquisa e produção científica operam de forma independente. Com o tempo, uma estrutura para inovação científica e tecnológica foi estabelecida, dominada pela China Academia de Ciências, universidades, instituições de pesquisa de ministérios e comissões centrais, instituições de pesquisa científica locais, bem como departamentos nacionais de ciência, tecnologia e indústria de defesa. Desde o início das reformas e abertura em 1978, o sistema de inovação da China vem evoluindo. Muitas instituições de pesquisa estabeleceram subsidiárias para buscar empreendimentos comerciais, enquanto o governo promoveu empresas como a principal força impulsionadora da inovação tecnológica.

O artigo relata que grandes e médias empresas foram incentivadas a estabelecer parcerias com universidades, gerando um interessante ciclo de cooperação, com transferência de conhecimentos para o desenvolvimento de tecnologias e inovação. Ainda no ano de 2012, o governo decidiu aprofundar as políticas públicas e os investimentos, acelerando a construção de um sistema nacional de inovação, promovendo denso estreitamento dos vínculos entre empresas e organizações científicas. Como resultado, as empresas chinesas passaram a ter maior eficiência e eficácia, ganhando relevância internacional em termos de competitividade.

Apesar do nível de excelência e dinamismo, o contexto acima ainda tem sido considerado como de exceção. Estudo realizado por Xanthopoulou, Tsiotras e Kessopoulou (2024), por exemplo, mostra que a Grécia, mesmo sendo um país europeu com eficácia governamental próximo a 68%, apresenta desafios consideráveis a ponto de não evoluir no quesito inovação. Estrutura regulatória complexa e sobreposta, tomada de decisões arbitrárias, administração

governamental que prioriza o clientelismo, além de um sistema tributário ineficaz tornam o setor público grego altamente burocrático. O mesmo estudo conclui que, apesar da governança praticada pelos gestores federais buscar a melhora dos índices de desempenho e qualidade, as consequências a longo prazo refletem poucas chances de modernização administrativa, além de baixa performance.

Financiadores externos, seja governo, fundações ou outros *stakeholders*, podem exercer pressões de acordo com seus interesses, segundo Yoon (2022), tornando as atividades de governança para inovação politicamente inconvenientes. No entanto, posicionamentos que parecem adversos podem ser usados com inteligência por parte dos gestores, angariando os esforços necessários a processos de inovação com fins de implementar práticas mais equilibradas e eficazes em prol da sociedade.

Diante dos desafios e oportunidades que a inovação no setor público proporciona, a adoção de ferramentas para gestão torna-se fundamental com vistas ao alinhamento de prioridades, destinação de recursos e definição de estratégias para resultados.

2.6 O PORTFÓLIO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO PARA A GOVERNANÇA

A gestão de um portfólio organizacional pode ser uma ferramenta útil para a governança, especialmente quando tratamos de inovação e tomada de decisão. Esse modelo único, pode contribuir de maneira importante quanto a clareza do escopo organizacional, ao oferecer diretrizes e definir limites estratégicos, conforme preceitua Baskarada e Hanlon (2018). Ambos descrevem ainda que é possível promover um alinhamento de atividades junto aos interessados, onde a “Função de governança de gestão de portfólio é uma parte fundamental da gestão geral deste e define as condições de contorno para tarefas junto aos *stakeholders*.”.

É visto que companhias privadas em sua maioria possuem múltiplos programas, serviços ou projetos gerenciáveis e que estes podem ser trabalhados por meio de um portfólio. Fernández-Vidal *et al.* (2022) apresentam algumas vantagens a partir dessa ferramenta:

- a) *Priorização de programas e serviços*: Permite melhor análise para identificar quais programas são mais adequados, considerando os recursos disponíveis;
- b) *Alocação eficiente de recursos*: Direcionamento de recursos para os objetivos de maior alinhamento junto às prioridades estratégicas conforme ditado pela governança;
- c) *Gestão de riscos*: Proporciona uma visão mais interessante dos riscos associados aos diferentes programas e serviços;
- d) *Melhoria do desempenho*: Auxilia no monitoramento e avaliação dos avanços para a concretização de programas e serviços, buscando melhorias contínuas.

Apesar dos mesmos autores reforçarem a ideia de que tal ferramenta pode ser aplicada ao setor público, abrindo possibilidades para melhoria dos serviços prestados à sociedade, Fernández-Vidal *et al.* (2022) mencionam que os interesses sociais, ambientais e econômicos em certos momentos, representam desafios a serem considerados, uma vez que proporcionam um nível de complexidade a ser observado por gestores. Os diversos pontos de vista, que costumam provocar debates sobre quais prioridades devem ser alocados os recursos disponíveis costuma ser outro desafio importante, onde os objetivos são múltiplos e divergentes.

Mesmo que o fator político seja uma influência no processo decisório, a gestão de portfólio em organizações públicas exige critérios rigorosos quanto a prestação de contas, com vistas a garantir que as ações tomadas sejam direcionadas ao bem estar das pessoas e, acima de tudo, de interesse público.

2.7 BARREIRAS À GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ

O interesse por uma Governança aplicada ao setor público com vistas à melhoria dos serviços, modernizando e gerando uma mudança de percepção da sociedade é cada vez maior, e a Gestão do Conhecimento tem se tornado um dos caminhos mais seguros para que os paradigmas tradicionais sejam quebrados. Não obstante, percebe-se também que as organizações têm sido cada vez mais responsabilizadas por suas práticas, gerando uma tendência à adequação para os novos tempos.

Mais do que as influências políticas, socioeconômicas e tecnológicas, outros aspectos devem ser considerados para que ocorra uma governança adequada aos anseios sociais. Agrifoglio, Metallo e Di Nauta (2021), mencionam que a burocracia, a formalidade e a hierarquia em excesso dificultam a implementação de rotinas voltadas à gestão do conhecimento nas organizações públicas. Para eles, as características típicas das organizações do setor público podem limitar o compartilhamento de informações e conhecimento, condicionando dessa forma a governança existente.

A formalidade assumida por muitas instituições é replicada através de documentos complexos ou mesmo sistemas manuais sem uma adequada formatação. O estudo de Marutha (2020) traz que grande número de companhias do setor público lança mão deste meio para gerenciar informações e conhecimento, o que acarreta em dificuldades quanto à agilidade de determinados processos. Compreende-se por esse fato que sistemas manuais e a falta de conexão se mostram presentes, interferindo na qualidade dos serviços ofertados.

Segundo Enang, Asenova e Bailey (2022) uma boa liderança com visão organizacional, bem como o alinhamento entre funcionários e a missão institucional são itens primordiais para o engajamento de competências e serviços de qualidade. No entanto, os mesmos autores relatam que a transformação do serviço público abarca aspectos que envolvem riscos inerentes à própria governança, entre elas:

- a) Ausência de visão, habilidades de gestão para mudanças e capacidade de engajamento da equipe;
- b) Falta de envolvimento genuíno e eficaz de *stakeholders*;
- c) Comunicação inadequada dos envolvidos, comprometendo o real objetivo das mudanças;
- d) Movimento de resistência por parte de alguns atores (medo, perda de poder).

A mesma obra escrita por Enang, Asenova e Bailey (2022) promove uma classificação dos riscos quanto a sua influência para a transformação do serviço público, conforme Quadro 2, alinhadas em três categorias: riscos financeiros, riscos operacionais e riscos sociais, a saber:

Quadro 2 - Riscos contextuais para a transformação do serviço público

RISCO	CAUSAS
Financeiro	Aumento de custos, redução de receitas, dificuldades de financiamento, má alocação de recursos.
Operacional	Duplicação de trabalho, sobreposição de jurisdição, ineficiências na alocação de recursos, aumento do papel dos governos, baixa participação pública e falta de recursos relevantes.
Social	Aumento da desigualdade, exclusão social e impactos negativos sobre grupos vulneráveis.

Fonte: Adaptado de Enang, Asenova e Bailey, (2022).

Para os autores, a aversão ao risco por parte dos membros que compõem a organização pública também é mencionada como um fator que pode dificultar ou inibir a experimentação e a inovação.

2.8 ACCOUNTABILITY, MELHORIA CONTÍNUA E A GESTÃO DE DESEMPENHO

Temos que dentro da governança pública, a prestação de contas sobre o uso adequado de recursos e o alcance das metas estabelecidas é uma obrigação que permeia a lógica da gestão profissional. A responsabilidade de quem está à frente dos órgãos públicos abrange não somente questões de transparência quanto às atividades desenvolvidas, mas também como os recursos foram empregados para criar valor às pessoas. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018), posiciona-se da seguinte forma:

Como o estado é obrigado a garantir que suas empresas estatais (SOEs) operem no melhor interesse do público, é apresentado que o Estado tem responsabilidades fiduciárias não muito diferentes daquelas de um conselho de administração para com os acionistas de uma empresa, exigindo a adoção de altos padrões de transparência e responsabilidade.

Ackers e Adebayo (2022) argumentam que aumentar a transparência e a responsabilização, reconhecendo o direito das pessoas em ter acesso às informações, é um importante caminho para a participação popular. Mesmo posicionamento defendido por Craig *et al.* (2018), em que retratam as expectativas

sobre as organizações públicas com base na transparência por meio da divulgação de relatórios com fácil acesso aos *stakeholders*, que incluam informações sobre o desempenho financeiro e não financeiro, publicando como ocorreu ainda a preservação ou o uso de recursos a ela confiados. Também mencionam a adoção de padrões para a sustentabilidade, ética e governança.

Visando uma gestão de desempenho mais adequada com os princípios da boa governança, Horan e Mulreany (2020) destacam algumas características que devem se fazer presentes nas organizações do setor público:

- *Clareza de papéis e responsabilidades*: Definição clara das funções e responsabilidades do conselho administrativo, da administração e dos demais *stakeholders*, evitando sobreposições e conflitos de interesse;
- *Transparência e prestação de contas (accountability)*: Processos transparentes de tomada de decisão e mecanismos eficazes de prestação de contas, garantindo que os gestores sejam responsáveis por suas ações perante o público;
- *Equilíbrio entre objetivos conflitantes*: Considerando os objetivos de interesse público, como a prestação de serviços de qualidade, as necessidades corporativas, a viabilidade financeira e a eficiência operacional;
- *Adaptabilidade e flexibilidade*: Conforme às mudanças no ambiente externo e demandas da sociedade, ajustando as estratégias e os processos de governança conforme necessário;
- *Cultura de inovação e tomada de riscos calculada*: Valorizando o aprendizado e a tomada de riscos calculada, criando um ambiente propício à experimentação e à busca por soluções mais eficientes;

- *Engajamento dos stakeholders*: Tanto na tomada de decisão quanto no monitoramento do desempenho da empresa, garantindo que suas perspectivas e interesses sejam considerados.

Quanto à governança pública, Masum e Parker (2024) trazem em seu estudo algumas recomendações feitas pelo Banco Mundial, com vistas ao cumprimento de critérios para que ocorra liberação de crédito para desenvolvimento e inovação. Além da transparência, responsabilidade e desempenho já mencionados temos:

- *Equidade*: Um sistema de gestão de desempenho transparente e baseado em critérios objetivos contribui para a equidade, ao garantir que todos os funcionários sejam avaliados de forma justa e imparcial, com base em seu desempenho e não em critérios subjetivos ou discriminatórios;
- *Eficiência e Eficácia*: Ao focar no desempenho e na responsabilização, busca-se a melhora da eficiência e a eficácia na organização. Um sistema de gestão de desempenho bem implementado ajuda a identificar pontos fortes e fracos, direcionar os esforços para as áreas mais importantes e otimizar o uso dos recursos.

Latchu e Singh (2022) ressaltam a importância do cumprimento do mandato por parte dos gestores públicos; o uso eficiente dos recursos com vistas a evitar desperdícios e corrupção; a atuação dentro dos padrões legais estabelecidos; o alinhamento estratégico com metas de governo a longo prazo e a capacitação para desenvolvimento de competências, investimento este para que os colaboradores possam utilizar de ferramentas adequadas e ter o conhecimento pertinente com objetivo de identificar e construir oportunidades.

Com vistas à tendência para um Novo Paradigma de Governança Pública, pesquisas acadêmicas têm revelado, segundo Xanthopoulou *et al.* (2023), que cada vez mais a adoção da gestão de desempenho está ligada à probabilidade de atingir objetivos organizacionais, fornecer serviços adequados aos cidadãos e aumentar a eficiência de maneira geral. Em outras palavras, a NPM enfatiza a comprovação de

resultados em resposta às cobranças emanadas pela sociedade. Com isso, a inovação se apresenta com maior frequência na busca pela melhoria do desempenho sistemático.

Por fim, é notório que a estrutura e as práticas adotadas por cada local ou região, incluindo legislação e regramentos, políticas de transparência e mecanismos de prestação de contas, por exemplo, influenciam de maneira clara as decisões tomadas no âmbito social. As boas práticas no contexto da governança ainda é uma construção que precisa ser consolidada, visto o grande número de desafios a serem superados para que decisões mais assertivas possam auxiliar no fortalecimento da legitimidade e da confiança nas instituições públicas.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento é um recurso fundamental para as organizações, sendo um componente básico na maneira de como devem ocorrer os processos institucionais. Bouncken, Kraus e Roig-Tierno (2021), assim como Garcia e Sosa-Fey (2020), descrevem-na como uma ferramenta gerencial de relevância que leva à vantagem competitiva.

Embora muitos estudos indiquem o conhecimento como uma parte decorrente da informação, Hedlund (1994) conceitua-o como uma parte não vinculada, distinguindo-se de informações e de dados como a capacidade de entender e dar significado através do raciocínio deliberado. Lartey *et al.* (2021) complementa esse ponto de vista ao trazer que o conhecimento é o produto dos experimentos e experiências que informam o julgamento e a intuição através do aprendizado.

Diante de tantas possibilidades, é natural que o homem iniciasse um processo de codificação para o seu entendimento, onde a literatura passou a distinguir o conhecimento em explícito e tácito. Tanto Inkpen e Dinur (1998) quanto Lartey *et al.* (2021), por exemplo, conceituam o primeiro como possível de ser documentado, arquivado e padronizado, como políticas, rotinas diárias, sistemas de controle e procedimentos. Já o conhecimento tácito, é tido como mais valioso não apenas pela significativa contribuição à capacidade intelectual coletiva de uma organização, mas também pela difícil captura e possibilidade de registro (Lartey *et al.*, 2021). Ao entendermos esses conceitos, é possível visualizar a importância da

Gestão do Conhecimento para um aprendizado contínuo, onde os colaboradores possam adquirir, compartilhar e aplicar novos conhecimentos à organização.

Há algumas décadas, produções acadêmicas na área de gestão destacavam com frequência temas relacionados à cultura organizacional e aprendizagem. Conforme relatado por Alsaied e Alkhoraif (2024) a cultura pode ser conceituada como um conjunto de regras, normas, valores e padrões comportamentais de uma organização, enquanto a aprendizagem é tida como “o desenvolvimento de *insights*, conhecimento e associações entre ações passadas, a eficácia destas e as ações futuras.”. Nos tempos atuais os conceitos pouco mudaram, no entanto, o tratamento dispensado aos assuntos citados vinculados à gestão do conhecimento evoluiu consideravelmente. Ndiege e Backhouse (2023), por exemplo, preceituam que a cultura organizacional é um pilar essencial para o sucesso da Gestão do Conhecimento. Segundo os autores, uma cultura que estimula o compartilhamento, a colaboração e a aprendizagem contínua consegue consolidar melhor seus valores, gerando resultados positivos e se desenvolvendo com maior rapidez.

Para Dikotla (2021) a Gestão do Conhecimento é base fundamental para a tomada de decisões, resolução de problemas e melhorias na prestação de serviços, porém muitas organizações (sejam públicas ou privadas) utilizam sistemas ineficientes. O estudo ressalta ainda a importância de um processo adequado de armazenamento como interessante mecanismo de aprendizado, para que todos os colaboradores e partes interessadas possam usufruir das práticas experienciadas.

Neste contexto, Lartey *et al.* (2021) em concordância com os estudos de Martinsons, Davison e Huang (2017) concluem que, naturalmente, a Gestão do Conhecimento tem se tornado tema recorrente entre estudos científicos das áreas de gestão e ciências sociais, aprofundando os saberes a respeito de competências, liderança e inovação, contribuindo também para a eficiência e o desenvolvimento organizacional.

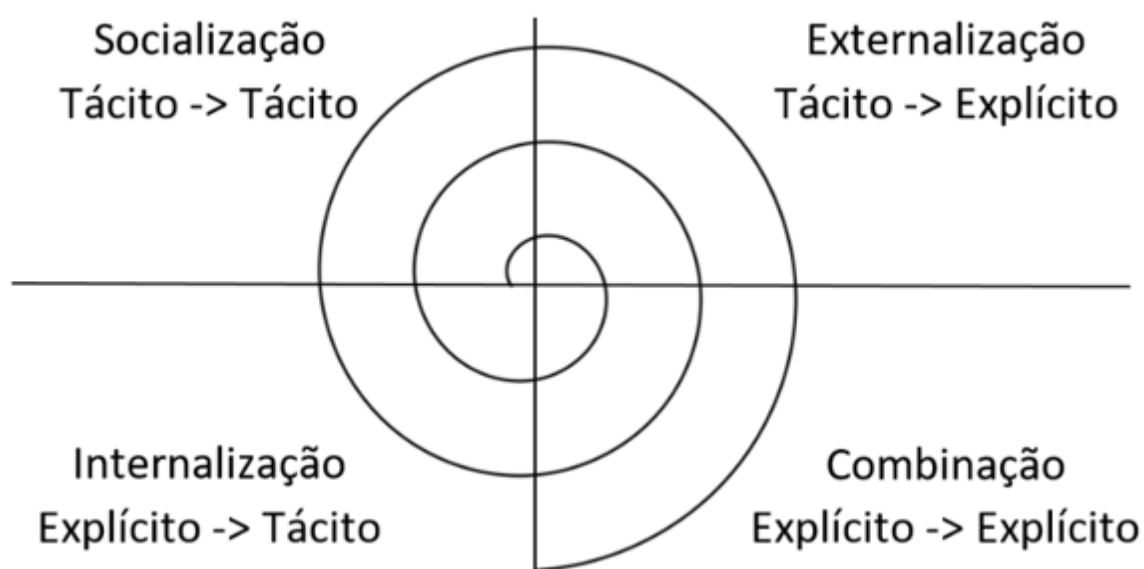
3.1 FUNDAMENTOS DO CONHECIMENTO E O MODELO DE NONAKA E TAKEUCHI

Estudos feitos por Alsaied e Alkhoraif (2024) comprovam que a capacidade de absorção das experiências externas é um dos pontos cruciais que diretamente

beneficia a Gestão do Conhecimento (GC) em organizações, pois acaba por maximizar os valores gerados sobre os produtos ou serviços prestados. No âmbito do setor público, a GC tende a promover melhores respostas à sociedade, segundo preceitua o trabalho de Agrifoglio, Metallo e Di Nauta (2021), quando afirmam que a influência deste modelo de gestão leva à eficiência e à eficácia quando do compartilhamento de conhecimento.

O processo de criação do conhecimento organizacional está baseado nos saberes das pessoas. As etapas perpassam pela transformação de dados em informações e estas, devidamente contextualizadas, ganham sentido para a ação e criação de novos conhecimentos, tratando-se de um processo cognitivo que gera valor. O compartilhamento coletivo por meio da interação direta e indireta é o caminho para difusão e aprimoramento de tal conhecimento organizacional. Desde 1997, Nonaka e Takeuchi estabeleceram uma nova referência sobre o entendimento da Gestão do Conhecimento através do “Modelo SECI” (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), pois trata-se de uma espiral que explica como os conhecimentos tácito e explícito são transformados constantemente por meio dos quatro processos, desenvolvendo os saberes que trarão resultados organizacionais, conforme Figura 1.

Figura 1 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

É possível observar através do modelo, que o conhecimento individual pode ser ampliado com o relacionamento social porém, o principal foco está nas conexões e redes criadas para o compartilhamento desses conhecimentos. As quatro fases do Ciclo de Gestão do Conhecimento inevitavelmente se vinculam à gestão tanto de pessoas quanto à processos organizacionais, pois é no direcionamento destes que se obtém os resultados práticos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os conhecimentos tácito e explícito são cambiados constantemente nos espaços de interação, desenvolvendo os saberes que trarão resultados organizacionais. Na prática, é nos momentos de reunião, treinamentos, visitas técnicas e conversas que surgem as oportunidades para que a transformação ocorra. Em seus estudos, ambos entendem que o ciclo inicia pelo compartilhamento individual de conhecimentos tácitos. Após, por meio da interação de grupo, o conhecimento tácito é convertido em explícito por meio da externalização. Uma vez que esse conhecimento explícito é manifestado entre grupos, temos caracterizada a fase da combinação. Ao final, o conhecimento explícito difundido pelo grupo retorna à condição tácita ao ser internalizado pelos indivíduos que o compõem, dando prosseguimento à espiral.

O Modelo SECI, assim como outros apresentados e academicamente aceitos (como o Modelo de Wiig ou mesmo o Modelo de Probst, Raub & Romhardt, por exemplo), busca materializar o caminho mais adequado para que as organizações possam adquirir, compartilhar e aplicar conhecimentos objetivando a melhora de seus potenciais e a adaptação quanto às mudanças de ambiente. Com isso, é possível observar o quão essencial é para uma organização o entendimento que o aprendizado adquirido por ela abre possibilidades de novos caminhos para uma valorização de sua própria condição competitiva.

Ainda que o Modelo Seci possa ser considerado o mais adequado para representar a evolução do conhecimento em organizações, outras variáveis têm sido exploradas em estudos. É o que comprova o trabalho realizado por Habachi e Essaid (2023), quando afirmam que Cultura, Liderança e Tecnologia da Informação associada ao conhecimento são frequentemente utilizados como temas de pesquisas relacionadas à GC. Para os autores, outros modelos conceituais podem estabelecer vínculos entre desempenho, qualidade e melhor gestão, com os

colaboradores influenciando diretamente o Sistema de Gestão do Conhecimento, sendo esta a variável final que resulta no sucesso do modelo idealizado.

3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Estudos em Gestão do Conhecimento são fontes de informação valiosas a respeito de modos para atuação e, segundo Xanthopoulou (2023), também direciona as ações necessárias para que uma organização possa operar com alta performance, promovendo inovação. É com base nesses argumentos que os gestores de organizações públicas podem formular estratégias e planos de ação para as mudanças, acompanhando a evolução por meio de ferramentas de autoavaliação. Para Gharieb (2022), a ênfase na aprendizagem organizacional pode ser justificada por seus estímulos à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento adquirido em que a melhoria do desempenho e da inovação ocorrem como consequências. O autor justifica seu posicionamento ao exemplificar em seu trabalho que a política de segurança pública voltada apenas à aplicação da lei, quando revertida para uma abordagem proativa e preventiva (filosofia de policiamento orientada para a comunidade), resulta em uma mudança de paradigma impulsionado pela disseminação de informações, com maior potencial para redução de crimes.

A filosofia de policiamento orientada para a comunidade substituiu a aplicação da lei e o encarceramento. Essa mudança de paradigma é causada pela disseminação de informações que ajudou abordagens proativas e preventivas a reduzir o crime e os problemas de lei e ordem. Assim, os trabalhadores do conhecimento estão se tornando parte integrante do policiamento. Experiências até agora em vários departamentos de polícia mostraram o alto nível de viabilidade da adoção de GC neles. (Gharieb, 2022).

Nesse cenário, os atores responsáveis pela Gestão do Conhecimento cada vez mais se tornam parte integrante do policiamento, destacando-se pela utilização de experiências nas diversas áreas de atuação, demonstrando a viabilidade da adoção de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Assim como Hassan (2021) e Soltani (2021) afirmam em seus estudos que a Gestão do Conhecimento é fator basilar no desempenho organizacional, Gharieb (2022) indica que o

conhecimento adquirido pelos colaboradores deve ser utilizado de forma prática a fim de manter a viabilidade no ambiente de trabalho.

Outro exemplo de como a Gestão do Conhecimento pode influenciar no setor público decorre do trabalho de Verma e Sharma, citados por Gharieb (2022), onde trazem a realidade envolvendo uma organização pública na área de geração de energia da Índia. Relatam que tal companhia encontrou resultados positivos quando identificou a relação entre facilitadores da Gestão do Conhecimento, Capacidades de processo de conhecimento e Desempenho organizacional, trabalhando então para que os vínculos entre tais partes pudessem desencadear retorno à instituição.

Ainda, Lartey *et al.* (2021) ressaltam que a sustentabilidade de uma organização depende em grande parte da *expertise* que possui, onde a produtividade das rotinas, a eficiência para resultados e a tomada de decisões no momentos críticos dependem desta. Considerando que grande parte das organizações públicas acumula décadas de serviços prestados, decorrente da composição dos próprios governos, não é difícil imaginar que tais instituições carregam elementos suficientes para promover melhorias baseadas em suas vivências, podendo romper velhos paradigmas com vistas ao incremento da performance e melhores resultados à sociedade.

3.3 AS BARREIRAS DE CULTURA À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mesmo diante da certeza que uma gestão organizacional com foco no conhecimento pode trazer excepcionais benefícios aos seus membros, a realidade demanda a construção de uma percepção positiva e de convencimento a muitos atores. A gestão desses ativos é costumeiramente envolta em desafios nos mais variados níveis e contextos.

Um estudo realizado por Agrawal (2021) citou interessante exemplo observado na Malásia, exemplificando que, quando a organização não manifesta claramente a importância do compartilhamento de conhecimentos e os benefícios desta ação, mesmo em cenários onde colaboradores estão propensos a isso, acabam surgindo incertezas sobre a existência real desse movimento, suscitando inclusive interpretações errôneas a respeito onde, no trabalho citado, os

colaboradores perceberam que as dificuldades eram em nível organizacional e não individual.

O trabalho de Gharieb (2022) identificou alguns dos pontos de maior negatividade que podem comprometer a falta de engajamento para uma gestão com base no conhecimento:

- a) Compreensão inadequada dos benefícios da Gestão do Conhecimento;
- b) Escassez de competências;
- c) Fuga de cérebros;
- d) Ausência de incentivos ou recompensas para o compartilhamento de conhecimento;
- e) Ausência de tecnologia apropriada;
- f) Comprometimento inadequado da alta gerência;
- g) Indisponibilidade de modelos apropriados para aprender sobre GC e sua implementação.

Ainda, outros pontos citados por Gharieb (2022) descrevem que a falta de oportunidade para elaboração de um planejamento estratégico adequado e a insegurança financeira acabam por comprometer resultados a longo prazo, impedindo iniciativas ligadas ao suporte tecnológico. Termos de contratos não específicos ou com *gaps* podem ser interpretados como um desestímulo, em que as atividades ligadas ao conhecimento têm pouco valor ou não estão vinculadas à recompensas.

Somados a isso, estruturas precárias e falta de apoio das lideranças são apontadas por Mitrovic, Obradovic e Suknovic (2018) como fatores que também impactam a Gestão do Conhecimento.

Segundo os estudos de Kosklin, Lammintakanen e Kivinen (2023), a exposição clara, objetiva e padronizada a respeito das práticas e processos organizacionais torna a compreensão dos processos internos legítima, com possibilidades de melhoria contínua quando proposto pelos colaboradores. A tecnologia da comunicação é destacada por Jarrahi *et al.* (2022) como um dos principais conjuntos de práticas de gestão utilizadas para fins de suporte à uma cultura voltada à Gestão do Conhecimento. Alves *et al.* (2024) descrevem que a aprendizagem em si é composta tanto pelo processo quanto pelos resultados do

conhecimento, sendo integrado pelo viés cognitivo, social, comportamental e técnico.

Ainda que os benefícios da Gestão do Conhecimento sejam listados, debatidos e publicados nos mais variados estudos, construir uma cultura que evidencie a importância do conhecimento em suas rotinas ainda é um desafio, principalmente no setor público. Ndiege e Wamuyu (2019) atribuem esse cenário à dificuldade de mensurar os objetivos organizacionais, considerando ainda as mais variadas influências políticas e diretrizes únicas de cada instituição, na qual acabam por restringir a GC.

3.4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A aprendizagem organizacional é um componente fundamental quando tratamos de Gestão do Conhecimento, visto a recorrência do tema quando trabalhado em produções científicas, a fim de elucidar novas descobertas a respeito de como as instituições evoluem e debatem o conhecimento. Anand e Brix (2022) definem a aprendizagem organizacional como uma mudança no conhecimento da organização decorrente da experiência, favorecendo o aperfeiçoamento em todos os seus processos. Na mesma toada, conceituam como sendo o processo de criação de novos conhecimentos para renovação estratégica, disseminando-os conforme a necessidade e relevância às áreas de interesse para seu uso. É o que também registra Gharieb (2022), quando trouxe exemplos de seu estudo a partir da investigação dos movimentos de aprendizagem organizacional em departamentos de polícia, evidenciando resultados positivos em contexto específicos.

Segundo Bui (2019), uma organização para aprender deve possuir características de cultura e estrutura que favoreçam essa condição, onde o suporte seja adequado para permitir a inovação e as transformações cada vez mais frequentes, onde a mentalidade e os sistemas estejam direcionados para o desenvolvimento sustentável nos ambientes complexos e muitas vezes incertos. No entendimento de Anand e Brix (2022), a aprendizagem organizacional atua em três níveis interrelacionados: individual, grupo e organização. Em todos estes se fazem presentes os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização,

na qual contribuem de modo significativo para a percepção do ambiente e o pensar em como agir.

Já Gómez Caicedo *et al.* (2022) analisam que a Gestão do Conhecimento e o controle interno são considerados elementos diferenciais para o desenvolvimento de pessoas, fortalecimento organizacional e a simplificação de processos, pontos que diretamente atuam nas ações voltadas à aprendizagem por parte da instituição.

Desta feita é possível evidenciar que a aprendizagem organizacional implica em constante acúmulo de conhecimentos resultante de uma gestão eficiente, onde o aprendizado contínuo, o compartilhamento e a geração de outras perspectivas completam um ciclo fundamental para o fortalecimento da instituição.

3.5 INOVAÇÃO E DINÂMICA DO CONHECIMENTO

O conceito de que inovação não é necessariamente estar voltado para o novo, mas sim para o que pode gerar impacto em mercados estabelecidos, representa um aspecto crucial a ser considerado no contexto organizacional. É o que trata Tripathi e Hasan (2023) quando mencionam que "No ambiente dinâmico da competição global, a inovação do conhecimento das organizações é vista como um recurso importante para as empresas e mais ainda, para as empresas intensivas em conhecimento.”.

A implementação de ações que visam aprimoramentos contínuos e o tempo de retorno de investimentos alteram de forma expressiva o cenário de uma organização perante os demais atores de sua área. Conforme Tidd (2015), a observação das demandas existentes e a busca por soluções com acessibilidade ao consumidor também se evidencia como pontos a se considerar, demonstrando que a inovação não se limita à busca de lucratividade, mas desempenha um papel essencial na garantia da competitividade em relação aos concorrentes. Neste íterim Janus (2017) defende que a inovação se destaca principalmente no contexto do desenvolvimento e da resolução de problemas complexos, pois ela é vista como um reflexo da aprendizagem organizacional e do compartilhamento das experiências vividas, permitindo que as organizações possam identificar, adaptar e implementar novas soluções.

Independentemente do tamanho da organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, a implementação de processos de inovação está associada a maior probabilidade de sucesso nos negócios. Martínez e Parlane (2023) citam que: "A inventividade de uma empresa depende da capacidade de seus funcionários de gerar conhecimento, bem como de sua capacidade de aplicar conhecimento produzido em outro lugar." Organizações que adotam estratégias inovadoras alcançam crescimento relevante e conseguem conquistar uma fatia maior de participação no mercado, resultando em lucros mais expressivos. Em vista disso, é possível perceber que fomentar ideias que levem a soluções inovadoras requer não apenas a geração de conceitos, mas também a consideração de como essas iniciativas serão implementadas e disseminadas, visando estabelecer uma nova cultura e consolidar valores, de modo a contribuir para a criação de uma identidade distintiva para a empresa.

Citado por Tidd (2015) em sua obra, o economista Joseph Schumpeter realça a importância da inovação na transformação de processos já estabelecidos, com o objetivo de ganhar reconhecimento no mercado e aumentar a competitividade. A inovação, no caso, não se limita a gerar ideias mas implica, de maneira efetiva, a implementação destas para obtenção de resultados tangíveis. Observar e antecipar novas tendências é um processo relevante na definição da inovação, uma vez que demandam etapas, desde a identificação de lacunas e ações a serem tomadas até a consolidação de novos caminhos.

O período de mudança e aprendizado de uma organização reflete suas capacidades de competição no mercado. As chamadas "capacidades dinâmicas", citadas por Tidd (2015), que abrangem a adaptação ao ambiente e a habilidade de gestão estratégica para realinhar a empresa em diferentes níveis, incluindo recursos, competências e estrutura, destacam-se como elementos críticos. Tais habilidades sugerem que as organizações, ao incorporar novos conhecimentos, devem adaptar-se e aprender com esses novos saberes de forma torná-los parte de sua cultura. Em muitos casos, isso envolve a desconstrução de atributos existentes para o desenvolvimento de novas competências, garantindo assim, a manutenção da competitividade da organização no mercado de trabalho.

Tem-se desta forma que a busca pela melhoria contínua, realizada de maneira sistemática, reflete positivamente no aumento da performance e contribui

para o aprimoramento em várias dimensões, incluindo tecnologia, recursos humanos, procedimentos e liderança, bem como no processo voltado para uma cultura de inovação.

3.6 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

O potencial de aprendizagem de uma organização é fator essencial ainda não descoberto por algumas instituições públicas, que acumulam uma vasta *expertise* ao longo dos anos. Para Janus (2017), a escolha estratégica das experiências a serem estudadas é um passo importante visando o compartilhamento do conhecimento para a produção de ativos que atendam às necessidades da organização. A captura de conhecimento, um dos já ditos processos da gestão, fornece recursos básicos para dois fins: um banco de dados/informações que pode ser voltado ao aprendizado *just-in-time* (com perguntas e respostas), auxiliando uma rápida tomada de decisão, e como um conjunto de ferramentas de aprendizagem que norteiam equipes quanto a execução operacional conforme experiências anteriores (Janus, 2017).

Conforme Ali *et al.* (2024), a implementação bem-sucedida de Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) no setor público demanda foco em fatores sistêmicos e organizacionais. Com esse viés, a participação ativa da alta gerência é um ponto essencial, considerando o posicionamento influente como tomadores de decisão e colaboradores para a difusão do conhecimento. Nesse ínterim, os autores afirmam que a criação de um SGC consolidado para revisão de conteúdo que proporcione a qualidade e confiabilidade de informações baseadas no conhecimento, é da mesma forma relevante. Ainda, os mesmos mencionam que um SGC eficaz deve proporcionar aos interessados operações confiáveis e consistentes, conhecimentos de qualidade que tragam segurança e um ambiente amigável para interação.

Estudos indicam que a qualidade do conteúdo gerado possui um impacto significativo se comparado ao sistema em si (Ali *et al.*, 2024). Em relação aos fatores organizacionais, Ali *et al.* (2024) elencam que a liderança surge como ponto de maior influência na implementação de um SGC.

Xanthopoulou, Tsiotras e Kessopoulou (2024) observam que tanto os processos (criação, armazenamento, disseminação e aplicação) quanto as ferramentas de Gestão do Conhecimento costumam ser utilizadas de modo interativo nas organizações, seja de forma implícita ou explícita. Segundo Ali *et al.* (2024), incentivos para o compartilhamento de conhecimento podem aumentar a motivação dos envolvidos no sistema, com resultados que aceleram o aprendizado organizacional também no setor público.

Janus (2017) enfatiza que transformar as experiências em conhecimento explícito auxilia na revelação de importantes conhecimentos ocultos de uma organização, contribuindo para a difusão entre seu público interno ou mesmo junto a parceiros externos. Apenas ativos de conhecimento precisos, relevantes, concisos e úteis devem fazer parte de um Sistema de Gestão do Conhecimento, estabelecendo processos para que os padrões possam ser mantidos. As organizações devem ter atenção na escolha e refinamento dos critérios de avaliação de ativos de conhecimento, estabelecendo uma classificação quanto a importância de cada item.

Diante disso, Teixeira, Oliveira e Curado (2019), revelam que ações voltadas para a criação de boas práticas devem facilitar a captura, armazenamento e disseminação do conhecimento. Tal eficiência permite aos colaboradores acessar conteúdos relevantes advindos de experiências anteriores, como forma de alavancar a inovação diante de conhecimentos pré-existentes.

Outro item a se considerar é quanto à percepção de valor por parte dos membros da organização, fato este que se torna fundamental para o efetivo uso do SGC uma vez que o engajamento pode trazer benefícios não apenas para a instituição, mas também em nível de performance individual. Em se tratando do setor público, Ali *et al.* (2024), relatam que o desafio para a produção de conteúdo baseado no conhecimento que contenha alta qualidade é ainda mais desafiador, representando dificuldades à tomada de decisão por parte da alta gerência.

Para Janus (2017), o *layout* escolhido pela organização para que seus membros possam acessar os conteúdos, ditará a velocidade de alcance e a facilidade de interação. Segundo, o uso de *metatags* pode especificar o público, a localização geográfica da experiência, a data em que ocorreu, aprimorando as buscas conforme interesse. Considerando que o tempo é fator a se observar quando tratamos de profissionais orientados para busca de soluções, o conhecimento

precisa estar acessível, ser relevante e de fácil compreensão para uma boa tomada de decisão. Dessa forma, o conhecimento é produto que deve estar devidamente codificado para se tornar útil em situações que exijam rápidas ações. (Janus, 2017).

O trabalho de Lartey *et al.* (2021), embora tenha elucidado que a Gestão do Conhecimento gera grande potencial de confiabilidade, o aprendizado organizacional e o compartilhamento do conhecimento podem aprimorar os serviços prestados pelo setor público. Nas palavras de Janus (2017), “A aprendizagem profissional é vista como um processo contínuo, impulsionado pela experiência e pela reflexão sobre as ações e seus resultados”, o que proporciona um fluxo de retroalimentação evolutiva para a organização.

4 PESQUISA ORGANIZACIONAL

Com foco principal em compreender os fenômenos que ocorrem dentro e em torno das instituições, a pesquisa organizacional busca evidências sobre como as organizações funcionam, como seus membros atuam e interagem para a produção do conhecimento.

Diferencial em relação à concorrência, Mohammadi *et al.* (2023), escrevem que os setores de pesquisa de muitas organizações são os motores mais antigos e eficazes da inovação tecnológica, pois iniciam projetos para criar produtos, serviços e modelos de negócios de ponta.

Neste contexto, a tecnologia surge como um fator essencial que contribui diretamente para esse fim. Segundo Krogulec e Sonta-Draÿczkowska (2024), a ênfase na coleta de dados em instituições de contextos específicos caracteriza a pesquisa corporativa, que busca solucionar problemas práticos dentro de um ambiente organizacional. Os poucos estudos que se concentram no compartilhamento de dados para a tomada de decisões sobre ativos não tratam sobre metadados, mas sim, armazenamento de dados, informações de ativos e gerenciamento (Jin *et al.*, 2022). Mudar a realidade, influenciando o pensar das pessoas para determinado objetivo é uma premissa que muitos gestores almejam. Para Martins (2023), uma pesquisa de alto impacto é aquela que tem grande relevância para a sociedade sendo útil para fortalecer ou modificar suas práticas, mas para que isso ocorra, o tomador de decisão precisa direcionar suas demandas

e participar do processo de construção do conhecimento, especialmente por meio do uso adequado dos resultados científicos.

Um problema de pesquisa com impacto se origina a partir de um assunto de interesse social ou organizacional, além de estar vinculado à uma lacuna na literatura relacionada. Na prática, a consagração da pesquisa é dada pela efetiva utilização da mesma pelos agentes interessados, que tendem a tomar melhores decisões quando são respaldadas por evidências científicas.

O estudo de Mohammadi *et al.* (2023) preceitua que a chave para o sucesso de uma organização passa pelo desenvolvimento de projetos adequados. No entanto, para eles "o problema é que a seleção de projetos de P&D requer uma compreensão profunda da visão estratégica e das capacidades técnicas.". Para os autores, os tomadores de decisão responsáveis por escolher os projetos de P&D geralmente possuem conhecimentos técnicos básicos e uma compreensão limitada das sutilezas e complexidades do processo, o que acaba por tornar esse caminho um grande desafio.

Observa-se assim que a pesquisa tem se tornado cada vez mais um pilar fundamental para o desenvolvimento organizacional. A importância da visão estratégica aliada à capacidade técnica e necessidades frente à realidade são pontos fundamentais na escolha de quais caminhos priorizar para o encontro de soluções.

4.1 DEFINIÇÕES E TIPOS DE PESQUISA ORGANIZACIONAL

Em um ambiente marcado pela acirrada concorrência e rápidas mudanças tecnológicas, a pesquisa organizacional desempenha um papel estratégico para a inovação e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Parra *et al.* (2022) destaca que a inovação é vital para que as instituições conquistem a estratégia de diferenciação em seus mercados. Neste âmbito a pesquisa organizacional apresenta-se como ferramenta para inúmeras possibilidades, englobando atividades e processos sistemáticos conforme suas características. Entre as mais conhecidas podemos citar a Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo, que envolve "investigações criativas e trabalhos empreendidos de forma abrangente para aumentar o estoque de conhecimentos" (*Frascati Manual* - OEDC, 2015). Com

grande foco na inovação, busca constante melhoria de produtos/processos ou desenvolvimento de novos conhecimentos.

Visando estratégias mais assertivas, Gilad (2004) afirma que a pesquisa voltada à Inteligência Competitiva consiste na observação cuidadosa do mercado com a finalidade de obter informações antecipadas sobre ameaças e oportunidades. As organizações podem ainda contar com a Pesquisa Aplicada, muito utilizada para resolver problemas práticos ou desenvolver aplicações específicas, e a Pesquisa Estratégica, onde se busca conhecer e compreender fenômenos a fim de transformar a realidade para solucionar problemas (ANPEI, 2017).

É possível citar, por fim, Kotler (1998), em que conceitua Pesquisa de Mercado como a coleta e análise de dados sobre consumidores, segmentos, comportamentos de compra com o objetivo de orientar estratégias voltadas ao *marketing* e vendas.

Diante das necessidades as organizações definem departamentos e equipes para conduzir pesquisas e processos visando a priorização de objetivos e alocação de recursos. As metodologias definidas para cada projeto, quando devidamente integradas a um sistema de gestão do conhecimento, oferecem um rico caminho para armazenar, organizar e difundir os resultados encontrados, propiciando movimentos importantes de perspectivas e novas oportunidades.

4.2 O PAPEL ESTRATÉGICO DA PESQUISA ORGANIZACIONAL

Em mercados dinâmicos, a inovação contínua é imperativa para que uma organização se mantenha competitiva. Se por um lado a pesquisa organizacional busca *insights* sobre tendências e novas tecnologias que permitam desenvolver produtos, serviços e modelos de negócios, com maior eficiência e menor custo (Collins, 2018), por outro se torna um importante caminho para a identificação de soluções almejando os anseios e necessidades organizacionais. Mais do que isso, as consequências geradas passam também por percepções de qualidade e sustentabilidade, atraindo maior percepção de valor por parte de clientes e investidores.

Dessa forma, a pesquisa é um elemento-chave para a estratégia organizacional onde as instituições podem se antecipar e responder de forma ágil às mudanças de mercado, conquistando vantagens competitivas sustentáveis.

4.3 O IMPACTO DA PESQUISA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em um contexto marcado em que mudanças ocorrem a todo o momento devido a forte competitividade, a pesquisa organizacional e o planejamento estratégico tornam-se bases importantes para garantir o bom desempenho das organizações. Em 1985, Porter e Millar, conforme citado no artigo de Parra *et al.* (2022), afirmavam que uma crescente tendência do uso de informações e tecnologias ligadas à tomada de decisão evidenciava a importância de se obter vantagens competitivas. Para eles, a gestão dos processos de decisão já se destacava como um item crucial da estratégia corporativa, demandando atenção nos detalhes e priorização das decisões-have, caracterização dos elementos envolvidos, intervenção adequada, utilização de sistemas, identificação e gestão de comportamentos e a institucionalização de ferramentas de decisão e assistência.

A teoria da Visão Baseada no Conhecimento (KBV), defendida por John C. Spender e Robert M. Grant, enfatiza que o conhecimento é o principal recurso estratégico para as organizações, de modo a criar capacidades dinâmicas, influenciando também as pesquisas sobre como as organizações podem obter vantagens competitivas e alcançar realizações consistentes. Nesta esteira, o trabalho de Agrawal (2021) destaca que a capacidade de adaptação aos fatores externos é crucial para que as mesmas sobrevivam e obtenham sucesso, em especial as estatais, com a governança corporativa desempenhando importante papel na resposta aos cenários de crise e ao mesmo tempo fomentando a inovação diante de novas tecnologias e demandas do mercado.

Em específico, Yeyati & Negri (2023) relatam que as estratégias econômicas das organizações públicas costumam ter um desempenho frequentemente visto como medíocre, uma vez que a prioridade costuma passar por objetivos políticos em detrimento das metas econômicas. Tal priorização também é mencionada por Ciolomic, Beleiu e Nistor (2024), onde fatores como a nomeação de membros para importantes conselhos por parte do governo, cujo perfil está direcionado à aspectos

de interesse político por exemplo, soam como causas que restringem um melhor aproveitamento dos recursos para o aprimoramento organizacional.

No entanto, ao contrário do observado para o setor público, grandes corporações privadas tendem a priorizar o desenvolvimento por meio da pesquisa, como comprovam Alam *et al.* (2019) ao afirmar que, devido às economias de escala e escopo, além da maior capacidade de encontrar aplicações comerciais para os resultados de Pesquisa e Desenvolvimento, tais investimentos compensam diante da redução dos riscos e da melhor aceitação dos produtos finais em potencial por parte do mercado.

Os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento corporativos também são considerados importantes para o desenvolvimento econômico segundo Guan, Pan e Tang (2024), em estudo na qual destaca que: “O investimento em P&D tem importância, pois pode impulsionar o crescimento da produção e da produtividade”.

No trabalho realizado por Zavertaieva, López-Iturriaga e Kuminova (2018), o cenário de incerteza é uma constante quando se trata de políticas de inovação. As atitudes gerenciais em relação aos riscos e a insegurança muitas vezes estão baseadas em percepções próprias ou crenças. Dada tais incertezas, as atividades de P&D acabam por proporcionar um suporte mais equilibrado ao gestor, com opções que norteiam uma leitura mais consolidada para o agir.

O impacto das entregas em P&D se mostra mais evidente no setor privado. Comparado por Tremml (2021), as empresas privadas relacionam o início de suas ações a partir de fatos e números, enquanto organizações públicas podem ter decisões influenciadas por fatores políticos e pela falta de expertise de conselheiros administrativos. Para ele, essa distinção representa um ponto restritivo na implementação de práticas que considerem o aspecto financeiro em empresas públicas. Segundo, aspectos relacionados às exigências dos acionistas (principalmente no setor estatal), podem priorizar objetivos políticos em detrimento da viabilidade financeira e aumento dos lucros, o que pode gerar decisões de investimentos não ideais para uma visão de longo prazo.

Com interesses diversos e muitas vezes conflitantes, as organizações buscam em algum momento fontes de incentivo para cumprir seus objetivos. A pesquisa realizada por Bysted e Jespersen (2014) demonstrou que em contextos onde há falta de clareza quanto às metas, ou quando estas não são unanimidade, os

bônus salariais se tornam fontes motivadoras, representando um elo entre desempenho e objetivo. Recursos esses que podem ser destinados à busca de soluções mais adequadas através do investimento em P&D, gerando a disseminação do conhecimento para inovação e impulsionando a criatividade nas organizações.

4.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL

A Gestão do Conhecimento é compreendida como um importante motor à inovação, uma vez que exige a aplicação concentrada e coordenada do próprio conhecimento. Mesma percepção tem Al Yami, Ajmal e Balasubramanian (2022), quando afirmam que os processos que a compõem representam atividades vitais para gerir seus recursos baseados no conhecimento.

Estudo feito por Mahura e Birollo (2021) comprovou que o aprendizado organizacional, o compartilhamento de conhecimento, a identificação social e a infraestrutura tecnológica compõem relevantes itens às iniciativas para a Gestão do Conhecimento, capazes de aperfeiçoar o desempenho individual e organizacional. Por sua vez, as competências para gerir todo o conhecimento adquirido pode transformar-se em inovação, resultando em aumento do desempenho organizacional.

No âmbito do setor público a GC acaba por se tornar um trunfo valioso para mudanças e modernização. Na visão de Garcia e Sosa-Fey (2020), a Gestão do Conhecimento exige alterações comportamentais em diversos níveis, com transformações dos valores institucionais e da cultura organizacional vigente, induzindo a vantagem competitiva como principal legado.

Para Demirgüç-Kunt, Lokshin e Kolchin (2023) uma gestão pública colaborativa compreende e agrega de forma adequada, estimulando mudanças e fomentando a inovação. Para que os governos possam fornecer serviços de qualidade, Mendo (2019) pontua que é imprescindível que os mesmos enfatizem a eficácia das funções, com operações que sejam transparentes e facilitem a responsabilização. Para isso é necessária uma adaptação do sistema vigente, tendo maior controle e melhor gestão de seus recursos.

A criação de uma sociedade baseada no conhecimento é entendida por Gharieb (2022) atualmente como uma necessidade às organizações, que em muitos casos por questões de sobrevivência, buscam oportunidades para uma renovação disruptiva. Nesta feita, alguns países têm se mostrado propensos a implementar políticas que direcionam à elementos nos quais a inovação pública aparece como uma resposta às demandas da sociedade. Recente publicação feita por Gómez Caicedo *et al.* (2022) relata a Colômbia como exemplo dessa nova realidade, quando assinou junto à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) uma declaração de inovação para o setor público no ano de 2019. Neste documento, a governança se compromete a elaborar políticas que promovam boas práticas, fortalecendo as dimensões que impactam a população e os setores econômicos, facilitando a geração de indicadores que promovam a mensuração e o controle dos objetivos propostos, conforme abaixo:

Os indicadores, gestão do conhecimento e planejamento da inovação, geração e produção de conhecimento, geração de ferramentas para o uso e apropriação do conhecimento, geração de uma cultura propícia à gestão do conhecimento e inovação, analítica institucional para tomada de decisão, são relevantes (Gómez Caicedo *et al.*, 2022).

Frente a tais fatos, há de se considerar a necessidade da implementação de ações inovadoras no setor público baseado em tais diretrizes. A colaboração de todos os atores para o alcance de uma solução compartilhada, segundo Gómez Caicedo *et al.* (2022) é fundamental, a fim de manter também uma liderança sustentável nas organizações públicas para que os processos internos possam ser eficientes e duradouros.

Uma organização utiliza-se estrategicamente de ferramentas que possam lhe trazer vantagens e benefícios, proporcionar mudanças em seu ambiente, criar novos conhecimentos e tomar decisões que findem em bons resultados. As características da alta gerência, os mecanismos de governança de Tecnologia da Informação, o alinhamento das estratégias de negócios e a implementação do planejamento e qualidade de projetos podem, conforme Ghazi *et al.* (2020), beneficiar o desempenho organizacional, a inovação e a excelência operacional.

A relação da Gestão do Conhecimento e da inovação no setor público está intimamente vinculada à proposta de gestão tanto do conhecimento interno

(organizacional) quanto externo (do ambiente) o que, na visão de Della Peruta *et al.* (2021), torna a investigação do contexto um dos itens mais relevantes a se considerar. Para Xanthopoulou (2023), as melhores práticas para a GC facilitam a captura, o armazenamento e a disseminação de conhecimento dentro de uma organização, proporcionando acessibilidade dos conteúdos mais relevantes aos colaboradores de modo que aprendam com experiências passadas e alavanquem o conhecimento existente para impulsionar o processo de inovação.

Seja estrutural, de processos ou competências, a inovação é crucial para o desenvolvimento organizacional de capacidades adaptativas frente às dinâmicas mudanças sociais e de mercado (Xanthopoulou *et al.*, 2023). Assim, ao tratar de objetivos econômicos na área privada ou mesmo para o aperfeiçoamento de serviços em resposta aos anseios da sociedade, no caso do setor público, as organizações dispõem de possibilidades e caminhos para a mudança de realidade, papel este que se tem provado crucial para a evolução da convivência entre indivíduos e organizações.

4.5 O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA

O aprendizado surge como um fator basilar na gestão das organizações, provocando a revisão de ações, o reposicionamento estratégico com a de paradigmas e uma lenta mudança de cultura. A implicação do aprender e conhecer por meio do enfrentamento prático dos desafios é parte do conceito de “orientação” à aprendizagem, trazido por Chia (2017).

Nesse contexto, a eficácia da Gestão do Conhecimento (GC) é de extrema importância a fim de criar um ambiente adequado à inovação, especialmente no setor público, onde o acesso à conteúdos correspondentes devem ser facilitada, ocorrendo assim a promoção do aprendizado organizacional e melhora da percepção para tomada de decisões.

O trabalho de Doro (2022) afirma que a garantia de que as verdadeiras inovações possam ser adotadas é um dos maiores ideais a se alcançar quando se trata de aprendizagem organizacional. Nas palavras do mesmo autor, temos que aprendizado organizacional é a capacidade de detectar e solucionar de forma permanente os erros que representam as maiores ameaças à organização. Outro

interessante conceito é dado por Lau, Lee e Chung (2019) onde argumentam que a forma tradicional baseada na simples aquisição de competências se tornou ultrapassada. Assim, afirmam que as organizações devem ofertar maior atenção a outros aspectos de aprendizado como a criação, transformação, desaprendizagem e internalização das experiências.

Para Agrifoglio, Metallo e Di Nauta (2021), as conexões vinculadas ao conhecimento e vivências de pares compartilhadas aperfeiçoam as competências das organizações para reagir a situações de incertezas e a contextos complexos. Desta feita, o compartilhamento de conhecimentos e experiências através de redes profissionais e comunidades de prática permite que os gestores, seja do setor público ou privado, tenham acesso a outras informações e conhecimentos, possibilitando ampliar a visão sobre cenários em que a tomada de decisão se faz necessária, levando à ações resultantes desta.

4.6 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA BASEADA NO CONHECIMENTO

Quando usada estrategicamente, a pesquisa organizacional abre valiosos caminhos e oportunidades que geram resultados importantes às instituições em termos de inovação e competitividade. Neste caso, processos inovativos surgem como um catalisador fundamental para o progresso econômico e o aperfeiçoamento dos valores corporativos, conforme dito por Rosário, Varum e Botelho (2024). Para Schumpeter (1934), a inovação é a “força motriz por trás do desenvolvimento econômico e empresarial, essencial para a criação de vantagens competitivas duradouras”.

A inovação de processos desempenha papel fundamental no incremento da performance produtiva. Esse ponto de vista é compartilhado por Bloom, Van Reenen e Williams (2019), quando afirmam que a produtividade é impulsionada pela inovação, contribuindo de maneira única para o desenvolvimento econômico e empresarial. De igual forma, Al-Omari (2018) entende que a essência da inovação representa a capacidade de gerar e implementar ideias originais e inovadoras, buscando aplicá-las de maneira eficaz.

Em um contexto geral, a inovação é identificada como algo tangível em várias frentes, fundamental para as instituições que querem se destacar perante a

concorrência ou serem reconhecidas por seus serviços. A Europe Foundation of Quality Management (2020) conceitua inovação como a transição prática de ideias para serviços, produtos, sistemas, soluções, interações sociais ou estruturas organizacionais, tanto existentes quanto novas. Schumpeter (2008) complementa que se trata do processo evolutivo que contribui para o desenvolvimento econômico através da criação de novos produtos ou serviços, bem como de métodos transformacionais.

No atual cenário, as pessoas costumam buscar o melhor custo-benefício quando da contratação de um serviço ou na compra de determinado produto. Nos estudos realizados por Masum e Parker (2024), pesquisadores têm observado que a inovação possui fundamental importância na construção da imagem de uma instituição, oferecendo oportunidades para a manifestação de habilidades e capacidades que aprimoram o nível de reputação organizacional. Corroboram com tal posicionamento Zhan et al. (2020), quando afirmam que a excelência dos serviços prestados por uma organização é fator crítico para diferenciá-la de seus concorrentes, proporcionando vantagem competitiva, melhora de performance e, por conseguinte, fidelidade dos clientes.

No setor público, o objetivo de inovar perpassa pela criatividade impulsionada por ideias que confrontam costumeiros paradigmas. A inovação em organizações públicas, segundo Lartey et al. (2021), embora desafiadora, apoia o ciclo de desempenho já na identificação de problemas até a busca por soluções e seu desenvolvimento, implementação e disseminação do conhecimento. Para Aladwan e Alshami (2021), instituições públicas buscam, por exemplo, introduzir métodos inovadores em serviços com aplicações de tecnologia como o “governo eletrônico” para entrega de soluções digitais que melhoram os níveis de performance e, conseqüentemente, sua imagem perante a sociedade.

Desta feita, mesmo que o setor público tenha propósitos próprios em relação ao privado, a busca pela melhora de imagem e aceitação existe, ponto este que, independente da área, é de interesse para qualquer instituição.

4.7 FONTES E TIPOS DE INOVAÇÃO

A inovação, em sua essência, é um fenômeno amplo e multifacetado, que se traduz na criação de novos serviços e produtos, além de transformar modelos de negócios e estrutura organizacionais. As fontes de conhecimento para ações inovadoras são diversas, abrangendo fornecedores, clientes, colaboradores, universidades, outras organizações, etc. Segundo Demircioglu, Audretsch e Slaper (2019), os tipos de inovação podem ser considerados igualmente variados, sendo alguns exemplos citados como principais, a saber:

- Inovação de produto: criação de bens e serviços novos ou aprimorados;
- Inovação de processo: busca a otimização dos métodos de produção e entrega;
- Inovação de *marketing*: visa transformar a maneira como os produtos e serviços são promovidos ou comercializados;
- Inovação de modelos organizacionais.

Ainda, o Manual de Oslo para a inovação conceitua inovação empresarial, sendo:

Uma inovação comercial é um produto ou processo comercial novo ou aprimorado (ou uma combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos comerciais anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa. (OECD, 2018)

Além dos tipos específicos, a inovação pode representar um agregado de todos os esforços focados nas três esferas citadas, refletindo a capacidade da instituição em gerar valor agregado nas múltiplas dimensões. Porém, na prática, isso se torna possível apenas com o engajamento dos atores que compõem a organização.

Ainda que as competências humanas sejam uma das principais engrenagens no processo inovativo, é essencial entendermos o papel da ciência

dentro deste contexto, pois ela tem proporcionado oportunidades únicas ao oferecer suporte para o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (Martínez e Parlane, 2023).

Como exemplo, a mesma obra menciona que grandes organizações como a AT&T, General Electric, DuPont e Eastman Kodak, estabeleceram grupos de pesquisa internos a fim de obter resultados aplicados, voltadas à valorização de suas marcas por meio da inovação. No início dos anos 2000, Baumol (2002) já observava mediante estudos de mercado, um movimento que denominou “Simbiose Davi-Golias”. Em sua visão, propôs que organizações de menor porte forneciam descobertas de maior impacto, com ideias pouco usuais e que fogem de padrões comuns, enquanto organizações de maior porte criam valor a partir do desenvolvimento dessas inovações, contribuindo para sua utilidade. Mesmo ponto de vista de Guan *et al.* (2018) quando afirma que "No ambiente dinâmico da competição global, a inovação do conhecimento é vista como um recurso importante para as organizações e mais ainda para as empresas intensivas em conhecimento."

Já no contexto das organizações militares, o estudo realizado por Henderson (2018) preceitua que a inovação surge das redes de interação entre indivíduos, equipes e, em alguns casos, nações, sendo primordial para garantir a segurança dos cidadãos e a superioridade em relação aos potenciais adversários nos momentos de crise.

No setor público, Balasubramanian, Al-Ahbabí e Sreejith (2020) definem inovação como “a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, uma nova habilidade de gestão ou procedimentos, que representam descontinuidade com o passado”. Isso reflete um diferencial quanto a quebra de rotinas já estabelecidas e que buscam desconstruir um costumeiro rótulo ligado à burocracia e à morosidade. Segundo os mesmos autores, a inovação no setor público pode:

- a) Incluir a criação de novos serviços ou a melhoria dos existentes (inovação de serviço);
- b) Prestar novas ou diferentes formas de fornecer serviços públicos (inovação na prestação de serviço);
- c) Mudar as estruturas e rotinas organizacionais (inovação administrativa e organizacional);

- d) Desenvolver novas visões e desafios de suposições existentes (inovação conceitual);
- e) Alterar pensamentos ou intenções comportamentais (inovações de política);
- f) Criar ou aperfeiçoar formas de interação com outras organizações e/ou fontes de conhecimento (Inovação sistêmica).

Ainda tratando de organizações públicas, Parthasarathy, Dey e Gupta (2021) mencionam a chamada inovação social, conceituando-a como ações voltadas à criação de produtos, serviços e estruturas organizacionais em resposta à exclusão social. Segundo Al-Tabbaa *et al.* (2021), essa forma de inovar é estimulada pela combinação de recursos e competências decorrente de parcerias entre empresas e Organizações Não-Governamentais, onde os crescentes desafios enfrentados pela sociedade demandam soluções inteligentes, mais eficazes e sustentáveis.

4.8 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO

Embora essencial para o sucesso e à adaptação em um ambiente dinâmico, a constante busca pela inovação nas organizações enfrenta um grande número de desafios e oportunidades, que aos poucos, transformam o processo e interferem nos resultados planejados. Em órgãos do setor público, promover mudanças culturais acaba por ser uma condição que exige ainda mais esforços, decorrente das tradicionais rotinas estabelecidas por décadas. É o que preceituam Horan e Mulreany (2020) ao afirmar que:

Mudar a cultura de um órgão estatal para abraçar a inovação, a tomada de riscos calculada e a responsabilização pode ser difícil, especialmente em ambientes burocráticos e avessos a mudanças. A existência de uma cultura de “*status quo*” pode dificultar a implementação de novas práticas de governança.

É possível observar nos estudos realizados sobre o tema, que os estímulos à inovação sofrem influências diversas conforme a cultura de cada organização. Em pesquisa realizada por Wei, Kang e Wang (2019) concluiu-se que a cultura molda as percepções, expectativas, valores e comportamentos dos indivíduos e organizações. O estudo identificou que o coletivismo intragrupo (aquele que prioriza interesses do

grupo imediato), pode ser prejudicial aos movimentos de inovação, pela presença da visão de curto prazo e resistência a ideias externas.

Por outro lado, o coletivismo organizacional (na qual incentiva a cooperação e o fomento à sinergia para um objetivo único) se mostrou mais promissor, com uma visão de longo prazo, estimulando o compartilhamento de conhecimentos e maior tolerância aos equívocos cometidos. Ainda, a mesma produção pontuou que culturas individualistas (aquelas que atribuem maior valor à liberdade e autonomia) podem levar à criatividade e à geração de ideias, enquanto culturas coletivistas (na qual buscam a harmonia do grupo e o compartilhamento de riscos) tendem a favorecer a implementação de resultados inovadores de longo prazo.

Mais do que considerar a cultura, relevar a dimensão ética da inovação é fundamental. É o que destaca Ciolomic, Beleiu e Nistor (2024) quando descrevem que as organizações públicas enfrentam dilemas entre a busca pela eficiência operacional, frequentemente pressionada por metas populares de curto prazo impostas pelo governo, e a necessidade de investimentos mínimos em inovação, visando o longo prazo. Tais aspectos tornam imperativos aos gestores a consideração sobre os componentes morais inerentes às suas decisões.

Outros fatores como marcos regulatórios restritos ou incompatíveis, casos de corrupção e falta de infraestrutura são tidos por Parthasarathy, Dey e Gupta (2021) como itens que podem dificultar a implementação de políticas sociais adequadas e a criação de um ambiente favorável à inovação. A restrição da autonomia e do empreendedorismo em áreas específicas de atendimento e prestação de serviços podem se destacar como limitante ao processo de desenvolvimento inovativo.

Aspectos relacionados à falta de retornos concretos mediante iniciativas para a inovação, muito comum nas organizações públicas, pode ser um entrave para o novo e a tomada de riscos. Na pesquisa feita por Tremml (2021) a respeito de empreendedorismo no setor público, o mesmo exemplifica a situação encontrada em alguns órgãos municipais: colaboradores que costumam pensar e agir de modo empreendedor passam a serem vistos como membros que geram mais trabalho sem qualquer benefício individual. Tal situação acaba por suscitar resistências e pouco engajamento daqueles que fazem parte do mesmo meio.

Manifestar de forma clara e eficaz que ações para inovação são de grande valia para a organização, é um caminho a ser construído. Quanto maior a

preocupação em desmistificar falsas interpretações a respeito de iniciativas de vanguarda, menores os riscos para a necessidade de uma postura impositiva sobre objetivos, aumentando o engajamento e criando maior valor de interesse ao grupo a médio e longo prazo.

4.9 ESTRATÉGIA CORPORATIVA, GESTÃO DE PORTFÓLIO E INOVAÇÃO

A estratégia corporativa desempenha um considerável papel no estímulo à inovação, permitindo que as organizações, entre elas as estatais, possam se adaptar às mudanças exigentes de mercado, aperfeiçoando os serviços prestados e cumprindo com as expectativas das pessoas de maneira eficaz. Entretanto, Feldman (2019) afirma que identificar os desafios que surgem na busca por processos inovativos é crucial para o gestor. Se considerarmos o setor público, esse cenário passa a ser grande complexidade pois é notório a ocorrência de objetivos conflitantes.

A análise de portfólio aparece como uma ferramenta de suporte que identifica áreas onde a inovação possa surgir, a fim de fortalecer a posição competitiva da organização. Dentro desse escopo, temos no estudo de Alsaied e Alkhoraif (2024) uma conceituação importante sobre inovação ambidestra. Para os autores, trata-se da capacidade de equilibrar a criação de produtos e serviços com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços já existentes, a fim de atender às necessidades do momento. A gestão de portfólio é, na visão de Baskarada e Hanlon (2018), um processo dinâmico e interativo conduzido por cinco etapas:

- Vigilância do ecossistema;
- Delimitação da estratégia do portfólio;
- Gerenciamento de casos de negócios;
- Tomada de decisão do portfólio;
- Desenvolvimento de novos produtos.

Nesse contexto, é possível mencionar que a inovação aberta surge como importante fonte para os movimentos de valorização das organizações. Teece (2018) afirma que a utilização de conhecimentos de mercados externos para ideias e tecnologias são cada vez mais vantajosas, fortalecendo a rede de conhecimento e oportunizando novas parcerias. A mesma publicação ainda menciona que as organizações têm fortalecido os direitos de propriedade intelectual ao invés de se concentrar exclusivamente na P&D corporativa, permitindo a transferência de tecnologia e exploração de mercados até então restritos com viés à comercialização e expansão de seus produtos.

5 TOMADA DE DECISÃO

5.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

Há tempos, as organizações não são mais vistas apenas como elementos isolados e dependentes, mas como sistemas que precisam estar intimamente sintonizados para resultados efetivos. Este novo entendimento ressalta a importância das competências individuais e conhecimentos adquiridos para o direcionamento dos caminhos a seguir. Como afirmado por Parra *et al.* (2022), a informação era tida como um valioso ativo para as instituições e estas deram início a relevantes investimentos voltados à tecnologia e transparência, com o intuito de tomar melhores decisões, se tornando uma forma de obter vantagens competitivas.

A produção de Dikotla (2021), registra que o conhecimento passou a ser um dos ativos mais valiosos, pois facilita as melhores decisões de negócios para se atingir metas de desempenho, uma vez que a gestão eficaz se tornou uma questão importante nas últimas décadas. Agrawal (2021) cita em sua obra, por meio das palavras de Peter Drucker, que “o conhecimento não é apenas outro recurso semelhante aos fatores de produção - terra, trabalho e capital - mas também “o” recurso para a nova economia”, afirmando que os sistemas de Gestão do Conhecimento estão se tornando cada vez mais comuns entre corporações.

Objeto de estudos realizados por LaValle *et al.* (2011) na área de administração, o comportamento de gestores já se mostrava conflituoso para decisões uma vez que os executivos entrevistados afirmaram ter a sua disposição um volume excessivo de dados, dificultando o entendimento e seu efetivo aproveitamento. Anos depois, Parra *et al.* (2022) também trouxe a mesma percepção quando escreve que os gestores responsáveis por organizações muitas vezes não têm as informações necessárias, embora possuam dados suficientes para fornecê-las e auxiliar na tomada de decisões importantes. Pensando nisso, Parra *et al.* (2022) recomendam que:

Empresas devem se esforçar para estabelecer mecanismos para sistematizar a identificação e priorização de informações-chave para dar suporte à tomada de decisões. Isso significa consolidar dados adequados e governança de informações, reconhecendo as pessoas, processos e insumos necessários para construir uma estratégia clara sobre como usar dados e análises. Isso envolve um alinhamento de toda a empresa entre TI e negócios para priorizar os requisitos de dados e informações.

Mais do que os conselhos, diretorias e pessoal estratégico que compõem determinada organização, a figura do gerente/diretor é peça-chave quanto aos rumos que norteiam um grupo, pois trata-se de uma pessoa que planeja, organiza, gerencia e controla recursos humanos, financeiros e de informação, aplicando sua visão e considerando perspectivas estratégicas.

O trabalho de Litvaj (2022) elenca algumas características essenciais para o desempenho da função gerencial: Consistência, objetividade e lógica. Comenta que a racionalidade deve estar alinhada com a percepção do negócio como um sistema com componentes fundamentais, onde o conhecimento da inter-relação entre eles deve estar presente. Considerando este ponto de vista, a tomada de decisão para um gestor não deve priorizar aspectos emocionais, visto que as consequências de alguns posicionamentos podem comprometer a organização pela qual é responsável. No entanto, independente do estilo do gerente ou diretor, todos os contextos carregam consigo riscos que devem ser analisados e considerados.

Mais do que pré-requisitos comportamentais que moldam um perfil ideal, a Gestão do Conhecimento (GC) aparece como um pilar fundamental aos gestores. Agrawal (2021) pontua que “O objetivo importante da GC é criar abordagens que

simplifiquem o conhecimento adequado no formato correto e no momento certo com a pessoa certa.”. Dessa forma, a aplicação e uso do conhecimento para um propósito é fator determinante para o desfecho adequado. Já para Lartey *et al.* (2021) a Gestão do Conhecimento também influencia na produtividade diária, buscando a eficiência e a eficácia operacional em situações na qual há criticidade de cenário, onde o conhecimento passa a ser o recurso mais valioso para a medição de performance, principalmente quando indivíduos aprendem uns com os outros.

Segundo o trabalho de Janus (2017), a tomada de decisões se baseia em dois pontos principais: consulta e interação direta com aqueles que detêm experiências relevantes para o desafio em questão ou através de materiais que registram experiências anteriores, soluções e lições aprendidas, algo útil quando especialistas não estão à disposição. O ato de decidir e agir tem suas origens em dados transformados em informações e que, a adição de estrutura e significado, passa a ser considerado o conhecimento (Jääskeläinen *et al.*, 2022).

Nas organizações, Abuezhayeh, Ruddock e Shehabat (2021) destacam a importância de incluir um modelo de Gestão do Conhecimento a fim de apoiar trabalhadores do conhecimento na tomada de decisões de forma eficiente e bem-sucedida. Da mesma forma, Aladwan, Al-Yakoub e Adaileh (2022) demonstram que a Gestão do Conhecimento pode melhorar a tomada de decisões ao fornecer acesso às informações e experiências relevantes. Comprovaram ainda que a falta de integração de dados e a dificuldade de alcançarem o conhecimento relevante são itens que dificultam a tomada de decisão. Reiteram tal ponto de vista, Al Yami, Ajmal e Balasubramanian (2022) ao afirmarem que a Gestão do Conhecimento contribui para decisões estratégicas mais assertivas dentro de uma organização.

No entanto, mesmo com estudos concordantes quanto à importância da GC para a tomada de decisão, Aladwan, Al-Yakoub e Adaileh (2022) identificaram que a construção de uma memória organizacional por meio de registros formais é igualmente necessária tanto quanto os demais processos. Esta visão é corroborada por Jääskeläinen *et al.* (2022) quando apontam que tal abordagem é interessante para que as organizações possam encontrar maneiras a fim de criar valor e incrementar a performance para sua produtividade. Ainda, Paver e Duffield (2019) compartilham da mesma percepção quanto a construção de hábitos para participação contínua dos membros da organização, de modo que o conhecimento

capturado por experiências seja entendido como “lições aprendidas” e reutilizado como tal.

Aspecto ressaltado por Ali *et al.* (2024), a qualidade de conteúdo do conhecimento é fundamental para as ações de alta gerência, influenciando de sobremaneira como a tomada de decisões ocorrerá. Nessa esteira, Al Yami, Ajmal e Balasubramanian (2022) repercutem a importância do uso do conhecimento por parte dos componentes da organização, uma vez que estes podem fazer uso de informações constantes em repositórios para resolver problemas e criar novos produtos e serviços a fim de melhorar a vantagem competitiva da mesma. Esse estímulo visando a aplicação dos conhecimentos disponíveis combinados às informações para desenvolver competências e fluxos, eleva a organização à um novo conceito de aprendizagem. Fica evidente deste modo, que a Gestão do Conhecimento é fundamental para o engajamento e confiabilidade de informações relevantes para fins estratégicos e tomada de decisão.

5.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DECISÓRIO

A ação de decidir pode parecer uma tarefa simples, porém o posicionamento sobre questões requer uma capacidade individual condizente como base para uma tomada de decisão eficaz. Cullinan, Abrat e Mingione (2021) apontam que uma tomada de decisão afeta diretamente a construção e a gestão de uma marca corporativa, em que posicionamentos inconsistentes podem refletir no comprometimento da visão que as pessoas possuem a respeito de determinada organização. As competências neste caso podem ser desenvolvidas e aprimoradas.

Já Litvaj *et al.* (2022) afirmam que mesmo em cenários onde determinadas ações são amplamente aceitas, ainda existem riscos, não havendo garantias absolutas sobre a qualidade inequívoca das decisões. Para eles, as tomadas de decisão costumam ser racionais, intuitivas ou espontâneas. A obra de Vickery (2020) traz uma classificação elaborada por Ian Moore, no Livro *Practical decision making*, de 2012, onde fatores que impedem uma boa tomada de ações são listados:

- a) Não ter boas técnicas para tomada de decisão;
- b) Falta de confiança;
- c) Falta de informação;

- d) Muita informação para assimilar de uma só vez;
- e) Medo de tomar uma decisão errada ou cometer erros;
- f) Evitar o fechamento de algo;
- g) Estar emocionalmente apegado a um determinado resultado;
- h) O custo de oportunidade para tomar uma decisão;
- i) Conflito com valores ou prioridades pessoais;
- j) Restrições sociais ou organizacionais;
- k) Não querer criar vencedores e perdedores;
- l) Incerteza sobre as consequências.

Nota-se que as barreiras elencadas abrangem uma série de aspectos contextuais, psicológicos e comportamentais que tornam o desafio ainda maior. Dentro de tal complexidade, os vieses cognitivos podem ser responsáveis pela distorção da realidade, levando a julgamentos equivocados e comprometendo decisões. A autoconfiança de gestores como uma tendência humana de superestimar as próprias habilidades, capacidades e previsões de sucesso, é um dos perfis comportamentais mais analisados sobre liderança, segundo Zavertaieva, López-Iturriaga e Kuminova (2018). Os autores relatam que os gerentes nem sempre costumam ser racionais, ficando expostos a situações de ancoragem (onde a primeira informação que possuem passa ser a referência), enquadramento (percepção equivocada de urgência), aversão a perdas, otimismo e excesso de confiança. Deste modo entende-se que pessoas autoconfiantes tendem a “superestimar a precisão de suas próprias crenças ou subestimam a variância de processos arriscados”, gerando ações que naturalmente são carregadas de imprevisibilidades.

É importante considerar que as pessoas relevam suas opiniões diretamente à maneira como foram criadas, tendo os valores aprendidos desde tenra idade como norteadores de suas condutas. Bratianu *et al.* (2021), por exemplo, afirmam que em meio a escassez de tempo, de informações, conhecimentos específicos sobre determinado problema, e ainda diante da necessidade de uma tomada de decisão, a pressão se faz presente. Nestes momentos muitos gestores recorrem à chamada intuição, onde se exaltam inconscientemente suas vivências, elementos semelhantes já passados ou configurações comuns, tomando algum tipo de postura com base no reconhecimento de padrões. Nesta linha, Nuruzzamane, Singh e

Pattnaik (2019) observam que “A premissa subjacente é que os executivos são influenciados por suas origens e, portanto, desenvolvem expectativas, preferências, mentalidades, valores e comportamentos com base nas experiências que encontram”.

Litvaj *et al.* (2022) destacam que o papel da informação para o aprendizado é essencial. Assim entendem que:

Sem informações de alta qualidade, nenhuma decisão pode ser tomada em primeiro lugar e, conseqüentemente, o planejamento, a organização, o controle e a gestão de pessoas não podem ser concluídos. Isso requer que os gerentes sejam capazes de quantificar as relações dos aspectos econômicos, comerciais, sociais e ambientais em diferentes horizontes de tempo e vincular sua base de conhecimento com a estratégia e os resultados para que possam considerar as compensações entre as diferentes alternativas.

Latchu e Singh (2022) trazem uma importante comprovação para o setor público. Relatam que a falta de informações confiáveis aparece como um desafio significativo para a governança, pois coloca em xeque os quesitos de transparência e prestação de contas, dificultando ainda o monitoramento de desempenhos e o combate à corrupção.

A falta de responsabilização nos departamentos de monitoramento e avaliação, bem como a instabilidade do SI, dificultam a obtenção de informações confiáveis que apoiem a tomada de decisões informadas e de qualidade em organizações do setor público. (Latchu e Singh, 2022)

Conforme citado há pouco, fica claro que a ligação entre a ausência de informações confiáveis pode dificultar um posicionamento para organizações do setor público.

Outro aspecto relevante que pode ser observado é a respeito da continuidade de processos e o fluxo para resultados eficientes, onde a identificação de falhas ganha importância para o pensar de soluções. El Khatib, Jaber e Al Mahri (2021) afirmam que muitos gestores entendem o aprendizado organizacional quando os projetos têm continuidade, de modo a identificar com mais precisão os equívocos encontrados pelo caminho. Uma vez que os projetos sejam diferentes, as lições que

deveriam ser aprendidas (e muitas vezes arquivadas junto ao material), passam a ser ignoradas. Outro fator preponderante trazido por Abuezhayeh, Ruddock e Shehabat (2021) é quanto aos registros: membros de uma equipe podem não estar motivados para documentar seu aprendizado devido a medo de retaliação, falsa interpretação de incompetência ou mesmo por entender que não serão levados em consideração. A falta de tempo disponível foi identificada por Paver e Duffield (2019) como um dos argumentos mais usados por gestores e coordenadores para o não registro de lições aprendidas, desconsiderando importantes conhecimentos que poderiam servir como valiosos elementos para resolução de problemas e caminhos para inovação.

Os participantes do estudo feito por Rose, Dee e Leisyte (2020) notaram que o aprendizado individual era com frequência desencadeado pelo contato com outros pontos de vista, onde os entrevistados entenderam que novos conhecimentos estão vinculados às perspectivas de encontros e reuniões com outros colegas. Neste ínterim, o contexto organizacional voltado para uma cultura de construção e aprendizado fazem toda a diferença. Guiso, Sapienza e Zingales (2006) fazem importante menção à questão cultural:

A cultura leva a diferentes percepções do ser humano sobre o ambiente externo, o que por sua vez afeta sua tomada de decisão e comportamento. Sem experiência prévia, as pessoas tomam decisões com base em crenças transcendentais. Quando as culturas são semelhantes, as crenças de preocupação de diferentes pessoas tendem a ser consistentes, e a confiança mútua é intensificada. Isso ajuda a fechar um acordo sem restrições formais.

A diferenciação de características culturais para organização foi um dos assuntos abordados por Ashok *et al.* (2021). Os autores mencionam que uma cultura com tomada de decisão centralizada, sem a efetiva participação de outros membros de equipe, costuma ter um efeito negativo e de inércia na adoção de práticas de Gestão do Conhecimento, onde a inovação e o compartilhamento passam a ser dificultados. Da mesma forma, Xanthopoulou, Tiotras e Kessopoulou (2024) identificam que, mesmo com uma liderança voltada à inovação, a resistência ao novo por parte dos funcionários é mais um grande desafio relacionado à implementação de processos de gestão no setor público.

Outro aspecto que influencia a tomada de decisão são questões vinculadas ao organograma estrutural e a definição de objetivos. Cullinan, Abatt e Mingione (2021) pontuam que muitas organizações possuem Conselhos Estratégicos e que estes são compostos por figuras políticas que influenciam fortemente as decisões estratégicas. Tal cenário, de pressão e falta de sintonia, remonta a conflitos que geram desconforto e instabilidade. Ainda em organizações públicas, é necessário considerar o fator “retorno social”, pois isso representa a necessidade de um equilíbrio entre os objetivos utilitários (financeiramente viáveis) e os normativos (necessários ao cumprimento do mandato público), na qual se tornam um desafio a mais a se considerar na tomada de decisão.

A maneira como interpretamos determinada situação, segundo Ekambaram e Økland (2020), pode influenciar tanto o conteúdo quanto o processo de aprendizagem, de modo que a compreensão que temos a respeito de determinado cenário provoca ações condizentes com as percepções individuais. Williams e Brown (2018) pontuam que monitorar as consequências das decisões tomadas, considerando a incerteza presente ao longo do tempo, auxilia nos ajustes de gestão à medida que o aprendizado ocorre. Para Luetjens e Hart (2019), os quadros de sucesso e fracasso identificados com o passar dos anos agem como uma referência importante, por meio do qual os gestores (públicos ou privados) podem se basear para realização de balanços de suas atividades passadas e presentes.

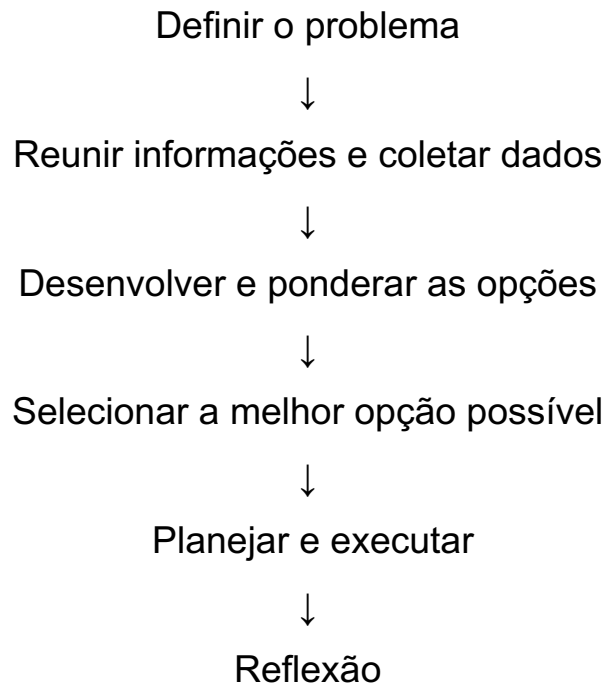
Mesmo em cenários aparentemente simples, a tomada de decisão sempre estará sujeita à influência do meio na qual a organização se encontra ou mesmo das pessoas que a compõem. A urgência ou a necessidade de claros posicionamentos são inerentes à rotina gerencial, exigindo de quem é de direito não apenas uma visão técnica, mas também competências essenciais para uma sabedoria que vem apenas com o tempo.

5.3 MODELOS E FERRAMENTAS PARA TOMADA DE DECISÃO

Ferramentas de auxílio buscam trazer um pouco mais de clareza na análise para gestores, colaborando nos mais diversos contextos organizacionais. Podemos elencar que há diferentes modelos com esse objetivo, como a matriz S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), árvore de decisão, método dos

seis chapéus do pensamento, matriz BCG (*Boston Consulting Group*) e modelos de gestão adaptativa. No entanto, a sequência para ações costuma cumprir alguns passos como a vertente lógica trazida por Vickery (2020), que se resume nas seguintes etapas conforme Figura 2:

Figura 2 - Etapas do processo decisório



Fonte: Adaptado de Vickery, (2025).

O mesmo autor afirma que, embora pareça simples, é de costume que as pessoas desconsiderem etapas dentro dessa sequência, motivo pelo qual muitos resultados não são exatamente como esperados.

Como a tomada de decisão não se trata de uma ciência exata, a identificação de fatores que a compõem auxilia no entendimento para melhores práticas. Bratianu (2015) preceitua em seu trabalho que:

Na vida real, as decisões não são nem totalmente racionais nem totalmente intuitivas. Uma maneira possível de entender a dinâmica na Gestão de Decisões é considerar a dinâmica do conhecimento (KD), integrando conhecimento racional (RK), conhecimento emocional (EK) e conhecimento espiritual (SK).

Segundo o autor, este último conhecimento é composto por valores culturais associados com o pensamento existencial, sendo grande influenciador do próprio indivíduo e, como consequência, para a organização onde este atua.

Parra *et al.* (2022) mencionam que Charles Kepner e Benjamin Tregoe, importantes autores do livro “*The rational manager*”, cuja versão original é de 1965, propuseram quatro processos racionais para resolução de problemas e tomada de decisão:

- a) avaliação da situação;
- b) análise do problema;
- c) análise de decisões; e
- d) análise de problemas potenciais (oportunidade).

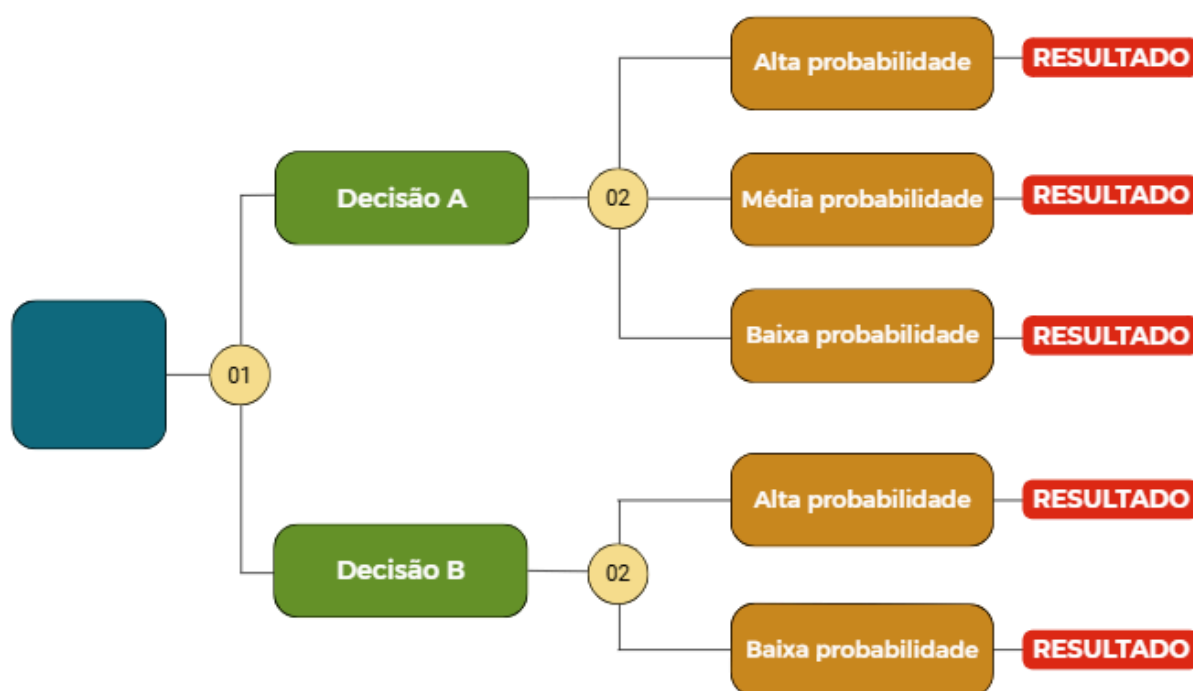
Esse modelo é considerado um sistema tradicional de procedimentos para identificar a causa raiz de um problema e encontrar uma solução por meio de uma análise crítica de dados, informações e experiência. Ao relevar as influências internas e externas, é plausível pensar que muitos fatores podem afetar a capacidade de tomada de decisão, momento em que algumas técnicas aparecem como alavancas de auxílio.

Uma ferramenta utilizada é o *Data Management Platform* (DMP), em que por meio de dados e estatísticas, o gestor pode traçar uma perspectiva racional para se posicionar. Parra *et al.* (2022) esclarece que o DMP é um sistema muito utilizado por organizações que convertem informações em busca de respostas, visando o aumento de lucros e a redução máxima de riscos. Ainda complementa que o DMP foi criado para “[...] encontrar um mecanismo de escolha que levasse à adoção de decisões “satisfatórias” das necessidades existentes, em vez de soluções ótimas de acordo com a postura clássica do comportamento racional”, o que denota uma busca por respostas consistentes.

Outro modelo conhecido é o de Gestão Adaptativa, na qual o aprendizado ocorre junto à prática e as adaptações são providenciadas com base no que foi aprendido. Desse modo, a auto-organização, a ação reflexiva e a cooperação são peças que se complementam nesta ferramenta. O funcionamento do modelo é descrito por Williams e Brown (2018) da seguinte forma: “a aprendizagem sobre um sistema gerenciado ocorre simultaneamente com sua gestão, resultando em tomada de decisão interativa”.

A análise da Árvore de Decisão, ilustrada na Figura 3, é um terceiro tipo de técnica voltada à tomada de decisões, servindo de amparo para questões complexas com a antevisão para suas consequências, custos e resultados. Vickery (2020) menciona esta ferramenta como uma das mais utilizadas pelo conselho da Apple, por meio de notas de discussão, direcionando alguns de seus produtos que viriam mais tarde a serem grandes sucessos de vendas.

Figura 3 - Árvore de decisão



Fonte: Elaborado pelo Autor, (2025).

A Gestão por Objetivos é outra ferramenta que surge como um movimento de orientação a todos os membros de uma organização, definindo metas específicas e mensuráveis. Para Parra *et al.* (2022) esta abordagem administrativa busca encontrar oportunidades em vez de voltar a atenção aos problemas, sendo também conhecida como “estratégia de negócios”. Os autores mencionam ainda o chamado Sistema de Suporte à Decisão (DSS), em que tratam como sendo uma estrutura de classificação orientada à comunicação, dados, documentos, conhecimento e modelos como BI e *Big Data*, por exemplo, com fins de gerar clareza quanto à melhor forma de aplicação de recursos ou performance, por meio da tomada de

decisão. Ekambaram e Økland (2020) conceituam e comparam os processos comunicativos com a categorização do conhecimento atrelado ao DSS da seguinte forma:

- *Conhecimento como dado*: Disponível em documentos, junto a informações e usados como ponto de partida ou uma ponte que facilita os processos comunicativos;
- *Conhecimento como significado*: Reflexão individual ou coletiva que produz sentido e suscita o debate e a troca de informações para compreensão e aprendizagem. Também pode ser entendido como espaço compartilhado (Ba), promovendo a criação de significado;
- *Conhecimento como prática*: Por meio do diálogo e troca de experiências, é considerado um processo social e contribui para o entendimento de questões relativas a “do quê”, “por quê”, “como”, “quem”, “quando” e “onde” vinculadas à aprendizagem.

A relação entre complexidade, conhecimento e ações para resultados podem ser observados de maneira diversa entre escalões de uma organização. O trabalho de Abuezhayeh, Ruddock e Shehabat (2021) cita uma classificação originalmente feita por Marjanovic, em que promove essa diferenciação no nível estratégico e operacional, conforme características de cada função demonstradas no Quadro 3:

Quadro 3 - Níveis de complexidade de processos

COMPLEXIDADE	PERFIL	NÍVEL ORGANIZACIONAL
Simple	Colaboradores normais	Execução
Complexos	Colaboradores de conhecimento	Estratégico
Muito complexos	Especialistas	Estratégico

Fonte: Adaptado de Marjanovic, (2025).

Conforme os autores, o modelo considera os conceitos de conhecimento tácito e explícito, modelagem de processos de negócios, monitoramento de desempenho e melhoria de processos de negócios. Desta feita, conclui que os processos baseados em conhecimento são significativos, pois têm uma relação importante com a estratégia competitiva organizacional.

Na década de 60, segundo Parra *et al.* (2022) os problemas eram classificados como “estruturados” ou “não estruturados” para tomada de decisão. Dessa forma o escopo abrangia todas as áreas da organização, de tal maneira que as decisões tomadas por indivíduos ou grupos em todos os níveis eram considerados e facilmente identificados. No mesmo estudo, exemplifica que é possível termos quatro categorias, conforme demonstrado no Quadro 4:

Quadro 4 - Classificação quanto a tomada de decisão

CATEGORIA	TIPO DE DECISÃO
Planejamento estratégico	Decisões de alta gerência
Controle gerencial	Decisões para controle de desenvolvimento da organização
Controle operacional	Decisões que visam a eficácia das ações organizacionais
Desempenho operacional	Decisões de rotina diária, com foco na implementação de decisões estratégicas, táticas funcionais e atividades operacionais

Fonte: Adaptado de Parra *et al.*, (2025).

Se a classificação ou categorização auxilia no mapeamento do que ocorre nas organizações, o acompanhamento de implementações para melhorias é uma etapa tão importante quanto a primeira. Williams e Brown (2018) mencionam que uma estratégia consagrada e muito difundida é o envolvimento no *front-end* de um projeto, com orientações e tomada de decisões para o desempenho. Vencido esse passo, a avaliação e o ajuste dos objetivos conforme preferências e perspectivas das partes interessadas ganham força, incrementando o aprendizado. O monitoramento passa a ter um papel fundamental no gerenciamento adaptativo, pois suscita dados que oferecem a criação de um banco para lições aprendidas.

Replicado por El Khatib, Jaber e Al Mahri (2021), as recomendações feitas originalmente por Rhodes e Dawson, demonstram importantes aspectos para uma melhor gestão de lições aprendidas:

- a) Remover todos os “sistemas redundantes”;
- b) Introduzir uma “ferramenta de software oficial”;
- c) Introduzir um “processo oficial de lições aprendidas”;
- d) Definir “intenção de lições aprendidas”;
- e) “Comercializar” o processo escolhido;
- f) “Superar barreiras de tempo”;
- g) “Destacar histórias de sucesso”;
- h) Motivar os funcionários a “se envolverem” com as lições aprendidas;
- i) Alocar “tempo para manter o sistema” aos funcionários;
- j) Incorporar em “treinamento”.

Outro modelo consagrado e conhecido é a matriz S.W.O.T. proposta por Learned, Christensen e Andrews em 1969. Trata-se de uma ferramenta em que se busca um ajuste estratégico entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização, sendo útil para tomada de decisões e priorização de ações em situações complexas.

É possível citar ainda a Gestão de Portfólio, pensada por Harry Markowitz em 1959, em que se considera um processo de gerenciamento de projetos, programas ou investimentos com finalidade de alinhar as iniciativas da organização junto aos objetivos estratégicos desta. Gupta, Park e Phall (2022) trazem modelo próprio em que delimitam cinco fases interdependentes para gestão de portfólio: vigilância do ecossistema, desenvolvimento de estratégia de portfólio, gerenciamento de caso de negócios, tomada de decisão de portfólio e desenvolvimento de novos produtos. Isso representa uma gama pouco restrita a ser considerada, pois são inúmeras nuances que se apresentam.

Para os autores, a Gestão de Portfólio trata de um processo pelo qual uma organização seleciona novos projetos para desenvolvimento de produtos/serviços e encerra outros de baixo desempenho a fim de manter um conjunto de ofertas competitivas. Considera ainda três gêneros para a tomada de decisão: abordagens formalista-reativas, intuitivas e integrativas. Enquanto esta tem por base as relações entre práticas de gestão de portfólio e a eficácia da tomada de decisão, a primeira se

refere às práticas baseadas em evidências, baseadas em poder e opinião. Por fim, os fatores que causam uma determinada prática (ambição coletiva, colaboração multifuncional e política) servem de subsídio para o gênero intermediário.

De igual maneira, Fernández-Vidal (2022) elaborou estudo utilizando o método de “lentes de análise de Pidun”, onde se consideram como áreas relevantes o Mercado, o Valor, a Propriedade e o Risco para criação de matriz detalhada.

Percebe-se que os gestores atualmente possuem à disposição um variado número de ferramentas que podem auxiliar nas necessidades e demandas da organização pela qual são responsáveis. Cabe-lhes a escolha da ferramenta mais apropriada com fins ao estabelecimento de uma boa governança com vistas ao engrandecimento da instituição a que pertencem.

5.4 O IMPACTO DAS DECISÕES NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Decisões eficazes levam a melhores resultados, maior eficiência e contribuem naturalmente para padrões de inovação, investimentos e percepção de valor por parte dos *stakeholders*. Para Dikotla (2021), o conhecimento é ativo que proporciona também o caminho para novas perspectivas, formando um ciclo de aprendizagem contínua. Doro (2022) afirma que em seu sentido mais verdadeiro, “a aprendizagem organizacional traz benefícios diretos à ação da organização sobre o meio – clientela, mercado, público-alvo, proporcionando inovação, competitividade, melhores resultados, melhores produtos e serviços e maior produtividade”. Dentro do mesmo ponto de vista, entende-se tratar de fatores que pressupõem à organização um modo de criar, adquirir e empregar o conhecimento.

A percepção entre tomada de decisão baseada em conhecimento e ciclo de aprendizagem organizacional é citado por Agrifoglio, Metallo e Di Nauta (2021), onde mencionam que a troca de experiências bem-sucedidas e melhores práticas decorrem de redes profissionais mais conscientes, permitindo um vínculo no relacionamento entre indivíduos que acabam por moldar o processo para tomada de decisão e a resolução de problemas.

Reconhecer o valor estratégico do conhecimento como elemento para vantagem de mercado é essencial para Moftian *et al.* (2022), dado o crescente ambiente competitivo na qual as organizações estão inseridas. Diante disso,

mensurar o quanto uma corporação pode aprender é objeto de investigação corrente no meio corporativo e acadêmico.

O trabalho de Doro (2022) ainda aborda o tema buscando adotar como critério para mensuração da aprendizagem organizacional o aproveitamento do conhecimento vindo dos funcionários em benefício da organização. Mensurar a aprendizagem organizacional auxilia na preservação e elevação do capital intelectual da mesma, tornando-a mais efetiva a partir da capacitação e do desenvolvimento de seus membros. Temos então, segundo Patky (2020), um campo fértil para o desenvolvimento da autonomia da aprendizagem. Nele, os componentes da organização compreendem e trabalham em sincronia para o aperfeiçoamento de suas rotinas, influenciados pela autonomia de objetivos e autonomia da supervisão, levando a laços gerenciais com a captura de oportunidades.

De igual forma, a definição clara de mecanismos para monitoramento e controle de certas ações em alta gerência é essencial para que os resultados de médio a longo prazo não sejam prejudicados por tomadas de decisão equivocadas. Assim, o mesmo estudo recomenda intervenções onde as decisões estratégicas possam ser voltadas ao pensamento racional e eficiente. Fernández-Vidal (2022) reforça a ideia de que a utilização de ferramentas estratégicas auxilia os gestores em cenários de incerteza, trazendo uma importante segurança independente do perfil que esteja à frente da organização. Logo, os resultados decorrentes de bons posicionamentos costumam ser mais condizentes com as necessidades emanadas pelo mercado ou pela sociedade, produzindo caminhos mais claros para posterior captação de recursos ou alocação dos mesmos em projetos de interesse.

Um processo decisório mais abrangente, que considera uma gama maior de informações e alternativas produz incremento na eficiência (Strauch, Pidun e Knyphausen-Aufseb, 2019). Afirmam Baskarada e Hanlon (2018), que as organizações cada vez mais se mostram simpáticas à ideia de utilizar ferramentas voltadas para gestão, auxiliando na definição de metas estratégicas e criação de transparência.

A qualidade da governança organizacional mostra-se cada vez mais vinculada à qualidade da decisão de seus responsáveis. Dessa forma, a tomada de decisão inevitavelmente surtirá efeitos práticos que afetarão não apenas as

instituições como um todo, mas também a maneira de visualizar o conhecimento como ativo impulsionador para melhores resultados.

5.5 DESAFIOS DA TOMADA DE DECISÃO NO SETOR PÚBLICO

As organizações públicas operam em um contexto único de fiscalização e cobranças. Devido a isso, enfrentam desafios específicos como questões envolvendo a transparência, prestação de contas, a influência política que permeia seus membros, etc. Modelos de gestão e governança já consagrados na área privada acabam por vezes não atendendo inteiramente ao setor público, havendo necessidades de adaptação ao novo contexto. Esse é o caso da Gestão de Portfólio Corporativo (CPM), por exemplo.

Baskarada e Hanlon (2018) mencionam que o modelo CPM foi inicialmente criado para atender companhias com entradas e saídas tangíveis. Descrever e avaliar a qualidade e o impacto de serviços intangíveis é um fato que certamente provocará uma mudança do modelo, visto sua nova condição. Tal ferramenta passaria por adaptações para atender às organizações do setor público, uma vez que este tem sua razão de existir baseada na prestação de serviços à população. Conforme os autores, “[...] as organizações do setor público estão geralmente mais interessadas em melhorar a alocação de recursos e avaliar os pontos fortes e fracos internos em relação a certos mandatos impostos externamente”, caracterizando uma realidade diferente das organizações privadas.

O planejamento estratégico na área pública visa, segundo Baskarada e Hanlon (2018), atender às expectativas de *stakeholder* e não tanto explorar novas oportunidades. Para esses casos, conforme Paver e Duffield (2019), as práticas formais de transferência de conhecimento ocorrem devido aos graus hierárquicos na qual se dispõe os seus membros, com reportes obrigatórios aos níveis superiores. Assim, os *feedbacks* das atividades, a demonstração de valor e os resultados seguindo tal lógica, influenciam a tomada de decisões sobre as práticas de Gestão do Conhecimento na organização. É o que preceituam Jurkonis, Merkliopas e Gabulas (2023) quando afirma que a neutralidade em relação a politização, bem como um processo de tomada mais autônomo dentro das organizações públicas, aumentaria a eficiência para a governança destas.

Quando tratamos de transparência, há de se considerar o apoio e a repercussão das mudanças junto à sociedade uma vez que, segundo Baskarada e Hanlon (2018), as estratégias em organizações públicas costumam ser desenvolvidas em consulta ao maior número de *stakeholders* externos, ao contrário das companhias privadas, em que naturalmente o apoio vem de componentes internos por meio de tomada de decisões baseada em critérios estatísticos. Ainda, é possível considerar a dificuldade na mensuração da eficácia em companhias estatais, já que as mesmas não estão voltadas propriamente a gerar lucros.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), publicou em um dos seus periódicos que:

A consulta pública muitas vezes serve ao propósito de apoiar decisões governamentais *ex ante* ou avaliação de políticas governamentais *ex post*. Também envolve frequentemente a apresentação de recomendações ou o desenvolvimento de diretrizes. (OECD, 2015).

Isso retrata que as políticas públicas devem ser alteradas conforme a demanda da sociedade e suas tendências com o passar dos anos, possibilitando margem para inovações e atendimento de expectativas conforme participação social. Ojiako *et al.* (2024) abordam uma condição limitante dentro desse cenário, quando exemplificam que nos Emirados Árabes Unidos as organizações públicas precisam especificar com clareza o limite de ação responsiva para mudanças, devido ao alto custo para determinadas áreas de prestação de serviços.

Mesmo sabendo que a participação efetiva dos *stakeholders* externos pode direcionar as políticas de gestão com maior facilidade, a governança em organizações públicas é sempre um ponto de atenção. A análise de riscos que envolve um posicionamento e a qualidade dos resultados entregue à sociedade são motivos de fiscalização, aperfeiçoamento e aprendizado aos gestores, que devem saber lidar com tais desafios. Luetjens e Hart (2019) exemplificam bem o quanto complexo pode ser a lida com tais situações até a efetiva tomada de decisão:

No início dos anos 2000, o Reino Unido se moveu para o desenvolvimento de um processo de garantia de qualidade para avaliar e gerenciar riscos. Chamado de *Gateway Reviews*, esse processo introduziu seis pontos-chave de tomada de decisão ao longo do ciclo de vida de um projeto, um processo de revisão por pares e um sistema de semáforo para sinalizar problemas potenciais. As Revisões foram introduzidas primeiro em Victoria e depois na

Commonwealth, NSW, Queensland e WA, políticas, programas e instrumentos de outras jurisdições não podem ser adotados sem tradução e adaptação.

A construção de um importante capital intelectual por meio da compreensão da Gestão do Conhecimento oferece às organizações públicas o aprimoramento para a tomada de decisão, consolidando um trabalho integrado e participativo. Mais do que isso, proporcionar segurança aos gestores de modo a melhorar seu posicionamento quando necessário, com informações precisas e confiáveis, favorece uma colaboração mais ativa para o alcance de objetivos relativos ao interesse de todos.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo a apresentação dos procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. Na parte inicial está caracterizada a metodologia, seguida pelas seis etapas que complementam o desenvolvimento do artefato.

Considerando que o artefato a ser desenvolvido é tido como artificial, ou seja, criado pelo homem, é válido ressaltar alguns princípios. Este é conceituado por Van Aken e Romme (2012) como a ciência que engloba os fenômenos naturais e sociais, com o fim de explorar, descrever, explicar e prever acontecimentos para desenvolver o conhecimento em determinadas áreas, ainda que em alguns momentos isso possa não ser o suficiente para que ocorra.

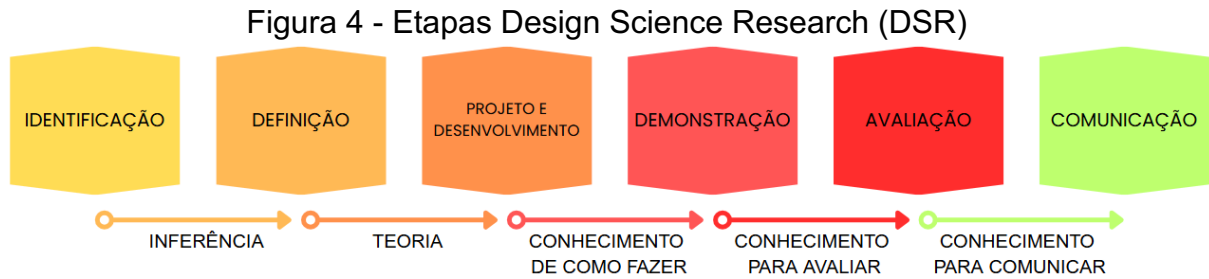
Assim como observado nas mais diversas áreas de estudos das ciências aplicadas, as criações decorrentes da mente humana (*designs*), seja pela invenção ou intervenção, são artificiais. Dessa forma, conforme Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015), o desenvolvimento de um artefato decorre da aplicação dos conhecimentos para a mudança de determinado sistema, visando transformar a realidade presente para que a mesma seja melhor. A chamada *Science of design*, ou Ciência do artificial, surge dos conceitos trazidos por Simon (1996), em que vislumbra ser o fundamento para a solução aplicada de problemas existentes ou projetar algo que ainda não existe.

Quanto ao método de pesquisa, Peffers *et al.* (2007) desponta como referência. O modelo proposto elenca os objetivos da *Design Science* em projetar, criar e avaliar artefatos de tecnologia da informação, destinados a solucionar desafios organizacionais identificados e posteriormente comunicar os resultados aos interessados. Tais resultados, segundo os autores, podem abranger inovações sociais, novas propriedades técnicas ou recursos de informações. Para eles, a prescrição de resultados é uma das características fundamentais que posiciona a *Design Science* e ressalta a importância prática da pesquisa, ao estimular o ensino e a aprendizagem na prática por parte dos membros das organizações.

Se temos que o *Design* compreende o conceito, projeto e construção de viabilidades em cenários definidos a serem utilizados por profissionais, é possível afirmar que a *Design Science* trata do estudo do que é artificial, sendo considerado assim a base epistemológica. Logo, a chamada *Design Science Research* (DSR) é o método basilar para operacionalizar a pesquisa quando seu objetivo é tratar de um artefato ou uma prescrição.

Para March e Smith (2015), o método é um conjunto de passos utilizados para executar uma tarefa. A DSR como método de pesquisa, na visão de Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015), desponta como um caminho orientativo na busca de soluções práticas que aproximam teoria e prática, sendo possível “construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações a partir do entendimento do problema, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis”.

Segundo Peffers *et al.* (2007), a DSR consiste na “produção de um conhecimento científico envolvendo o desenvolvimento de uma contribuição científica e um conceito que representa uma solução para uma gama maior de problemas”. O método descrito considera critérios para a geração de valor ou utilidade, em que o agora denominado *Design Science Research Methodology* (DSRM) pode ser projetado seguindo as etapas da Figura 4:



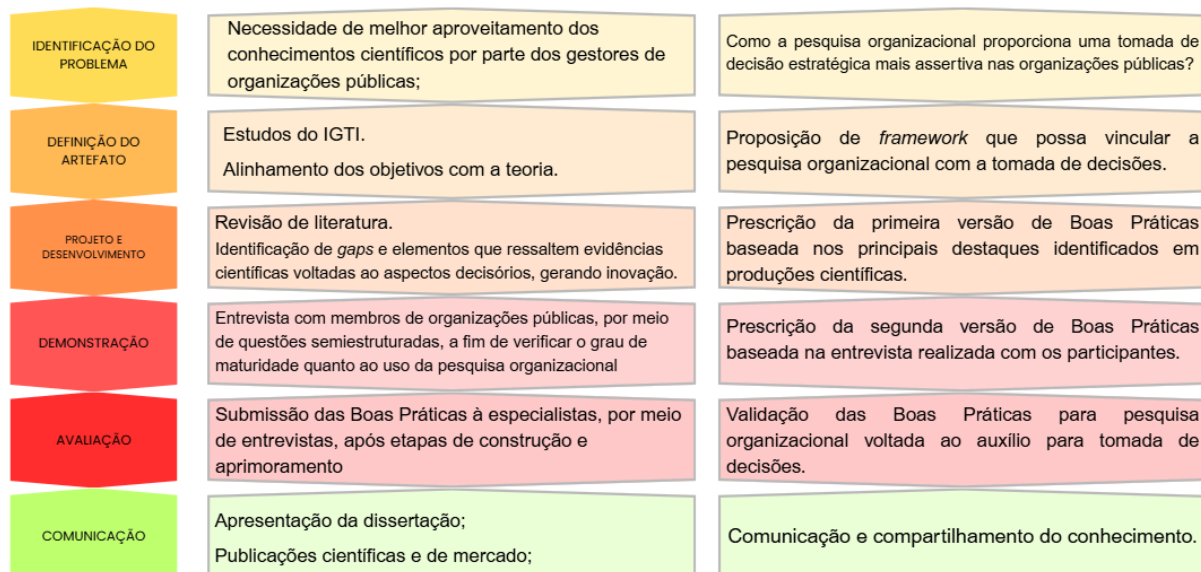
Fonte: adaptado de Peffers *et al.* (2007).

Conforme os autores, os procedimentos e etapas a serem seguidas a partir da metodologia DSR são distribuídas a partir de seis grandes marcos:

- a) Identificação: delimitação do problema e demonstração da importância;
- b) Definição: Escolha do artefato mais adequado ao problema;
- c) Projeto e Desenvolvimento: Criação do artefato para solução;
- d) Demonstração: Aplicação do artefato em contexto prático para o qual foi pensado e desenvolvido;
- e) Avaliação: Observação da eficiência e eficácia do produto;
- f) Comunicação: Divulgação dos resultados.

O modelo anteriormente apresentado, demonstra os passos de forma sequencial, com ações de *feedback* entre os mesmos. Tal direcionamento do projeto de pesquisa oferece uma característica própria quanto ao rigor científico, típico do *Design Science*. Na Figura 5 é possível observar o percurso da presente pesquisa em relação às ações da DSR onde, no fluxo descendente vertical na extremidade esquerda, têm-se as atividades da DSR enquanto na trilha horizontal, ilustra-se o caminho da produção científica em desenvolvimento.

Figura 5 - Elementos e composição das etapas de pesquisa, conforme DSR



Fonte: Elaborado pelo autor, (2025).

As seções seguintes apresentam uma descrição detalhada dos procedimentos demonstrados na Figura 5.

6.1 IDENTIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o modelo instituído por Peffers *et al.* (2007), a primeira ação da DSR consiste na definição do problema a ser investigado e na justificativa da importância de sua solução, alinhadas à relevância do mesmo. Para o autor, a motivação do pesquisador para alcançar a solução e admitir os resultados, passam pela justificativa do valor da proposta.

O trabalho elaborado por Fernandes (2017) conceitua que o passo inicial para ações de inovação, o chamado *front end*, representa a melhor etapa para aproveitamento do conhecimento, ainda que as incertezas e os custos sejam os principais desafios. Em complemento, Teza (2018) menciona ser no *front end* que ocorre a identificação de oportunidades. Considerando o viés estratégico de muitas organizações públicas, o presente estudo buscou compreender os pontos de maior relevância para a tomada de decisão.

Como observado a partir de pesquisas feitas em torno de organizações públicas, o processo de tomada de decisão constitui o cerne de qualquer trabalho gerencial (Bratianu *et al.*, 2021). No entanto, sob restrições de tempo e altos níveis

de incerteza, os gerentes em diversos momentos usam abordagens não racionais, heurística e sua própria intuição para resolver problemas (Okoli e Watt, 2018). No setor público as organizações costumam ser criticadas devido aos ritos burocráticos, estagnados, resistentes a mudanças e conservadoras (Kassa e Ning, 2023). A capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes, baseadas em conhecimento e na compreensão das necessidades dos cidadãos, é fundamental para que as organizações públicas consigam inovar em serviços (Ojiano, 2024).

Dessa forma, ao considerar a importância dos conhecimentos gerados a partir de uma ferramenta que estivesse alinhada ao viés estratégico da organização, definiu-se os objetivos do trabalho.

6.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE UMA SOLUÇÃO

Conforme o estipulado por Peffers *et al.* (2007), a segunda etapa consiste em definir os objetivos visando uma solução, levando em consideração o problema identificado e as alternativas viáveis à resolução. Para esse passo é fundamental conhecer a realidade atual, os pontos mais relevantes e os conhecimentos teóricos para a definição do artefato.

A partir das revisões de literatura realizadas nos Capítulos 2, 3, 4 e 5 é possível identificar oportunidades para o desenvolvimento de prescrições, destacando a importância da pesquisa organizacional direcionada à tomada de decisão. Situações envolvendo governança, cultura organizacional e inovação no setor público são alguns dos assuntos abordados para esse fim.

6.3 PROJETO E DESENVOLVIMENTO

Na etapa 3 do modelo DSR, temos a definição do projeto para desenvolvimento do artefato. Para Simon (1996), o interesse do projeto está em sua concepção prática de como realizar determinados objetivos.

Na visão de Peffers *et al.* (2007), o projeto pode ser identificado como constructo, modelo, método ou mesmo instância, conforme a abrangência da proposta, onde nesta etapa de construção deve-se definir as funcionalidade, a arquitetura e itens que trarão benefício às pessoas. Um artefato, segundo Dresch,

Lacerda e Antunes Jr (2015), pode ser conceituado como a organização de componentes do ambiente interno para aplicação no ambiente externo, a fim de cumprir determinados propósitos.

Importante ressaltar os três pontos que caracterizam um artefato diante desse conceito: propósito de sua construção, o caráter do mesmo e o ambiente para sua aplicação.

O objetivo do artefato deste estudo é a prescrição de Boas Práticas para que a pesquisa organizacional possa efetivamente auxiliar os gestores públicos na tomada de importantes decisões. Para esse fim, foi necessário a análise de elementos teóricos e empíricos sobre governança, cultura organizacional, inovação e tomada de decisão, de modo a elucidar os principais componentes que pudessem embasar o produto deste trabalho. Mais do que isso, o aproveitamento do conhecimento gerado em todo o processo e a gestão deste em benefício da organização se traduz como um dos principais resultados a serem alcançados.

Quando tratamos sobre o caráter do artefato, algumas características relacionadas a *framework* se fazem presentes, conforme definição de Carvalho (2013):

Framework é uma estrutura conceitual real, um constructo fundamental que define pressupostos, conceitos, valores e práticas, incluem orientações para a execução propriamente dita, ou seja, são representados para impactar diretamente sobre as implementações. O framework conceitual está relacionado às atividades, por exemplo, as colaborativas pertinentes às pessoas de diferentes funções e segmentos da organização, que interagem para atingir um resultado ou projeto específico.

Conforme citação, é possível afirmar que a prescrição de Boas Práticas tem características de *framework*, uma vez que, quando agrupadas e categorizadas, oferecem uma estrutura para abordar desafios ou tarefas específicas. Além disso, tais recomendações quando tomadas em conjunto, refletem os valores e princípios que norteiam o tema em questão.

Ainda que as Boas Práticas possam ser utilizadas nos mais variados perfis organizacionais (grande, médio, pequeno portes, sem fins lucrativos ou no setor privado), o ambiente almejado para aplicação do artefato são as organizações públicas. O setor público frequentemente se depara com demandas sociais importantes e que carecem de respostas para cenários complexos. Tomar decisões

com base em informações precisas, proporcionam aos gestores uma certeza sobre as direções corretas a seguir, solucionando com maior eficiência os problemas apresentados rotineiramente.

Por fim, surge em meio a literatura previamente consultada, os benefícios do portfólio como uma das ferramentas de gestão do conhecimento mais propensas à inovação e retorno às organizações, de modo que despertou o interesse pela busca sobre seus resultados e outras percepções a respeito de sua importância diante do tema deste estudo.

6.3.1 Revisão de Literatura

As estratégias de busca utilizadas na presente pesquisa resultam em uma revisão bibliográfica integrativa, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa por oferecer um panorama mais adequado a respeito dos principais temas que compõem o artefato do presente trabalho.

A revisão integrativa de literatura, método proposto por Whittemore e Knafl (2005), ajuda a obter um panorama sobre o tema de pesquisa, definindo conceitos, revisando teorias, evidências e analisando questões metodológicas. Ainda, conforme Russell (2005), ressalta-se a importância da realização de uma análise do conhecimento pré-existente a respeito dos tópicos pesquisados.

Assim, utilizou-se como metodologia as cinco etapas para revisão de literatura propostas por Whittemore e Knafl (2005), sendo:

- a) Identificação do problema;
- b) Pesquisa bibliográfica;
- c) Avaliação de dados;
- d) Análise de dados;
- e) Escrita.

Uma vez realizada a identificação do problema e elaborada a pergunta de pesquisa, foram iniciadas as buscas de estudos sobre o tema utilizando as bases de dados Web of Science, Scopus e Science Direct. O passo seguinte foi definir os *strings* de busca, na qual funcionou em duas frentes: A primeira foi utilizar as palavras-chave “*corporate research*” AND “*public sector*”, a fim de mapear estudos relacionados à pesquisa organizacional e a governança pública. A segunda frente foi

a utilização da palavra-chave “*portfolio management*”, na busca por trabalhos que tratassem sobre inovação e o uso da gestão do conhecimento como ferramenta dentro de um contexto organizacional. Como resultado, as bases de dados ofertaram um grande volume de publicações, conforme Figura 6.

A fim de que a presente pesquisa pudesse ser composta por argumentos mais próximos à atual realidade, sem desprezar importantes posicionamentos feitos há alguns anos, delimitou-se o aproveitamento de artigos e artigos de conferências produzidos entre os anos de 2018 e 2024. Ainda assim, devido ao grande número de produções, definiu-se os filtros por áreas afins que possibilitassem o refinamento sobre o tema. Devido às especificidades de cada plataforma utilizada, os critérios de inclusão para direcionamento da pesquisa conforme as áreas afins variaram minimamente, conforme Quadro 5 disposto a seguir:

Quadro 5 - Filtros conforme banco de dados

ÁREAS AFINS	Web of Science	Scopus	Science Direct
Administração Pública	- <i>Management and public administration or social sciences.</i>	- <i>Public sector;</i> - <i>Public management;</i>	- <i>Social Science.</i>
Ciências Sociais e Políticas	- <i>Political science;</i> - <i>Social issues.</i>	- <i>Corporate governance;</i>	—
Gestão e Negócios	- <i>Management science.</i>	- <i>Decision making;</i> - <i>Strategy;</i> - <i>Organizations.</i>	- <i>Business;</i> - <i>Management and accounting;</i> - <i>Decision.</i>
Inovação e Pesquisa	- <i>Operational research.</i>	- <i>Innovation;</i> - <i>P&D.</i>	- <i>Science.</i>
Interdisciplinaridade	- <i>Interdisciplinary;</i> - <i>Multidisciplinary sciences;</i>	- <i>Knowledge.</i>	—
Economia e Finanças	—	—	- <i>Economics;</i> - <i>Econometrics and finance.</i>

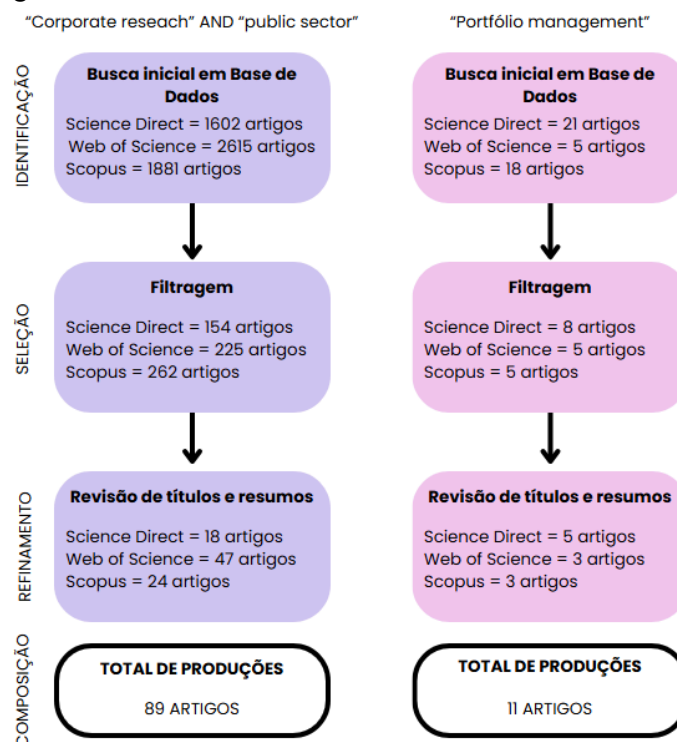
Fonte: Elaborado pelo autor, (2025).

Após a utilização dos delimitadores, chegou-se a um total de 659 artigos, cujos títulos e resumos foram lidos e revisados para verificar alinhamento com o

tema da pesquisa, totalizando 100 artigos vinculados, que constituem a amostra deste trabalho. Após, todos os trabalhos foram lidos e analisados por meio de uma matriz de síntese, para posterior redação dos Capítulos 2, 3, 4 e 5. Como critérios de exclusão, considerou-se práticas ou trabalhos que estivessem escritos ou formatados de maneira genérica, que apresentassem evidências contraditórias ou que não apresentassem avaliação por pares.

A Figura 6 mostra os procedimentos, fluxos e etapas de busca realizados.

Figura 6 - Procedimentos de trabalhos selecionados



Fonte: Elaborado pelo autor, (2025).

6.4 DEMONSTRAÇÃO E AVALIAÇÃO

Uma vez definida as propriedades do artefato na etapa 3, o momento seguinte versa, segundo Peffers *et al.* (2007) sobre a aplicação do artefato para as instâncias do problema em experimentações, simulações, estudos de caso, ou atividade apropriada, ou seja, como o artefato resolve o problema.

Com a primeira versão das Boas Práticas estruturada após elementos extraídos da revisão teórica, o procedimento seguinte é o aperfeiçoamento das

mesmas através de uma série de entrevistas com seis membros de uma organização pública. Os selecionados devem ter perfil voltado à gestão e tomada de decisões, com experiência e visão estratégica sobre a organização da qual trabalham, para que possam contribuir com a dinâmica, auxiliando também para a mensuração da maturidade do uso da pesquisa organizacional para o desenvolvimento de ações. O roteiro da entrevista é composto por perguntas semiestruturadas, separadas em quatro grandes blocos, a saber: Governança e cultura organizacional, Gestão do conhecimento, Tomada de decisão e Maturidade.

No bloco de Governança, os entrevistados devem relatar as formas de política e regramento institucional para uso da pesquisa na tomada de decisão. Em seguida, o bloco de Gestão do conhecimento debate aspectos relacionados ao armazenamento, compartilhamento e aproveitamento dos conhecimentos produzidos. Na parte relacionada à Tomada de decisão, há busca por saber se as ações estão amparadas por aspectos científicos, o tempo entre decisão e ação e o monitoramento destas. Por fim, no bloco Maturidade, os entrevistados manifestam uma percepção geral em torno de como a pesquisa é utilizada atualmente, mencionando itens que podem auxiliar na mudança da atual realidade. O Apêndice A apresenta o roteiro de entrevista.

Para a fase de Avaliação, o objetivo da etapa, conforme Peffers *et al.* (2007), é observar e estimar a eficácia do artefato em relação ao seu propósito, neste caso, o auxílio da pesquisa organizacional à tomada de decisões. Para isso, o presente estudo almeja, após a segunda versão do *framework*, a realização de nova série de entrevistas com cinco especialistas para avaliação do artefato. Os participantes selecionados devem possuir perfil crítico e analítico, com visão estratégica e experiência em gestão para entender o contexto, perceber as necessidades e a possibilidade de aproveitamento do produto construído como solução.

O roteiro de entrevista é composta por perguntas semiestruturadas, separadas por quatro grandes blocos: Priorização e adequação (voltadas às percepções diretas das boas práticas), Viabilidade e desafios (direcionadas a implementação e continuidade do artefato), Efetividade e aprimoramento (suscitam a qualidade e o vínculo com grupos de interesse) e Verificação empírica e métrica (remete a experiência do participante e sugestões para mensuração). O Apêndice B apresenta o roteiro da entrevista.

6.5 COMUNICAÇÃO

Na sexta e última etapa do DSR, Peffers *et al.* (2007) define a comunicação como a divulgação dos resultados descobertos e comprovados ao público interessado. Para a presente produção científica, entende-se que o processo de compartilhamento do conhecimento e do artefato proposto aconteceu ao longo da construção do estudo, por meio da externalização parcial dos avanços do tema trabalhado, junto a professores, colegas do PPGEHC, participantes diretos e indiretos do estudo. Ainda, é possível afirmar que a apresentação da atual produção junto ao Grupo de Trabalho IGTI pode ser considerada uma comunicação formal para a academia, uma vez que são debatidos pontos importantes do trabalho, envolvendo metodologia, soluções e estimulando a conexão junto a temas correlatos e estudados pelo próprio grupo.

Nota-se assim, que o conceito definido por Peffers *et al.* (2007) para essa etapa da DSR é contemplado pelos movimentos descritos acima.

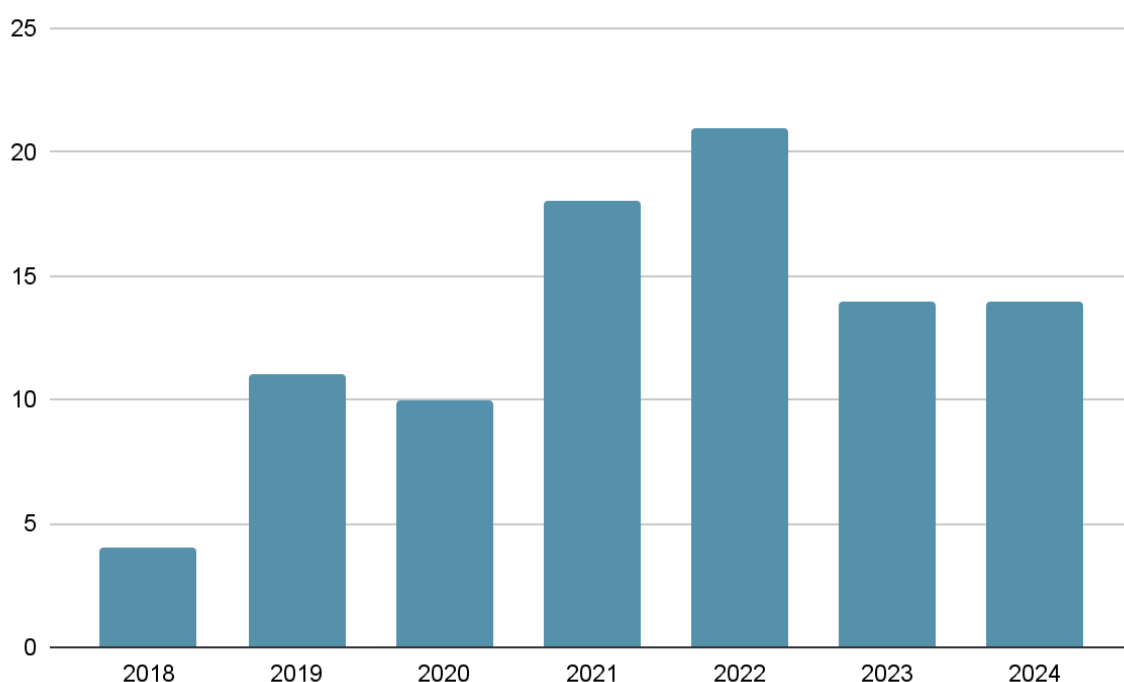
7 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS PARA O ARTEFATO

A construção das Boas Práticas foi um processo composto por eventos teórico-práticos que auxiliaram na observação de elementos importantes para sua concepção. Nesta lógica, a revisão integrativa foi o primeiro passo para a identificação das bases que refletem um pouco da visão relacionada ao tema.

Uma vez definida as produções científicas a serem utilizados para o presente estudo, as mesmas foram analisadas buscando identificar pontos que agregassem para o entendimento do contexto, como as diferenças entre os modelos de governança corporativa e os aplicados no setor público; elementos que orientam os processos decisórios; a efetiva aplicação de portfólio como ferramenta para gestão organizacional; a adoção e implementação de modelos de gestão do conhecimento; processos decisórios baseados em evidências; além de aspectos voltados à inovação e sua relação com a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e tomada de decisão.

Considerando que o período definido para a amostra foi entre 2018 e 2024, verificou-se que há, até o momento, uma média de 13 publicações anuais sobre o tema, com um número considerável de produções acadêmicas entre os anos de 2021 e 2022, quando atinge o maior quantitativo de estudos anuais, conforme demonstrado no Gráfico 1.

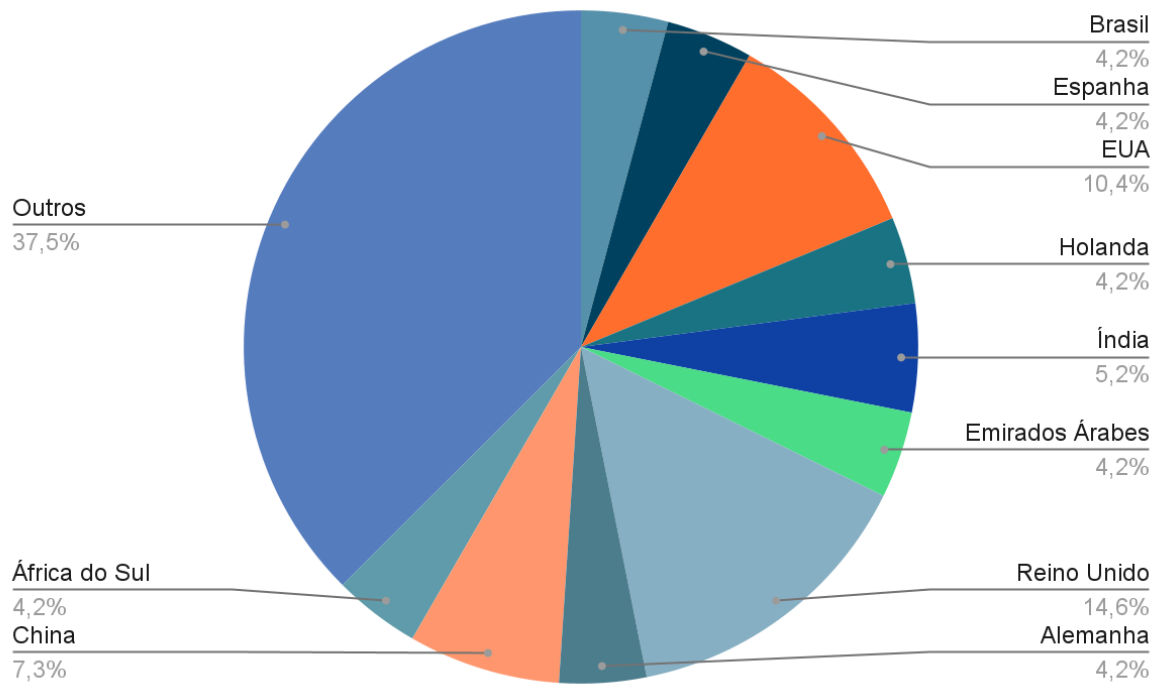
Gráfico 1 - Publicações por ano



Fonte: elaborado pelo Autor, (2025).

Quanto à origem dos escritos, nota-se por meio do Gráfico 2, uma significativa diversidade de locais vinculados aos autores, contemplando países dos principais continentes. A maior parte dos estudos foram provenientes do Reino Unido (14,6%), seguido por Estados Unidos (10,4%) e China (7,3%). No entanto, as produções selecionadas com origem em países de pouca expressão para publicações científicas, trouxeram importantes pontos de vista a respeito de mercados alternativos, muitas vezes confirmando aspectos da realidade também observada por meio dos artigos de maior volume. Países que tiveram uma ou no máximo duas publicações como origem, foram alocadas na porcentagem “outros”.

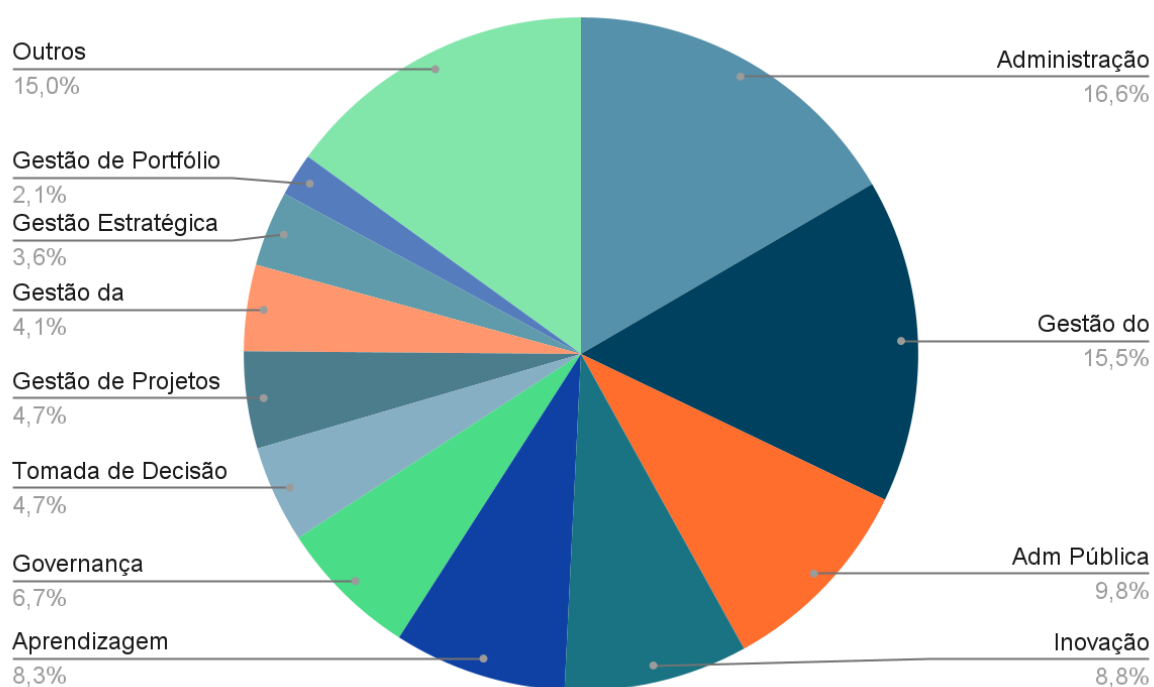
Gráfico 2 - Origem das publicações



Fonte: elaborado pelo Autor, (2025).

Quanto às principais áreas de interesse, verificou-se, conforme Gráfico 3 que a maior parte das publicações (16,6%), são estudos sobre Administração; 15,5% na área de Gestão do Conhecimento, seguidos por 9,8% em Administração Pública, 8,8% em Inovação e 8,3% produções com foco em Aprendizagem Organizacional. Observou-se que a abordagem sobre Tomada de Decisão, apesar de estar ligada a 4,7% das produções, é de costume mencionada de forma secundária em outras tantas, sem destaque quanto ao aprofundamento em relação aos seus aspectos.

Gráfico 3 - Principais áreas de interesse vinculado



Fonte: elaborado pelo Autor, (2025).

A gama de artigos escolhidos, além de auxiliar no aperfeiçoamento do problema de pesquisa e melhor elucidar pontos ligados aos objetivos a serem explorados sobre o tema, também serviu como base para a revisão de literatura. A partir desta, foram definidos os elementos e conceitos para o desenvolvimento da primeira versão do *framework* proposto.

De igual forma, a mesma revisão propiciou verificar se algum artefato semelhante havia sido proposto para cenários similares. No entanto, não foram observados nas buscas realizadas, boas práticas que pudessem atender ao problema específico no setor público e sim, modelos de gestão que abordam desafios quanto aos processos existentes, desconsiderando o aproveitamento do conhecimento para fins específicos de decisão.

No projeto e desenvolvimento do artefato o propósito está na estruturação de elementos, onde a adequação dos conceitos sobre pesquisa organizacional voltados à gestão do conhecimento, cultura de inovação e participação para a prática da administração pública são evidenciados, auxiliando na primeira versão das boas práticas relacionadas à tomada de decisão.

Muitos elementos foram observados a partir do levantamento teórico, na qual selecionou-se os principais a fim de evitar repetições ou subprodutos que não geram grandes impactos, conforme Quadro 6:

Quadro 6 - Principais argumentos teóricos para construção do *framework*

Situação Identificada	Autores Relacionados	Boa Prática
Falta de apoio por parte da alta gerência.	Gharieb (2022) Aladwan <i>et al.</i> (2022)	Estabelecer um Comitê de Governança do Conhecimento
Dificuldade de capturar e compartilhar conhecimento tácito e resistência à colaboração.	Lartey <i>et al.</i> (2021) Xanthopoulou <i>et al.</i> (2024)	Implementar Comunidades de Práticas
Falta de competências e compreensão inadequada dos benefícios da Gestão do Conhecimento.	Gharieb (2022) LaValle <i>et al.</i> (2011)	Capacitar líderes em gestão baseada em evidências
Baixa inovação e dificuldade em absorver conhecimentos externos.	Lartey <i>et al.</i> (2021) Sohn <i>et al.</i> (2009)	Fomentar parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa
Decisões influenciadas por fatores políticos e falta de alinhamento estratégico.	Tremml (2021) Bysted e Jespersen (2014)	Adotar matrizes de priorização
Falta de transparência e dificuldade em mensurar resultados.	Ndiege e Wamuyu (2019) Ackers e Adebayo (2022)	Publicar relatórios de impacto das pesquisas
Sistemas manuais e falta de integração de dados.	Marutha (2020) Aladwan <i>et al.</i> (2022)	Criar um repositório centralizado de conhecimentos
Morosidade na tomada de decisão e dificuldade de adaptação às mudanças.	Maqdilyan e Setiawan (2023) Tidd (2015)	Realizar pesquisas com ciclos rápidos de feedback
Excesso de dados não estruturados e ausência de informações confiáveis.	LaValle <i>et al.</i> (2011) Latchu e Singh (2022)	Investir em ferramentas de análise de dados

Fonte: elaborado pelo Autor, (2025).

A partir dos destaques identificados no Quadro 6, surge a primeira versão de boas práticas, base esta que, após submetida à dinâmica de entrevistas para avaliação, virão a se tornar o produto almejado por esse estudo.

7.1 DESENVOLVIMENTO DE MATURIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O processo de maturidade está diretamente relacionado ao evoluir de algo, desde sua fase inicial até o estado mais avançado, por meio de etapas intermediárias. Para Becker, Knackstedt e Poppelbuß (2009), a mensuração de maturidade permitem quantificar o grau de desenvolvimento em determinados domínios por meio de um instrumento, a fim de contribuir para o avanço de uma organização, assim como para seu posicionamento e transformações necessárias.

Modelos de maturidade, segundo Gottschalk e Solli-Saether (2006), são modelos conceituais onde as capacidades organizacionais se desenvolvem através de uma série de estágios desejados ou lógicos, permeando desde o estágio inicial até um mais avançado. Como características principais, devem apresentar níveis de graduação, critérios de classificação para mensurar a evolução e direcionamento para aprimoramento contínuo.

Neste viés, Jääskeläinen *et al.* (2022) pontuam que o modelo de maturidade pode ser usado para vários propósitos, entre eles servir como ferramenta de avaliação em Gestão do Conhecimento organizacional na compreensão e priorização de atividades, bem como para o monitoramento do impacto das ações de desenvolvimento escolhidas.

No trabalho de Rehman e Hashim (2020), os autores observaram que organizações em níveis mais baixos de maturidade tendem a utilizar-se de processos para tomada de decisão de maneira mais informal, centralizada e menos transparente. Em contrapartida, tomada de decisões mais formalizadas, baseadas em dados, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e com maior participação dos conselhos e comitês refletem um nível de maturidade maior.

Já para De Bruin *et al.* (2005), o modelo de maturidade organizacional auxilia as instituições a identificarem formas de reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, além de reduzir o tempo dos processos, ou seja, maneiras de conseguir vantagens competitivas. É possível observar que tais modelos estão com maior frequência sendo utilizados nas mais diferentes áreas de atuação organizacional. É o que descrevem Dooley, Subra e Anderson (2001) quando citam

modelos de maturidade para inovação, gestão do conhecimento, concepção e confiabilidade de produtos, alinhamento estratégico, etc.

Para o presente estudo, o modelo proposto por Kraemer (2018) foi adaptado conforme Quadro 7, servindo para o diagnóstico do uso da pesquisa organizacional para a tomada de decisões, de modo a facilitar a identificação de etapas a serem cumpridas para a melhora de nível. A aplicação deste, auxilia tanto na classificação da maturidade por meio da percepção do impacto quanto na proposição de ações específicas (neste caso as Boas Práticas) para aperfeiçoamento da realidade.

Quadro 7 - Níveis de maturidade sobre a Pesquisa Organizacional

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Inicial	Pesquisas são raramente usadas. Decisões baseadas em intuição ou tradições.
Reativo	Pesquisas são utilizadas conforme demandas de última hora, crises ou urgências. Não há processos estruturados.
Padronizado	Há procedimentos voltados à coleta e armazenamento de pesquisas, porém, falta alinhamento com as decisões.
Estratégico	Pesquisas orientam as decisões e há canais para disseminação destas.
Otimizado	Uso contínuo de evidências, com <i>feedbacks</i> para melhora das pesquisas e das decisões.

Fonte: Adaptado de Kraemer, (2025).

Para experimentação do modelo de maturidade exposto no Quadro 7, foi realizado como instrumento uma série de entrevistas semiestruturadas com membros de uma organização pública da área de segurança. O processo de escolha dos entrevistados para a pesquisa qualitativa, considerou primeiramente o tempo de experiência nesta organização, a rotina com atividades relacionadas à gestão e tomada de decisão, além do conhecimento quanto aos processos da instituição

relacionados à pesquisa organizacional. Uma vez mapeados os perfis, os convites à participação deste estudo foram feitos de modo individualizado, onde o aceite foi prontamente atendido por todos os escolhidos. Delimitou-se a amostra de seis entrevistados como suficiente para a ocasião, diante da padronização de respostas conforme o decorrer da própria dinâmica, o que consolidou muitos pontos abordados.

As entrevistas ocorreram tanto presencialmente, quanto por meio de videochamada utilizando Google Meet®, conforme a disponibilidade dos participantes. Cada entrevista teve a duração de pelo menos quarenta minutos, até uma hora e cinquenta e dois minutos, com média de uma hora por dinâmica. Os termos de sigilo e participação voluntária foram previamente esclarecidos no início das entrevistas, sendo lavrado Termo para sua formalização e assinatura.

Os seis entrevistados possuem vasta experiência profissional em organização pública, conforme mostra o Quadro 8, onde atuaram exclusivamente ou a maior parte da carreira profissional pela instituição em que se encontram hoje. Propositamente para este estudo, os locais de atuação são diversificados, contemplando tanto a área administrativa quanto operacional (em nível de gestão), unidades de atuação estratégica e conhecimento especializado, rotinas essencialmente voltadas para tomada de decisão e rotinas de assessoramento, onde é possível identificar constante utilização de dados e informações.

A formação dos entrevistados envolve áreas de direito, administração, segurança e educação, com considerável nível de escolaridade (2 Doutores, 1 Mestre, 1 Mestrando e 2 Especialistas).¹

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados

Participante	Tempo de experiência em Organização Pública	Função
Entrevistado 1	30 anos	Assessoramento
Entrevistado 2	19 anos	Gestão
Entrevistado 3	28 anos	Gestão

¹ Na necessidade e manutenção do anonimato, maiores detalhes quanto às características não foram descritas e vinculadas aos respectivos entrevistados.

Entrevistado 4	22 anos	Gestão
Entrevistado 5	19 anos	Assessoramento
Entrevistado 6	18 anos	Gestão

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2025).

Com o objetivo de identificar o nível de maturidade quanto ao uso da pesquisa organizacional e seu impacto na tomada de decisão estratégica, o questionário de entrevista aplicado (Anexo A) considerou as descobertas de relevantes itens descritos na parte teórica (revisão integrativa), utilizando-se também de uma adaptação do questionário de avaliação de maturidade da tese de Kramer (2018) para elaboração das perguntas.

Inicialmente, em um momento de apresentação, os participantes relataram suas experiências e formação, passando no instante seguinte a responder as perguntas realizadas.

Conforme as respostas apresentadas pelos seis entrevistados, o nível de maturidade predominante para Governança e Cultura organizacional foi Reativo (2), com elementos pontuais do nível Padronizado (3). Mecanismos formais são recentes (menos de cinco anos, conforme o apontamento de dois dos entrevistados), pois estão em construção e ainda não consolidados. As demandas que se apresentam são predominantemente reativas, o que leva a uma falta de alinhamento entre pesquisa e as necessidades reais. Ainda, a cultura organizacional que prevalece atualmente é resistente às mudanças, o que influencia negativamente as iniciativas para novos cenários. Nas palavras do Entrevistado 2 *“A resistência é mais por sair da zona de conforto... sempre foi feito dessa forma, então vamos continuar.”*. Fala semelhante possui o Entrevistado 4: *“Tem gente que diz: ‘Sempre fiz assim, por que mudar?’... é difícil quebrar essa mentalidade.”*. Ponto de vista que também reflete a fala do Entrevistado 3 quando menciona que *“O maior desafio é a mudança de cultura organizacional...nós temos várias pesquisas feitas, mas poucas são utilizadas.”*.

Somado a isso, a influência política sobre decisões técnicas em alguns cenários acaba prevalecendo no momento da tomada de decisão, mesmo que estudos realizados sejam reconhecidos como importantes por parte dos gestores.

Experiência relatada pelo Entrevistado 4, o mesmo manifesta que *“...o nível estratégico da organização está muito envolto com o viés político; volta e meia se aceita o que é produzido academicamente, porém não é acatado pelo viés político...você tem um entendimento por parte da chefia que essa é o melhor para a tomada de decisão, porém você esbarra no viés político”*.

Porém, ainda que o fator político esteja presente, é possível observar por meio das palavras do Entrevistado 5 que o nível mais alto da organização possui dados à disposição e um documento norteador, o que remete a alguns traços do nível 3 de maturidade (Padronizado) quanto a Governança, a saber: *“Possui plano estratégico baseado em pesquisa acadêmica. Alta cúpula utiliza dados.”*. Deste segmento de tomadores de decisão é que são padronizadas as normas de fluxo e manuais técnicos que devem ser seguidos pelos demais membros da organização, conforme manifesta o Entrevistado 2: *“E quanto à parte de estatística, indicadores, ele fortaleceu muito o Estado-Maior-Geral, que na corporação é o responsável, o guardião das doutrinas, e muitas regulamentações, muitos manuais...instruções reguladoras que orientam os processos dentro da corporação.”*.

Ao se tratar de maturidade para Gestão do Conhecimento, é possível classificá-la predominantemente no nível Padronizado (3), com alguns pontos no nível Reativo (2). Identifica-se estruturas de armazenamento existentes, mesmo que limitadas em seu acesso (como a Biblioteca da instituição, conforme fala do Entrevistado 2) e o desenvolvimento em curso de um repositório institucional para pesquisas, conforme manifestado pelo Entrevistado 1. Ainda, segundo o relato do Entrevistado 5, a tecnologia se faz presente na gestão e repasse de dados por meio da utilização da plataforma Qlik Sense®, onde os tomadores de decisão com funções em níveis intermediários da organização podem observar conteúdo estatístico pertinente a sua área de atuação. Segundo o mesmo participante, o acesso à plataforma é restrito devido aos custos, cobrados por usuário: *“...o acesso é limitado em razão dos usuários que podem acessar a plataforma.”*, situação corroborada pelo Entrevistado 2 quando afirma que *“...disponibilizam um número X de acesso, tanto é que é um por unidade, não tem como distribuir para mais mais pessoas operarem.”*.

Ainda que, conforme manifestação de alguns participantes, o modelo adotado para divulgação sistêmica de orientações seja por meio de normas e manuais, esse

movimento possui uma característica *top-down*, em que leva a chancela da alta gestão institucional aos demais níveis organizacionais. Mesmo com traços de padronização, algumas rotinas tendem a se destacar quanto à percepção do acesso e utilização efetiva de pesquisas aplicadas à realidade daqueles membros que não estão imersos no ambiente da alta gestão da instituição. O Entrevistado 3 menciona que *"Não temos um local onde a gente possa pesquisar os trabalhos. [...] Não há um banco de pesquisas ou um fluxo para que os gestores acessem estudos relevantes."*, da mesma forma que o Entrevistado 1 comenta que *"Não existe consolidado ainda uma forma de compartilhar os conhecimentos revelados em pesquisa para quem faz parte da organização."* Ponto de vista compartilhado também pelo Entrevistado 2 quando afirma que *"Salvo quando o produto vira um manual ou regulamento, não há processo formal para disseminar outros tipos de pesquisa."*, o que caracteriza uma condição ainda insuficiente, pois o conhecimento não chega a todos os níveis da organização. A Fragmentação e iniciativas individuais, reforça a ideia de ausência quanto a sistematização do alcance ao conhecimento organizacional. Segundo o Entrevistado 3 *"A pesquisa só é utilizada se alguém próximo do decisor souber dela."* Em outro momento, o Entrevistado 2 lembra que *"Alguns anos atrás, havia determinação para policiais darem palestras ao retornar de cursos, mas pouquíssimos fizeram...não teve continuidade."*, o que reflete práticas de compartilhamento do conhecimento iniciadas, mas que não se consolidaram ao longo do tempo.

Quando passamos às respostas dos entrevistados referente à Tomada de Decisão, o nível predominante se caracteriza como Reativo (2), onde a falta de cultura que valorize as evidências e melhor utilize os dados a disposição se faz presente. No entanto, pode-se observar traços incipientes ao nível Padronizado (3) em situações pontuais, como a utilização de dados de forma sistemática em locais específicos (alta gestão organizacional) e utilização de ferramentas para coleta de dados e análise (QlikSense®, porém de acesso altamente limitado devido a custos). De forma geral as decisões rotineiramente são baseadas em demandas imediatas, não havendo um planejamento para esse fim, como menciona o Entrevistado 1: *"Muitas vezes, o gestor bate o martelo sem analisar diretrizes ou pesquisas... Há escuta, mas não efetividade na aplicação."*, corroborando com o posicionamento do Entrevistado 4: *"As demandas sempre vêm por última hora... é sempre 'faz o mais*

rápido possível". Ainda que os dados e informações existam, sua utilização por parte da maioria dos gestores é subutilizada ou desconsiderada, seja por resistência cultural à decisão baseada em evidências, onde segundo palavras do Entrevistado 3 *"Muitos gestores acham que não precisam de pesquisas... têm prepotência de achar que já sabem o suficiente."*, falta de sensibilidade para interpretação dos dados conforme trazido pelo Entrevistado 1: *"O dado está ali exposto, mas analisar e trabalhar com ele é outra coisa...Falta entender o que os dados representam."*, ou mesmo por influência externa, conforme manifestou o Entrevistado 2: *"Alguns comandantes preferem usar sua percepção ou atender pedidos de autoridades locais."*. A utilização de pesquisas direcionadas à tomada de decisão ainda carece de processos estruturados para sua incorporação, algo mencionado pelo Entrevistado 6: *"Eles contratam para pesquisas, mas é muito pouco... mas não para tomar decisão."* e Entrevistado 3: *"Não temos um fluxo para que os gestores acessem estudos relevantes."*.

No que concerne à maturidade da pesquisa organizacional voltada à tomada de decisão, o nível de classificação predominante é o Reativo (2), com elementos específicos do nível Padronizado (3) em iniciativas isoladas. As pesquisas majoritariamente possuem um caráter reativo à crises ou exigências, com tempo inadequado para planejamento ou iniciativas que busquem antecipação de cenários para melhor performance. A desconexão entre pesquisa e reais necessidades é outro fator que chama a atenção. O Entrevistado 3 menciona que *"A maior parte das pesquisas é bibliográfica...não são voltadas para intervenções na Corporação."*. Tal posicionamento converge com o Entrevistado 2 quando afirma que *"As pesquisas da academia não chegam às unidades operacionais...ficam engavetadas."*, trazendo uma percepção de que as produções ainda não estão sendo utilizadas conforme demanda e interesse prático institucional, estando limitadas aos locais onde foram produzidas. A falta do impacto estratégico na rotina dos tomadores de decisão é uma tônica em alguns níveis da organização. Conforme o Entrevistado 6 *"Os gestores precisam entender que isso [pesquisa] é essencial."*, afirmação esta que reflete uma necessidade de avanços quanto aos efeitos promovidos e como os benefícios podem auxiliar os tomadores de decisão a serem mais seguros e assertivos em seus posicionamentos.

Por fim, é possível sintetizar os níveis de maturidade observados após as entrevistas, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Nível de maturidade observado em Organização Pública

ASPECTOS	Nível Predominante	Observações
Governança e Cultura organizacional	Reativo (2)	- Cultura resistente; - Mecanismos subutilizados; - Influência política.
Gestão do Conhecimento	Padronizado (3)	- Avanço relativo devido a repositórios em implementação; - Disseminação incipiente; - Dependência de iniciativas individuais.
Tomada de Decisão	Reativo (2)	- Decisões por crises; - Hierarquia ou política.
Pesquisa Organizacional	Reativo (2)	- Pesquisas desconectadas das necessidades; - Falta de sistematização.

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2025).

Uma vez realizadas as entrevistas, foi possível revisar a primeira versão das Boas Práticas, aprimorando-as a partir do ponto de vista dos participantes, que observam e experienciam muitos aspectos previamente identificados no levantamento teórico realizado para esta produção científica.

7.2 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Na atividade de avaliação, realizou-se novamente a dinâmica de entrevistas semiestruturadas, onde os selecionados deveriam analisar, avaliar e confirmar as boas práticas e grupos de interesse relacionados ou, fazer os apontamentos necessários para melhorias, caso julgassem necessários. Foram escolhidos para a ocasião cinco gestores estratégicos de alto nível decisório da mesma organização pública previamente selecionada, diferente dos participantes do grupo anterior, considerando a formação acadêmica, o perfil de criticidade, experiência e função estratégica ocupada atualmente. Uma vez mapeados os perfis, os convites à

participação foram feitos de modo individualizado, onde o aceite foi prontamente atendido por todos os escolhidos.

Inicialmente, cogitou-se a dinâmica de grupo focal para esta fase, no entanto, pelo perfil almejado para a participação foi necessária alteração para o formato de entrevista individual devido às restrições de agenda e horários de muitos gestores, decorrente das práticas de docência, constantes viagens a trabalho, compromissos diversos e rotinas associadas; motivos que dificultaram a conciliação de um período para reunião voltado à este estudo. Todavia, considerando a possibilidade de um debate indireto, extraiu-se a cada entrevista realizada os posicionamentos de maior relevância, suscitando ao participante seguinte perguntas complementares às previstas no Anexo B.

As entrevistas ocorreram tanto presencialmente, quanto por meio de videochamada utilizando Google Meet®, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Cada entrevista teve a duração de pelo menos quarenta e seis minutos, até uma hora e oito minutos, com média de uma hora por entrevistado. Os termos de sigilo e participação voluntária foram previamente esclarecidos no início das entrevistas, sendo lavrado Termo para sua formalização e assinatura.

Inicialmente, foi contextualizado aos participantes os motivos que levaram a construção das boas práticas, sendo as mesmas apresentadas, bem como os grupos de interesse vinculado a cada uma delas.

Os cinco entrevistados possuem vasta experiência profissional em organização pública, onde foram preparados ao longo da carreira para atuar estrategicamente como gestores nos níveis mais altos da instituição em que se encontram hoje. O nível de escolaridade dos mesmos é composto por 2 Doutores, 1 Doutorando, 1 Mestre e 1 Especialista). Há de se ressaltar que o entrevistado com grau de escolaridade “especialista” atualmente trabalha com produção de conhecimento para assessoramento direto aos níveis superiores de gestão institucional, baseada em estatísticas e outras evidências, tornando-o assim peça de interesse ao presente estudo.

Como resultado do primeiro bloco de perguntas (Priorização e Adequação), a “Capacitação de líderes em gestão baseada em evidências” foi destacada como a prioritária por 3 entrevistados, devido ao alinhamento da governança e adaptação da cultura organizacional vigente, na qual desencadearia com melhor eficiência o

desenvolvimento das demais boas práticas. As “Parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa” e “Investimento em ferramentas de análise de dados”, também citadas como prioritárias, foram entendidas em debate indireto como de grande importância, mas que devem receber atenção em momento posterior, quando o entendimento a respeito dos benefícios e importância das boas práticas estiver consolidado junto aos gestores dos níveis mais altos da organização.

Não houveram respostas para exclusão de qualquer das boas práticas que compõem o artefato desta produção científica, uma vez que o entendimento foi unânime quanto a importância e coesão entre todas. No entanto, as boas práticas de “Realizar pesquisas com agilidade e rápido ciclos de *feedbacks*” e “Adotar matrizes de priorização”, por exemplo, foram entendidas pelo Entrevistado 5 como ferramentas auxiliares ou métodos, que deveriam ser integradas a outras de maior destaque, como o “Comitê de Governança do Conhecimento”. A “Publicação dos relatórios de impacto das pesquisas” foi outro item com observações por parte dos Entrevistados 2 e 3, em que pontuam o cuidado quanto a divulgação de informações e conteúdos sensíveis, mas também o devido direcionamento para garantir que estas produções possam ser úteis e acessíveis a todos os níveis da organização e não apenas a alta gestão.

Quanto às perguntas de Viabilidade e Desafios, todos os entrevistados mencionaram que as mudanças culturais da organização representam o maior desafio para implementação das boas práticas. Foi unânime o posicionamento de que o artefato deve iniciar na prática com processos segmentados e crescentes até sua efetiva sistematização, iniciando em pequenos grupos, passando para setores, regiões até abranger toda a organização. O Entrevistado 1 ressaltou que o enfraquecimento das resistências culturais poderia ocorrer através da influência de conhecimentos externos, com visões inovadoras que construam novo direcionamento à instituição, além da valorização das competências acadêmicas de seus membros, o que poderia transformar os processos existentes. Posicionamento este reforçado pelos demais entrevistados quando questionados se a capacitação e treinamento de indivíduos poderia influenciar de maneira relevante a cultura de uma organização para implementação de boas práticas. Adaptações quanto aos recursos humanos (incremento destes) e tecnológicos foram itens também apontados pelos

Entrevistados 2 e 4 como merecedores de mudanças para melhor implementação do *framework* organizacional.

Em relação aos mecanismos de incentivo para manutenção das boas práticas, ao menos quatro participantes mencionaram que são importantes, sugerindo que o reconhecimento por mérito quanto a produção do conhecimento é uma forma de consolidá-las (seja por incentivo em registros de comportamento, financeiro, etc). Posicionamento diverso teve um dos entrevistados, que justifica incentivos como não adequados para a proposta, uma vez que as boas práticas devem ser consideradas como um caminho, um meio e não como atividades de desempenho finalístico.

Ao tratar das perguntas sobre Efetividade e Aprimoramento, as boas práticas relacionadas ao “Comitê de governança” e de “Investimento em ferramentas de análise de dados” foram mencionadas como os de maior impacto, tendo a concordância de praticamente todos os entrevistados. Como complemento a questão, ainda dentro deste último item apontado como principal, o Entrevistado 3 destacou que a integração dos níveis hierárquicos da organização é fundamental para a garantia da qualidade na coleta de dados.

Quando o assunto da entrevista foram os grupos de interesse vinculados a cada uma das boas práticas, os posicionamentos foram divergentes. Ao mesmo tempo em que um dos entrevistados avaliou como de importância que as boas práticas tivessem abrangência maior aos níveis estratégicos mais altos (pois a base operacional ainda não teria maturidade suficiente para entender e debater gestão do conhecimento), devendo dessa maneira ser reorganizada, a maioria dos participantes entendem que incluir membros de todos os níveis permitem amplas contribuições devido às experiências, principalmente nas boas práticas sobre “Comunidades de Práticas”, confirmando assim a estrutura proposta por este estudo. Há de se registrar a manifestação de dois participantes na qual mencionam que, ainda que adequado teoricamente, ao se adotar tal estrutura para uma organização pública deve-se considerar as especificidades desta, adaptando-a para sua realidade.

Ao iniciarem as perguntas sobre Métricas e Verificação empírica, houve um consenso entre todos os entrevistados quanto a indicadores de referência, onde recomendou-se métricas quantitativas (estatísticas) e qualitativas (baseada em

percepções ou outros critérios relevantes) customizadas para cada uma das boas práticas, porém sem qualquer menção a exemplos. Alguns cases foram reportados entre os entrevistados como experiências observadas quanto a utilização de gestão do conhecimento em suas rotinas como a *Metropolitan Police Service* de Londres, o Exército Brasileiro e a Brigada Militar do Rio Grande do Sul. No entanto, o posicionamento dos respondentes mais uma vez foi unânime quanto a falta de debates e melhor utilização da gestão do conhecimento nas organizações brasileiras como formato sistêmico para ações de inovação e geração de valor.

Por fim, após a dinâmica realizada e a efetiva participação dos especialistas, restou validada as boas práticas apresentadas aos mesmos, sendo consideradas relevantes e aplicáveis a diferentes contextos, desde que ajustadas à cultura e recursos locais.

7.3 PRESCRIÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA UTILIZAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

A pesquisa organizacional aplicada como ferramenta de Gestão do Conhecimento, se torna um diferencial nos níveis estratégicos quando nos referimos a processos decisórios. Ao tratarmos de boas práticas, tem-se que a flexibilidade é um dos componentes mais relevantes de modo que as prescrições podem ser adaptadas ao contexto específico de cada organização. Ainda, à medida que novas experiências e conhecimentos apareçam, tais diretrizes podem ser atualizadas, evoluindo e se moldando a cada mudança apresentada.

O convívio em sociedade tende a inúmeros desafios e em muitos deles a pesquisa organizacional pode ser a ferramenta mais adequada para a busca de soluções. Alocação eficiente de recursos, mensuração de impacto quanto às políticas públicas, melhora da qualidade na prestação de serviços são exemplos das demandas na qual os gestores públicos precisam estar atentos para fins de aprovação junto à população

A tomada de decisão é um processo muitas vezes complexo quanto às variáveis e a qualidade na escolha das ações a serem executadas faz a diferença nos resultados almejados. As Boas Práticas relacionadas a seguir, foram

construídas e aperfeiçoadas a cada etapa deste estudo, contando com elementos identificados tanto na revisão teórica, quanto nas etapas de entrevista.

7.3.1 Governança e alinhamento estratégico

Temos que uma governança eficaz estabelece objetivos claros e, quando tratamos de área pública, os mecanismos de retorno à sociedade devem ser transparentes, essenciais à tomada de decisões baseadas em evidências.

Como foi possível observar nas palavras de Pitsis et al. (2014) em que “A governança define os objetivos organizacionais e os meios para alcançá-los, delineando os processos que os gestores devem utilizar para gerir eficazmente as suas áreas de responsabilidade”, a pesquisa baseada no conhecimento deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Assim, acaba por garantir que os esforços sejam direcionados aos pontos que realmente importam para o sucesso da organização. Temos então a primeira boa prática prescrita, sendo:

- Estabelecer um Comitê de Governança do Conhecimento.

Sabendo que a governança assegura que a pesquisa esteja alinhada aos interesses da organização, as decisões se tornam mais coerentes e de interesse aos gestores. Ao criar um grupo multidisciplinar para esse fim, consolida-se com maior segurança tal alinhamento, definindo-se inclusive métricas para avaliação dos impactos que as pesquisas podem gerar nas decisões a serem tomadas.

7.3.2 Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento

A cultura de uma organização não apenas molda sua identidade, mas também é responsável pela influência da eficácia em seus processos e resultados. Conforme dito por Höllerer (2020), “O conhecimento de gestão molda o pensamento e a organização gerenciais, e elementos específicos do conhecimento de gestão se difundem amplamente como soluções padronizadas para problemas organizacionais

típicos”, tem-se que uma cultura na qual valoriza o conhecimento e a colaboração acaba por facilitar a absorção e aplicação da pesquisa na prática.

Maximizar o valor do conhecimento e promover a aprendizagem organizacional, acaba por provocar um natural amadurecimento da própria governança, com decisões mais certeiras e visão gerencial mais amplificada. Para este aspecto, a segunda boa prática é prescrita como:

- Implementar Comunidades de Práticas.

O conhecimento gerado pela pesquisa organizacional deve ser compartilhado e utilizado em toda a organização. Assim, a criação de grupos temáticos em que os membros possam compartilhar insights de pesquisas, experiência e promover fóruns de debate para lições aprendidas, estimula uma cultura colaborativa onde o conhecimento é valorizado e disseminado.

7.3.3 Gestores e lideranças

Por meio dos estudos realizados, foi possível observar que líderes com visão estratégica e voltados à inovação são mais propensos a integrar pesquisas ao processo decisório. Segundo identificado por Zavertaieva et al. (2018), as características condizentes ao perfil dos executivos das organizações influenciam as decisões estratégicas a serem tomadas, onde gestores autoconfiantes costumam proporcionar maior segurança à sua equipe e serem mais receptivo às novas ideias, atraindo profissionais com maior capacidade e talento.

Lideranças comprometidas com a aprendizagem contínua são essenciais para o entendimento de movimentos inovadores e para a adoção de boas práticas baseadas em evidências. Com a finalidade de que as pesquisas produzidas tenham utilidade aos gestores, temos a terceira prescrição:

- Capacitar líderes em gestão baseada em evidências.

A pesquisa organizacional deve ser relevante e atender às necessidades de informação dos tomadores de decisão. Oferecer treinamentos e qualificação voltada

a métodos de pesquisa aplicada possibilita uma visão para avaliação de desempenho mais apurada, com a adoção de dados e informações para resultados. Sabendo que os líderes são os principais agentes de transformação dentro de uma organização, é necessário prepará-los para que a receptividade de práticas baseada em evidências seja incorporada por todos.

7.3.4 Inovação e influência externa

Os fatores externos, como políticas públicas, parcerias e demais aspectos contextuais devem ser considerados pela pesquisa organizacional, a fim de construir caminhos com benefícios à sociedade. Foi possível observar por meio da revisão teórica que muitas parcerias são estabelecidas, como a citada por Sohn, Kim e Lee (2009), em que o governo da Coreia do Sul estimulou trabalhos junto à universidades e indústrias, integrando *stakeholders* para ampliar o potencial de inovação e eficácia dos processos decisórios.

Ao considerarmos que a sociedade é dinâmica o suficiente para promover constantes mudanças, a superação dos desafios que surgem rapidamente pode ser melhor suportada por meio da integração entre organizações de interesse mútuo, na produção de soluções mais lapidadas conforme cada cenário. Diante disso, podemos elencar a seguinte boa prática:

- Fomentar a criação de parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa.

O desenvolvimento de projetos em conjunto para eficiência administrativa ou criação/aprimoramento de políticas públicas, abre oportunidades para a absorção de novas *expertises* e acesso à metodologias avançadas, na qual poderão ser traduzidas em pesquisas com soluções práticas e acesso à recursos externos voltados a financiamentos ou tecnologias.

7.3.5 Gestão de portfólio e priorização de projetos

A gestão de portfólio é uma ferramenta que permite alocar os recursos de maneira estratégica e segura, priorizando iniciativas de maior impacto, conforme citado por Zhang *et al.* (2023) “A gestão de portfólio auxilia na governança de modo a melhor gerir estrategicamente os recursos e riscos apresentados”. A priorização de projetos com base em evidências garante que as soluções se tornem mais eficientes e sustentáveis diante do correto direcionamento dos incentivos financeiros, justificando o investimento e demonstrando valor ao processo.

Quanto tratamos de recursos públicos a responsabilidade tende a ser ainda maior, uma vez que a premissa almejada é o retorno à sociedade com o máximo de impacto e o mínimo de custos e despesas. A pesquisa organizacional auxilia na gestão para a definição quanto à prioridade de projetos a serem executados e, como consequência, no desempenho da organização. Temos que, a quinta boa prática a ser descrita é:

- Adotar matrizes de priorização.

Algumas matrizes de análise e impacto são conhecidas e amplamente consagradas, como a matriz MoSCoW (*Must-Have, Should-Have, Could-Have, Won't-Have*) ou a matriz S.W.O.T.. Classificar projetos de pesquisa por impacto e viabilidade, alocando recursos com base em evidências e não apenas em demandas políticas, assegura que pesquisas relevantes sejam implementadas, evitando a dispersão indesejada de esforços e recursos.

7.3.6 Transparência e prestação de contas (*Accountability*)

A prestação de contas, também chamada de *Accountability*, e a transparência são pontos de relevância ímpar quando tratamos de serviço público, pois fortalecem a confiança por parte da sociedade. É o reportado por Ackers e Adebayo (2022) quando mencionam que “As partes interessadas esperam que as empresas estatais prestem contas sobre a forma como implementaram os recursos à sua disposição”.

Dessa forma, a participação das pessoas remete à responsabilização e transparência das organizações públicas, por meio do acesso às informações.

A transparência das etapas de coleta de dados até o momento da decisão assegura legitimidade ao processo, tornando-o auditável e alinhado ao interesse público. Ainda, sabe-se que o setor público está sujeito ao regramento legal em muitos aspectos, o que estabelece condutas a serem seguidas também quanto aos princípios éticos e de confidencialidade das informações. A partir daí, temos a prescrição da seguinte boa prática:

- Publicar relatórios de impacto das pesquisas.

Documentar como os resultados das pesquisas organizacionais influenciaram decisões ou mesmo utilizar portais de transparência para divulgar dados abertos de pesquisas realizadas fortalece a prestação de contas e a confiança da sociedade.

7.3.7 Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

A aprendizagem contínua e a sistematização do conhecimento devem servir de base para decisões por parte dos gestores. A Gestão do Conhecimento passou, segundo Al Ahbabi *et al.* (2019), a ser uma obrigatoriedade ao setor público para que as organizações pudessem se manter efetivas e onde o conhecimento adquirido por meio da experiência, possa ser utilizado para aperfeiçoamento da própria instituição quando percebida como aprendizado.

A capacidade de aprender com experiências e compartilhar tais conhecimentos é essencial para a melhoria contínua, devendo ser constantemente avaliado e aprimorado, garantindo assim valor e relevância. Considerando esses aspectos, temos a seguinte boa prática:

- Criar um repositório centralizado de conhecimentos.

Uma plataforma acessível, em que seja possível armazenar relatórios, lições aprendidas e registros afins, acaba por ser interessante meio de transformação do conhecimento tácito em explícito. Com acesso facilitado por através do uso de *tags*

ou metadados, o reaproveitamento do conteúdo passa a ser um diferencial entre os *stakeholders*.

7.3.8 Adaptação a contextos dinâmicos

As organizações públicas devem ser flexíveis para acompanhar as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. É a adaptabilidade que permite às organizações responderem de forma adequada às novas demandas, desafios e momentos de crise.

No entanto, a visão de Paravano, Locatelli e Trucco (2024) enfatiza que “A flexibilidade deve estar presente para que os projetos possam ser adaptados às transformações do ambiente externo”. Isto acaba por enfatizar que as decisões devem sempre priorizar impactos positivos e o bem-estar à sociedade, em detrimento dos ganhos financeiros ou mesmo políticos. Ao tratarmos o tempo como um fator valioso e que está intimamente vinculado ao aspecto da adaptação, é possível recomendar a seguinte boa prática:

- Realizar pesquisas com agilidade e rápido ciclos de *feedbacks*.

Adotar metodologias como *Design Thinking* para testar soluções em pequenas escalas antes de promover maiores impactos em cenários reais e, monitorar indicadores em curto espaço de tempo para ajustes estratégicos (como *dashboards* de desempenho), permitem rápidas respostas a imprevistos ou mesmo a cenários que necessitam agilidade no posicionamento por parte dos gestores. Equipes de estratégia, em que o monitoramento de tendências é constante, podem auxiliar no processo de atualização permanente destas informações.

7.3.9 Tecnologia e infraestrutura de dados

Considerando que muitos sistemas gerenciais devem estar interligados para que dados e informações possam desenhar um contexto confiável sobre a realidade, é importante considerar que a eficácia da pesquisa organizacional e da gestão do

conhecimento também perpassam pela infraestrutura tecnológica. As organizações públicas nem sempre costumam trabalhar com sistemas atuais e modernos, onde a falta de integração entre bases de dados restringe ainda mais o trabalho em tempo real.

O estudo de Pepple, Makama e Okeke (2022) evidencia que “A ausência de infraestrutura tecnológica dificulta o armazenamento, organização, acesso e compartilhamento do conhecimento, como repositórios”. Ponto de vista complementado por Marutha (2020) quando afirma que a adoção de um sistema de gestão do conhecimento eletrônico poderia proporcionar melhores experiências aos gestores, facilitando a governança organizacional. Fato é que sem uma base tecnológica adequada, mesmo as melhores práticas de pesquisa e conhecimento acabam por serem comprometidas.

Diante de tais perspectivas, a prescrição de uma boa prática relacionada ao aspecto tecnológico se faz essencial:

- Investir em ferramentas de análise de dados.

Implementar sistemas que colem automaticamente dados de diversas fontes e os cruzem de maneira correta, como *Business Intelligence*, proporcionam decisões mais seguras e condizentes com a realidade do momento. O suporte tecnológico adequado oferta não apenas confiabilidade, mas também eficiência e eficácia em todo o processo para melhora de performance.

Essas práticas visam transformar a pesquisa organizacional em um instrumento eficaz para a gestão do conhecimento e a tomada de decisões estratégicas. É possível ainda ressaltar a importância de procedimentos e processos que garantam a qualidade dos dados que se pretende trabalhar, na qual devem ser precisos para gerar a segurança esperada através deles. As análises devem ser modeladas à métricas que envolvam métodos estatísticos, a fim de refletir imparcialidade e objetividade. Ainda, é importante que a comunicação dos resultados possa ser feita por canais que demonstrem clareza e fácil compreensão aos tomadores de decisão, culminando em ações mais assertivas e com menos riscos.

Com todas as nuances apresentadas, as boas práticas tendem a se mostrar positivas ao envolver a identificação, registro e avaliação de experiências dentro de um contexto vivenciado. Adaptado à realidade da própria organização, o desenvolvimento do artefato oferece caminhos ao conhecimento prático, para resultados diferenciados e melhores ganhos a médio e longo prazo. Ao definir princípios norteadores que corroboram com as estratégias definidas, é possível afirmar que contribui também para ações voltadas à resolução de tarefas e desafios, moldando assim a identidade da própria organização.

7.4 O ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

A criação de boas práticas para gestão é importante, porém, a definição dos atores que devem compor cada um dos passos se torna crucial para que as engrenagens possam funcionar. Ao tratarmos de decisões estratégicas, é importante considerar o conhecimento gerado em todos os níveis de uma organização pois, ao complemento da sabedoria proveniente de cada envolvido fundamenta-se um cenário mais preciso aos gestores.

Ainda, a segmentação das atribuições para cada responsável tende a evitar retrabalhos ou esforços sem resultados, uma vez que cada público sabe exatamente qual a função lhe cabe. O desenho quanto às atribuições práticas deve considerar as competências e interesses de cada grupo, aumentando a adesão, o entendimento e a possibilidade de acompanhamento de todo o processo.

Dentro de uma organização hierárquica, é possível delimitar grandes grupos no qual a cada nível é atribuída uma competência, a saber:

- *Alta Gerência*: responsável por definir os objetivos estratégicos da organização, utilizando os resultados das pesquisas para tomar decisões e apoiar o ciclo que compõe a gestão do conhecimento.
- *Equipe de Gestão do Conhecimento*: responsável pelas estruturas que permeiam o conhecimento da organização, manutenção de repositório, promoção do compartilhamento, colaboração e avaliação da eficácia de todo o processo.

- *Equipe de Pesquisa Organizacional*: responsável pela condução das pesquisas, análises de dados e comunicação dos mesmos.
- *Gerentes de Departamentos*: são responsáveis pela identificação das necessidades de informação de suas equipes, bem como pela melhora da performance baseada na utilização dos resultados da pesquisa.
- *Funcionários em Geral*: responsáveis pelo compartilhamento de seus conhecimentos e experiência por meio do repositório e outros canais estipulados para esse fim.

No Quadro 10, elenca-se o público-alvo de maior interesse conforme boas práticas prescritas anteriormente:

Quadro 10 - Boas práticas e grupos de interesse

Boa Prática	Grupo de Interesse	Grupo de Interesse	Grupo de Interesse
<i>Comitê de Governança do Conhecimento</i>	Alta Gerência	-	-
<i>Comunidades de Práticas</i>	Equipe de Gestão do Conhecimento	Gerentes de Departamentos	Funcionários em Geral
<i>Capacitar líderes em gestão baseada em evidências</i>	Alta Gerência	-	-
<i>Parcerias com Universidades e Centros de Pesquisa</i>	Equipe de Pesquisa Organizacional	-	-
<i>Adotar matrizes de priorização</i>	Equipe de Gestão do Conhecimento	Gerentes de Departamentos	-

<i>Relatórios de impacto</i>	Equipe de Pesquisa Organizacional	Alta Gerência	-
<i>Repositório de conhecimentos</i>	Equipe de Gestão do Conhecimento	Gerentes de Departamentos	Funcionários em Geral
<i>Pesquisas ágeis</i>	Equipe de Pesquisa Organizacional	-	-
<i>Investir em ferramentas de análise de dados.</i>	Equipe de Pesquisa Organizacional	-	-

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2025).

Importante ressaltar que a pesquisa organizacional deixa de ser um mero exercício acadêmico com o direcionamento das boas práticas aos públicos certos, tornando-se uma ferramenta eficiente de gestão em que a qualidade se faz presente nos resultados alcançados.

7.5 FORMATO PARA DIFUSÃO DAS BOAS PRÁTICAS

A implementação de qualquer diretriz organizacional depende muito da forma como ela será transmitida, pois nem sempre os meios de comunicação estabelecidos se tornam canais eficientes para o entendimento do que se propõe. Assim, a preocupação quanto ao formato para prescrição das boas práticas é um ponto relevante a ser considerado. Itens como linguagem apropriada a cada público-alvo, indicadores para referência e alinhamento a regulamentos existentes para consolidação das mesmas são detalhes que auxiliam a compreensão por parte dos envolvidos.

A elaboração de Manuais descritivos, na qual relata detalhes de como deve funcionar procedimentos e fluxos de serviço/gestão; Comunicações Internas materializadas por meio de artigo, *newsletters*; treinamentos direcionados ao entendimento para cada público-alvo ou mesmo mentorias para auxílio na aplicação das boas práticas, são formas de disseminação e também devem ser consideradas para acelerar o processo.

No trabalho de Mahura e Birollo (2021), é possível observar algumas recomendações formais que favorecem a transferência de conhecimento:

- a) Padronizar documentos de gerenciamento de projetos, pois facilita o acesso e a compreensão das informações, tornando a transferência de conhecimento explícito mais eficiente;
- b) Estimular a utilização dos registros sobre lições aprendidas, promovendo o aproveitamento das experiências e a melhoria contínua;
- c) Definir uma estrutura metodológica para a gestão de projetos, facilitando a compreensão e a aplicação de boas práticas, contribuindo para a transferência de conhecimento explícito.

Os mesmos autores também pontuam práticas informais que estimulam a difusão do conhecimento organizacional, como a promoção para interação entre membros da instituição, onde a transferência de conhecimento tácito através de conversas se faz presente. O encorajamento de iniciativas para práticas informais de mentorias e integração de projetos, além de providências para organização de um ambiente adequado com vistas à troca de vivências são ações que fomentam uma cultura aberta ao compartilhamento, valorizando o próprio produto organizacional.

8 CONCLUSÃO

A pesquisa organizacional aliada a medidas de planejamento estratégico podem ser fontes valiosas para promover o desenvolvimento institucional e a modernização da gestão pública. Por meio dos estudos realizados para esta produção científica, foi possível observar que a governança no setor público é essencial para assegurar transparência, responsabilização e eficiência na prestação de serviços. Conforme destacado, uma governança eficiente exige alinhamento estratégico abrangendo tanto a participação de *stakeholders*, quanto as necessárias adaptações perante aos desafios sociais. Os princípios de boa governança, como clareza de papéis, equilíbrio entre objetivos conflitantes e cultura de inovação são pilares que fortalecem e legitimam a confiança nas instituições públicas pois desafios frequentes exigem reformas contínuas e a adoção de práticas modernas, a fim de priorizar ações e melhor direcionar os recursos.

Neste meio, a Gestão do Conhecimento surge como um valioso caminho para as organizações públicas, promovendo a criação, compartilhamento e aplicação de conhecimentos tácitos e explícitos. O consagrado modelo SECI exemplifica como a transformação do conhecimento individual em organizacional pode impulsionar a inovação e a mudança, trazendo novas possibilidades. No entanto, barreiras culturais como resistência ao compartilhamento de informações e falta de incentivos, ainda dificultam sua implementação. A integração de tecnologias de informação e o apoio da liderança também aparecem como fatores críticos a serem superados.

No mesmo contexto, a pesquisa aplicada torna-se uma ferramenta valiosa para melhorar a eficiência dos serviços e a tomada de decisões, permitindo antecipar tendências, desenvolver soluções práticas e alinhar estratégias com as demandas sociais. Neste viés, entende-se que o presente estudo cumpre seu objetivo principal ao prescrever as boas práticas, no sentido orientativo para este fim.

Para o alcance desse marco, identificou os aspectos de maior relevância no que condiz à governança corporativa para a tomada de decisão em organizações públicas, ao destacar no Capítulo 2 princípios como da transparência, prestação de contas (*Accountability*), adaptabilidade e engajamento de *stakeholders* como fundamentais para uma governança eficaz. Desafios como a burocracia, resistência à mudanças e influência política foram identificados como fatores críticos. Por outro lado, cases como o de parcerias realizadas entre universidades, indústria e governo da Coréia do Sul exemplificam que é possível estimular a inovação e se valer dos benefícios causados por seus impactos.

Ao investigar como os resultados da pesquisa organizacional contribuem para o desenvolvimento das instituições, foi possível evidenciar no Capítulo 4 que novas descobertas por meio do conhecimento, principalmente nos contextos envoltos à Pesquisa e Desenvolvimento, estimulam *insights* estratégicos que promovem a inovação e o fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações, tornando-as modernas e mais eficientes quanto a priorização de recursos e gestão de riscos. Ao analisar o nível de maturidade do processo de pesquisa organizacional em uma instituição do setor público, foi possível observar

lacunas de processos e na utilização estratégica de seus resultados ao considerar aspectos relevantes como estrutura tecnológica e cultura organizacional.

É possível notar que os benefícios para a organização ocorrem de maneira satisfatória quando há um entendimento da importância de processos estruturados voltados à pesquisa (como uso de portfólio), direcionando esforços e recursos para melhores resultados. De igual forma, se na parte teórica Nonaka e Takeuchi demonstram que é possível agregar valor com o uso de conhecimento em um movimento espiral e preservar a memória organizacional reduzindo a possibilidade de erros futuros, na prática é possível observar que a falta de capacitação para utilização de ferramentas de auxílio, interpretação de dados/informações e sistemas ainda não integrados são pontos que restringem seu potencial. Ainda, fica claro que organizações públicas com uma cultura burocrática enraizada são menos propensas a riscos, inibindo a adoção de dinâmicas inovativas como a pesquisa organizacional, uma vez que a resistência às mudanças e o empirismo como fonte principal para tomada de decisão se caracterizam como fatores críticos para uma visão baseada em evidências.

Entende-se pelo avançar das etapas desta produção que enquanto a literatura revela aspectos que possam viabilizar um cenário mais promissor às organizações, as entrevistas indicam que a implementação de recursos para utilização do conhecimento no âmbito estratégico ainda tem muito a avançar, seja no estabelecimento de métricas para acompanhamento efetivo dos resultados, seja na mudança de mentalidade para pontos de vista que abarquem a percepção sobre a importância da ciência na transformação do ambiente.

Essas possibilidades trazem novos horizontes para aprofundamento do presente estudo, onde futuras pesquisas poderão explorar contextos de outras organizações públicas que efetivamente tenham implementado práticas similares para uso do conhecimento voltado à tomada de decisão, comparando métricas de eficiência. Considerar cenários customizados para desenvolvimento de *frameworks* de maturidade adaptativa (relevando tamanho, volumes, recursos e desafios específicos) ou desenvolver estudo de caso qualitativo, com escopo adequado que possa evidenciar cientificamente resultados perante ao uso da gestão do conhecimento na área pública, são outras propostas a serem exploradas.

Por fim, pode-se afirmar que esta dissertação trouxe importantes contribuições para o estudo da pesquisa organizacional como ferramenta estratégica na gestão pública, evidenciando que, para ela ser efetiva, será preciso considerar as particularidades de cada contexto, investindo também na capacitação de profissionais. A análise teórica, somada aos dados e informações coletadas, confirma a importância do tema para a administração pública atual e aponta direções valiosas para investigações futuras. Colocar em prática as prescrições deste estudo demanda não apenas interesse por parte da organização, mas também esforços que priorizem ações para a inovação. Desta forma, os desafios mostrados ao longo da pesquisa poderão ser superados com maior facilidade, gerando de fato, impactos positivos para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABUEZHAYEH, S. W.; RUDDOCK, L.; SHEHABAT, I. **Integration between knowledge management and business process management and its impact on the decision-making process in the construction sector: a case study of Jordan.** *Construction Innovation*, Bingley, v. 22, n. 4, p. 987-1010, 2022. DOI: 10.1108/CI-02-2020-0021.
- ACKERS, B.; ADEBAYO, A. **The adoption of integrated reporting by state-owned enterprises (SOEs) – an international comparison.** *Social Responsibility Journal*, v. 18, n. 8, p. 1587-1612, 2022.
- AGRAWAL, N. **Modeling enablers of knowledge management process using multi-criteria decision-making approach.** *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Bingley, v. 51, n. 3, p. 389-417, 2021. DOI: 10.1108/VJIKMS-08-2019-0122.
- AGRIFOGLIO, R.; METALLO, C.; DI NAUTA, P. **Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective: a Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis.** *Public Organization Review*, v. 21, p. 137-156, 2021.
- ALADWAN, S. A.; AL-YAKOUB, T. A.; ADAILEH, A. M. **Challenges of knowledge management in the public sector: evidence from the King Abdullah Award for Excellence in Jordan.** *The TQM Journal*, v. 34, n. 6, p. 1896-1913, 2022.
- ALADWAN, S. A.; ALSHAMI, S. I. **The impact of service excellence and service innovation on organisational reputation: quantitative evidence from Jordanian public sector.** *The TQM Journal*, v. 33, n. 6, p. 1544-1560, 2021.
- AL AHBABI, S. A.; SINGH, S.; BALASUBRAMANIAN, S.; GAUR, S. S. **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.
- ALAM, M. S.; ATIF, M.; CHIEN-CHI, C.; SOYTAS, U. **Does corporate R&D investment affect firm environmental performance? Evidence from G-6 countries.** *Energy Economics*, v. 78, p. 401-411, 2019.
- AL-OMARI, I. **The Strategies of Reputation Management.** 1. ed. Damascus: Al-Fakir, 2018.
- ALSAIED, M. K.; ALKHORAIIF, A. A. **The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation.** *The Learning Organization*, v. 31, n. 2, p. 205-226, 2024.
- AL-TABBAA, O.; LOPEZ, C.; KONARA, P.; LEACH, D. **Nonprofit organizations and social-alliance portfolio size: Evidence from website content analysis.** *Industrial*

Marketing Management, v. 93, p. 147-160, 2021. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.12.006.

ALVES, J. N.; COGO, M. P.; KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. **Knowledge management drivers and its results:** a quantitative study in a public higher education institution. *Business Process Management Journal*, v. 30, n. 3, p. 770-798, 2024. DOI: 10.1108/BPMJ-05-2023-0343.

AL YAMI, M.; AJMAL, M. M. **Pursuing sustainable development with knowledge management in public sector.** *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 49, n. 4, p. 568-559, 2019.

AL YAMI, M.; AJMAL, M. M.; BALASUBRAMANIAN, S. **Does size matter?** The effects of public sector organizational size on knowledge management processes and operational efficiency. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 52, n. 5, p. 670-700, 2022.

ANAND, A.; BRIJ, J. **The learning organization and organizational learning in the public sector:** a review and research agenda. *The Learning Organization*, v. 29, n. 2, p. 129-156, 2022.

ANPEI. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **Guia da Lei do Bem**, 2017.

ASHOK, M.; AL DHAHERI, M. S. M. A. B.; MADAN, R.; DZANDU, M. D. **How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations.** *Journal of Knowledge Management*, v. 25, n. 9, p. 2245-2273, 2021.

BACQ, S.; AGUILERA, R. V. **Stakeholder Governance for Responsible Innovation:** A Theory of Value Creation, Appropriation, and Distribution. *Journal of Management Studies*, v. 59, n. 1, p. 29-60, 2022. DOI: 10.1111/joms.12746.

BALASUBRAMANIAN, S.; AL-AHBABI, S.; SREEJITH, S. **Knowledge management processes and performance:** The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, v. 33, n. 1, p. 1-21, 2020.

BANDEIRA, H. T.; AMORIM, T. N. **Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional:** o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do Balanced Scorecard. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 10, n. 2, p. 66-77, 2020.

BAŠKARADA, S.; HANLON, B. **Corporate portfolio management in the public sector.** *Journal of Management Development*, v. 37, n. 4, p. 333-340, 2018.

BAUMOL, W. J. **Entrepreneurship, innovation and growth:** the David-Goliath symbiosis. *Journal of Entrepreneurial Finance*, v. 7, n. 2, p. 1-10, 2002. Disponível em: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/>.

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. **Developing maturity models for IT management.** *Business & Information Systems Engineering*, v. 1, n. 3, p. 213-222, 2009.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J.; WILLIAMS, H. **A toolkit of policies to promote innovation.** *Journal of Economic Perspectives*, v. 33, p. 163-184, 2019.

BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S.; ROIG-TIERNO, N. **Knowledge- and innovation-based business models for future growth:** Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2021.

BRATIANU, C. **Organizational Knowledge Dynamics:** Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation. Hershey: IGI Global, 2015.

BRATIANU, C.; VATAMANESCU, E. M.; ANAGNOSTE, S.; DOMINICI, G. **Untangling knowledge fields and knowledge dynamics within the decision-making process.** *Management Decision*, Bingley, v. 59, n. 2, p. 306-323, 2021. DOI: 10.1108/MD-05-2019-0559.

BUI, H. T. M. **On definitions of the learning organization:** toward a new definition of learning organization. In: ÖRTENBLAD, A. (ed.). *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 477-486.

BYSTED, R.; JESPERSEN, K. R. **Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour:** Comparing Private and Public Employees. *Public Management Review*, v. 16, n. 2, p. 217-241, 2014. DOI: 10.1080/14719037.2013.806576.

CARVALHO, M. A. **Framework conceitual para ambiente virtual colaborativo das comunidades virtuais de prática nas universidades no contexto de e-Gov.** 2013. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/107069>.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SOTO-ACOSTA, P.; WENSLEY, A. **Structured knowledge processes and firm performance:** the role of organizational agility. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 5, p. 1544-1549, 2016. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.014.

CHARÃO, F. P.; OLIVEIRA, O. V. de; MAIA, L. L. C. de L. **Orientações de melhores práticas de governança corporativa emitidas pelos países do BRICS ao Setor Público.** *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 13, n. 3, p. 1672-1693, 2022.

CHIA, R. **A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding”** Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The Learning Organization*, v. 24, n. 2, p. 107-118, 2017.

CIOLOMIC, I. A.; BELEIU, I. N.; NISTOR, R. L. **A bibliometric analysis of state-owned enterprises' governance and performance:** Trends and perspectives in the field. *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 95, n. 1, p. 1-25, 2024.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CRAIG, R.; TAONUI, R.; WILD, S.; RODRIGUES, L. L. **Accountability reporting objectives of Maori organizations.** *Pacific Accounting Review*, v. 30, n. 4, p. 433-443, 2018.

CULLINAN, J. A.; ABRATT, R.; MINGIONE, M. **Challenges of corporate brand building and management in a state-owned enterprise.** *Journal of Product & Brand Management*, v. 30, n. 2, p. 293-305, 2021.

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

DE BRUIN, T.; FREEZE, R.; KULKARNI, U.; ROSEMAN, M. **Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model.** In: *Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, 2005.

DELLA PERUTA, M. R.; DEL GIUDICE, M.; LOMBARDI, R. et al. **Open Innovation, Product Development, and Inter-Company Relationships Within Regional Knowledge Clusters.** *Journal of the Knowledge Economy*, v. 9, p. 680-693, 2018. DOI: 10.1007/s13132-016-0356-x.

DEMIRCIOGLU, M. A.; AUDRETSCH, D. B.; SLAPER, T. F. **Sources of innovation and innovation type:** firm-level evidence from the United States. *Industrial and Corporate Change*, v. 28, n. 6, p. 1365-1379, 2019.

DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; LOKSHIN, M.; KOLCHIN, V. **Effects of public sector wages on corruption:** wage inequality matters. *Journal of Comparative Economics*, 2023. DOI: 10.1016/j.jce.2023.03.005.

DENICOL, J.; DAVIES, A.; PRYKE, S. **The organisational architecture of megaprojects.** *International Journal of Project Management*, 2021. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.02.002.

DIKOTLA, M. A. **Remodelling public sector knowledge management system using key knowledge management processes.** *Collection and Curation*, v. 40, n. 4, p. 158-165, 2021.

DOOLEY, K.; SUBRA, A.; ANDERSON, J. **Maturity and its impact on new product development project performance.** *Research in Engineering Design*, v. 13, n. 1, p. 23-29, 2001.

DORO, F. P. **Aprendizagem organizacional**: apresentação de um modelo conceitual. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 24369-24383, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n4-109.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JR, J. A. V. **An Overflight Over Research**. In: *Design Science Research*. [S. l.]: Springer, 2015. p. 11-45.

EKAMBARAM, A.; ØKLAND, A. **Defining what is learned – challenges in continuous learning and improvement**. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, v. 1, p. 295-303, 2020. DOI: 10.34190/km.19.261.

EL KHATIB, M.; AL JABERI, A.; AL MAHRI, A. **Benchmarking Projects' "Lessons Learned" through Knowledge Management Systems**: Case of an Oil Company. *iBusiness*, v. 13, p. 1-17, 2021. DOI: 10.4236/ib.2021.131001.

ENANG, I.; ASENOVA, D.; BAILEY, S. J. **Identifying influencing factors of sustainable public service transformation**: a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, v. 88, n. 1, p. 258-280, 2022.

EUROPE FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT. **The EFQM model**. 2020. Disponível em: <https://shop.efqm.org/publications/the-efqm-model-ebook>.

FELDMAN, E. R. **Corporate strategy**: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, v. 1, n. 1, p. 1-31, 2019.

FERNANDES, R. F. **Framework conceitual para o processo de identificação de oportunidades do Front End da inovação**. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182830>.

FERNÁNDEZ-VIDAL, J.; GONZÁLEZ-RAMÍREZ, M. R.; GASCÓ-GASCÓ, J. L.; LLOPIS-TAVERNER, J. **Corporate portfolio management in practice**: the case of Credit Suisse's turnaround. *Dirección y Organización*, v. 76, p. 69-83, 2022. DOI: 10.37610/dyo.v0i76.619.

FREITAS, J. V. de; OLIVEIRA, M. A. de; VERONEZE, G. de M.; PEREIRA, M. S. **The use of the balanced scorecard as a strategic tool in public institutions**: A systematic review. *European Journal of Business and Management Research*, v. 6, n. 4, p. 26-33, 2021.

FU, T.; JIAN, Z.; LI, Y. **How state ownership affects corporate R&D**: An inverted-U-shaped relationship. *International Journal of Finance & Economics*, v. 28, n. 3, p. 3183-3197, 2023.

FUSSY, D. S. **Governance of social science research**: Insights from Southeast Asia. *Asian Journal of Social Science*, v. 51, p. 71-79, 2023.

GARCIA, S.; SOSA-FEY, J. **Knowledge Management: What Are the Challenges for Achieving Organizational Success?** *International Journal of Business and Public Administration*, v. 17, n. 2, p. 15-28, 2020.

GHARIEB, M. E. **Knowledge management implementation and it's affect on Saudi Arabia.** *International Journal for Quality Research*, v. 16, n. 4, p. 1245-1254, 2022.

GHAZI, A.; CUI, T.; SHEN, J.; FOSSO, S.; LI, M. **A qualitative study of the strategic alignment perspective of public-sector organisations in Saudi Arabia in the digital age.** In: *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, 2020. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/pacis2020/>.

GILAD, B. **Early warning:** using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies. New York: Amacom, 2004.

GÓMEZ CAICEDO, M. I.; ALARCÓN VILLAMIL, N. O.; GAITÁN-ANGULO, M.; QUINTERO, A.; MENDOZA NEIRA, R. F. **Measuring innovation in institutional performance in the public sector through structural equations:** The case of Colombia. *Revista Republicana*, n. 33, p. 197-216, 2022.

GOTTSCHALK, P.; SOLLI-SÆTHER, H. **Maturity model for IT outsourcing relationships.** *Industrial Management & Data Systems*, v. 106, n. 2, p. 200-212, 2006.

GUAN, Y.; PAN, W.-F.; TANG, S. **Female political leaders and R&D investment.** *Research in International Business and Finance*, v. 70, p. 102396, 2024.

GUAN, T.; WANG, L.; JIN, J.; SONG, X. **Knowledge contribution behavior in online Q&A communities:** an empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, v. 81, p. 137-147, 2018. DOI: 10.1016/j.chb.2017.12.023.

GUIISO, L.; SAPIENZA, P.; ZINGALES, L. **Does culture affect economic outcomes?** *Journal of Economic Perspectives*, v. 20, p. 23-48, 2006.

GUPTA, N.; PARK, H.; PHAAL, R. **The portfolio planning, implementing, and governing process:** An inductive approach. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 180, p. 121652, 2022. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121652.

HABACHI, M.; ESSAID, A. K. **Assessment of the effects of knowledge management on the performance of the Moroccan public and semi-public sectors:** An empirical analysis. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, v. 17, n. 2, p. 509-528, 2023.

HASSAN, S. **Examining the Function of Mass Media.** *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, v. 10, n. 1, p. 33-38, 2021.

HASHIM, F.; MAHADI, N. D.; AMRAN, A. **Corporate governance and sustainability practices in Islamic financial institutions: the role of country of origin.** *Procedia Economics and Finance*, v. 31, p. 36-43, 2015.

HEDLUND, G. **A model of knowledge management and the N-form corporation.** *Strategic Management Journal*, v. 15, n. S2, p. 73-90, 1994. DOI: 10.1002/smj.v15:2+.

HENDERSON, J. **Foreword:** Ensuring America's technological advantage, in this century and the next. *Military Engineer*, v. 110, n. 718, p. 1-5, 2018.

HITT, M. A.; GIMENO, J.; HOSKISSON, R. E. **Current and future research methods in strategic management.** *Organizational Research Methods*, v. 1, n. 1, p. 6-44, 1998.

HÖLLERER, M. A. et al. **The interlinking theorization of management concepts: Cohesion and semantic equivalence in management knowledge.** *Organization Studies*, v. 41, n. 9, p. 1284-1310, 2020.

HORAN, A.; MULREANY, M. **Corporate governance in the public sector: Reflections on experience in Ireland.** *Administration*, v. 68, n. 4, p. 121-144, 2020.

INKPEN, A. C.; DINUR, A. **Knowledge management processes and international joint ventures.** *Organization Science*, v. 9, n. 4, p. 454-468, 1998. DOI: 10.1287/orsc.9.4.454.

JÄÄSKELÄINEN, A.; SILLANPÄÄ, V.; HELANDER, N.; LESKELÄ, R.; HAAVISTO, I.; LAASONEN, V.; TORKKI, P. **Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector.** *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 52, n. 1, p. 120-140, 2022.

JANUS, S. S. **Capturing solutions for learning and scaling up:** documenting operational experiences for organizational learning and knowledge sharing. Washington, DC: World Bank Group, 2017.

JARRAHI, M. H.; KENYON, S. L.; BROWN, A. C.; DONAHUE, C.; WICHER, C. **Artificial intelligence:** a strategy to harness its power through organizational learning. *Journal of Business Strategy*, v. 44, n. 3, p. 126-135, 2022. DOI: 10.1108/JBS-11-2021-0182.

JIN, H.; STRINGER, G.; DO, P.; JOLFAEI, N. G.; CHOW, C. W. K.; GORJIAN, N.; HEALEY, A.; RAMEEZDEEN, R.; SAINT, C. P. **A Metadata Framework for Asset Management Decision Support: A Water Infrastructure Case Study.** *International Journal of Information Technology & Decision Making*, v. 21, n. 2, p. 517-540, 2022. DOI: 10.1142/S0219622021500693.

JURKONIS, L.; MERKLIOPAS, Š.; GABULAS, D. **SOE corporate governance reform in Lithuania – explained and empirically tested.** *Ekonomika*, v. 102, n. 1, p. 122-139, 2023.

KASSA, E. T.; NING, J. **A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards.** *Heliyon*, v. 9, e22293, 2023.

KHADZHYRADIEVA, S.; SLUKHAI, S.; VASYLIEVA, O.; KLOCHKO, A. A.; PASHKOVA, A. A. **Prerequisites for implementation of the public administration reform strategy in Ukrainian civil service.** *Knowledge and Process Management*, v. 28, n. 3, p. 295-301, 2021. DOI: 10.1002/kpm.1676.

KIM, N. N.; HANG, N. N. T. **Rewards, knowledge sharing and individual work performance: an empirical study.** *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, p. 2359372, 2024.

KOSKLIN, R.; LAMMINTAKANEN, J.; KIVINEN, T. **Knowledge management effects and performance in health care: a systematic literature review.** *Knowledge Management Research and Practice*, v. 21, n. 4, p. 738-748, 2023. DOI: 10.1080/14778238.2022.2032434.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAEMER, R. **Modelo de Maturidade do Sistema de Educação Corporativa.** Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

KROGULEC, A.; SONTA-DRAYCZKOWSKA, E. **Challenges of scaling agile in large enterprises and implications for project management.** *International Journal of Management Projects in Business*, v. 17, n. 2, p. 360-384, 2024. DOI: 10.1108/IJMPB-11-2023-0244.

LARTEY, P. Y.; KONG, Y.; AFRIYIE, S. O.; SANTOSH, R. J.; BAH, F. B. M. **Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective.** *International Journal of Public Administration*, v. 44, n. 3, p. 215-230, 2021.

LATCHU, A.; SINGH, S. **Exploration of corporate governance challenges in public sector information systems: An auditor general perspective.** In: *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18., 2022. Proceedings... [S. l.: s. n.], 2022. p. 465-473.

LAU, K. W.; LEE, P. Y.; CHUNG, Y. Y. **A collective organizational learning model for organizational development.** *Leadership & Organization Development Journal*, v. 40, n. 1, p. 107-123, 2019.

LAVALLE, S.; LESSER, E.; SHOCKLEY, R. et al. **Big data, analytics and the path from insights to value.** *MIT Sloan Management Review*, v. 52, p. 21-32, 2011.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business Policy: Text and Cases**. Homewood: Richard D. Irwin, 1969.

LITVAJ, I.; PONISCIAKOVA, O.; STANCEKOVA, D.; SVOBODOVA, J.; MRAZIK, J. **Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management**. *Sustainability*, v. 14, n. 1, p. 572, 2022. DOI: 10.3390/su14010572.

LUETJENS, J.; HART, P. **Governing by looking back: learning from successes and failures**. Melbourne: ANZSOG, 2019.

LY, B. **Green HRM and eco-friendly behavior in Cambodian public organizations: the mediation of organizational commitment**. *Environmental Challenges*, v. 10, p. 100674, 2022. DOI: 10.1016/j.envc.2022.100674.

MAHOTO, N.; SHAIKH, A.; RESHAN, M.; MEMON, M.; SULAIMAN, A. **Knowledge Discovery from Healthcare Electronic Records for Sustainable Environment**. *Sustainability*, v. 13, n. 16, p. 8900, 2021.

MAHURA, A.; BIROLLO, G. **Organizational practices that enable and disable knowledge transfer: The case of a public sector project-based organization**. *International Journal of Project Management*, v. 39, p. 270-281, 2021.

MAQDLIYAN, R.; SETIAWAN, D. **Antecedents and consequences of public sector organizational innovation**. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 9, n. 2, p. 100042, 2023. DOI: 10.1016/j.joitmc.2023.100042.

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. **Design and natural science research on information technology**. *Decision Support Systems*, v. 15, n. 4, p. 251-266, 1995.

MARTÍNEZ, C.; PARLANE, S. **Academic scientists in corporate R&D: A theoretical model**. *Research Policy*, v. 52, p. 104744, 2023.

MARTINS, O. S. **Pesquisa de impacto: Teoria e prática no mundo corporativo**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 3, p. e230077, 2023. DOI: 10.1590/1982-7849rac2023230077.

MARTINSONS, M. G.; DAVISON, R. M.; HUANG, Q. **Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China**. *International Journal of Information Management*, v. 37, n. 4, p. 327-338, 2017. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.003.

MARUTHA, N. S. **Landscaping health-care system using functional records management activities**. *Collection and Curation*, v. 40, n. 1, 2020. DOI: 10.1108/CC-03-2020-0006.

MASUM, M. A.; PARKER, L. **The interface between traditional organisational practices and a World Bank-led performance management reform**. *Meditari Accountancy Research*, v. 32, n. 5, p. 1931-1976, 2024.

MENDO, A. Y. **Analysis of knowledge management, work innovation on achievements and progress of Gorontalo province's government organizations.** *Asian Pacific Journal of Management and Education*, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2019.

MITROVIC, Z.; OBRADOVIC, V.; SUKNOVIC, M. **Knowledge management in the public sector: the case of Serbian local government.** *Serbian Journal of Management*, v. 13, n. 2, p. 293-309, 2018.

MOFTIAN, N.; GHEIBI, Y.; KHARA, R.; SAFARPOUR, H.; SAMAD-SOLTANI, T.; VAKILI, M.; FOOLADLOU, S. **The effects of a spiral model knowledge-based conversion cycle on improving knowledge-based organisations performance.** *International Journal of Knowledge Management Studies*, v. 13, p. 71-89, 2022.

MOHAMMADI, E.; TAVANA, M.; NAMAZI, M.; NAEINI, A. B. **A new strategic approach for R&D project portfolio selection using efficiency-uncertainty maps.** *Benchmarking: An International Journal*, v. 30, n. 10, p. 4193-4220, 2023. DOI: 10.1108/BIJ-02-2022-0129.

NDIEGE, J. R. A.; BACKHOUSE, J. **Knowledge management in local governments in developing countries: a systematic literature review.** *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 53, n. 3, p. 450-466, 2023.

NDIEGE, J. R. A.; WAMUYU, P. K. **Knowledge management practices and systems in county governments in developing countries: perspectives from selected counties in Kenya.** *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NURUZZAMAN, N.; SINGH, D.; PATTNAIK, C. **Competing to be innovative: foreign competition and imitative innovation of emerging economy firms.** *International Business Review*, v. 28, p. 101490, 2019.

OECD/Eurostat (2018), **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

OJIAKO, U.; ALRAEESI, E. J. H.; CHIPULU, M.; MARSHALL, A.; BASHIR, H. **Innovation readiness in public sector service delivery: an exploration.** *Production Planning & Control*, v. 35, n. 5, p. 437-460, 2024.

OKOLI, J.; WATT, J. **Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies.** *Management Decision*, v. 56, n. 5, p. 1122-1134, 2018.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015.
 Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
Scientific Advice for Policy Making: The Role and Responsibility of Expert Bodies and Individual Scientists. Paris: OECD Publishing, 2015. (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, n. 21).

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: 10.1787/9789264239012-en.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices. 2018. Disponível em:
<https://www.oecd.org/corporate/Ownership-and-Governance-of-State-Owned-Enterprises-A-Compendium-of-National-Practices.pdf>.

PARRA, X.; TORT-MARTORELL, X.; ALVAREZ-GOMEZ, F.; RUIZ-VIÑALS, C.
Chronological Evolution of the Information-Driven Decision-Making Process (1950–2020). *Journal of the Knowledge Economy*, v. 14, p. 2363-2394, 2023. DOI: 10.1007/s13132-022-00917-y.

PARAVANO, A.; LOCATELLI, G.; TRUCCO, P. **Creating and claiming social value by joining the governance of science-driven capital projects:** an investigation in the New Space Economy. *IEEE Engineering Management Review*, 2024. DOI: 10.1109/EMR.2024.3428327.

PARTHASARATHY, B.; DEY, S.; GUPTA, P. **Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation:** University-NGO partnerships in the Global South. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 173, p. 121104, 2021.

PATKY, J. **The influence of organizational learning on performance and innovation:** a literature review. *Journal of Workplace Learning*, v. 32, n. 3, p. 229-242, 2020. DOI: 10.1108/JWL-04-2019-0054.

PAVER, M.; DUFFIELD, S. **Project management lessons learned:** "The elephant in the room". *Journal of Modern Project Management*, v. 7, n. 1, p. 105-123, 2019. DOI: 10.19255/JMPM01807.

PEFFERS, K. et al. **A Design Science Research Methodology for Information Systems Research.** *Journal of Management Information Systems*, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007. DOI: 10.2753/MIS0742-1222240302.

PEPPLE, D.; MAKAMA, C.; OKEKE, J. **Knowledge management practices:** A public sector perspective. *Journal of Business Research*, v. 153, p. 509-516, 2022.

PITSIS, T. S.; SANKARAN, S.; GUDERGAN, S.; CLEGG, S. R. **Governing projects under complexity: theory and practice in project management.** *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 8, p. 1285-1290, 2014. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.09.001.

REHMAN, A.; HASHIM, F. **Is corporate governance maturity measurable?** *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 20, n. 4, p. 601-619, 2020.

ROSÁRIO, C.; VARUM, C.; BOTELHO, A. **The role of public incentives in promoting innovation: An analysis of recurrently supported companies.** *Economies*, v. 12, p. 148, 2024.

ROSE, A.; DEE, J.; LEISYTE, L. **Organizational learning through projects: a case of a German university.** *The Learning Organization*, v. 27, n. 2, p. 85-99, 2020. DOI: 10.1108/TLO-11-2018-0200.

RUSSELL, C. L. **An Overview of the Integrative Research Review.** *Progress in Transplantation*, v. 15, n. 1, p. 8-13, 2005. DOI: 10.1177/152692480501500102.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism, and Democracy.** New York: Harper Perennial Modern Thought, 2008.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development.** Cambridge: Harvard University Press, 1934. Disponível em: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial.** Cambridge: MIT Press, 1996.

SOHN, D.-W.; KIM, H.; LEE, J. H. **Policy-driven university–industry linkages and regional innovation networks in Korea.** *Environment and Planning C: Government and Policy*, v. 27, p. 647-664, 2009.

SOLTANI, Z. **Comparative Study of the Laws Governing Contracts in Conflict of Laws in Iran and France law.** *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, v. 10, n. 1, p. 22-32, 2021.

STRAUCH, M.; PIDUN, U.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. **Process matters - How strategic decision-making process characteristics impact capital allocation efficiency.** *Long Range Planning*, v. 52, p. 202-220, 2019.

TEECE, D. J. **Profiting from innovation in the digital economy: enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world.** *Research Policy*, v. 47, n. 8, p. 1367-1387, 2018.

TEIXEIRA, E. K.; OLIVEIRA, M.; CURADO, C. **Linking knowledge management processes to innovation: A mixed-method and cross-national approach.** *Management Research Review*, v. 43, p. 332-349, 2019. DOI: 10.1108/MRR-10-2018-0391.

TEZA, P. **Fatores determinantes da adoção de métodos, técnicas e ferramentas de gestão da inovação em empresas brasileiras**. 2018. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em:

<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2018/12/Pierry-Teza.pdf>.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

TREMML, T. **Barriers to entrepreneurship in public enterprises: boards contributing to inertia**. *Public Management Review*, v. 23, n. 10, p. 1527-1552, 2021.

TRIPATHI, M.; HASAN, Z. **Can leaders power and influence strategy enhance knowledge management in research intensive organizations: a modified TISM approach**. *Quality & Quantity*, v. 57, p. 4725-4758, 2023.

VAN AKEN, J. E.; ROMME, A. G. L. **A design science approach to evidence-based management**. In: *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 43-61.

VICKERY, B. **A Glance at the Past and a Glimpse of the Future**. *Legal Information Management*, v. 20, p. 26-30, 2020. DOI: 10.1017/S1472669620000067.

XANTHOPOULOU, S.; TSOTRAS, G.; KAFETZOPOULOS, D.; KESSOPOULOU, E. **Investigating the relationships among high-performance organizations, knowledge-management best practices, and innovation: Evidence from the Greek public sector**. *Sustainability*, v. 15, n. 18, p. 13810, 2023.

XANTHOPOULOU, S.; TSOTRAS, G.; KESSOPOULOU, E. **Investigating the relationship between KM implementation capability and TQM: a Greek public sector case study**. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 35, n. 1-2, p. 202-225, 2024.

YEYATI, L. E.; NEGRI, J. **State-owned enterprises: in search for a new consensus**. *Journal of Economic Policy Reform*, v. 26, n. 1, p. 82-96, 2023.

YOON, N. **Nonprofit board governance policy adoption: Toward an integrated board interlock network and institutional perspectives**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 51, n. 5, p. 1074-1094, 2022.

ZAVERTAIEVA, M. A.; LÓPEZ-ITURRIAGA, F. J.; KUMINOVA, E. V. **Better innovators or more innovators? Managerial overconfidence and corporate R&D**. *Managerial and Decision Economics*, v. 39, p. 447-461, 2018.

ZHAN, X.; MU, Y.; HORA, M.; SINGHAL, V. **Service excellence and market value of a firm: an empirical investigation of winning service awards and stock market reaction**. *International Journal of Production Research*, 2020. DOI: 10.1080/00207543.2020.1759837.

ZHANG, Y. et al. **Government innovation subsidy, monetary policy, and corporate R&D investment:** evidence from China. *Asian Journal of Technology Innovation*, v. 31, n. 2, p. 356-374, 2023.

ZHANG, X.; LUO, W.; XIANG, D. **Political turnover and innovation:** Evidence from China. *Journal of Chinese Political Science*, v. 28, p. 401-425, 2023.

ZHAO, Q.; LUO, Q.; TAO, Y. **The power of paper:** Scientific disclosure and firm innovation. *Finance Research Letters*, v. 56, p. 104147, 2023.

WEI, Y.; KANG, D.; WANG, Y. **Geography, culture, and corporate innovation.** *Pacific-Basin Finance Journal*, v. 56, p. 310-329, 2019.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. **The integrative review:** updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WILLIAMS, B. K.; BROWN, E. D. **Double-Loop Learning in Adaptive Management:** The Need, the Challenge, and the Opportunity. *Environmental Management*, v. 62, p. 995-1006, 2018. DOI: 10.1007/s00267-018-1107-5.

APÊNDICE A – ENTREVISTA DE MATURIDADE

O objetivo dessa ferramenta é descobrir como está a maturidade (fase e estágio) da pesquisa organizacional para tomada de decisão de uma organização pública. Em formato de entrevista, além do aspecto teórico referenciado no trabalho utilizou-se uma adaptação do questionário de avaliação de maturidade da tese de Rodrigo Kramer para elaboração das perguntas, de modo que se busca refletir a realidade do entrevistado sobre o tema.

Nome do Participante:

Função:

Tempo como Gestor/Pesquisador:

I) GOVERNANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

(Para gestores estratégicos)

- 1) Existem mecanismos formais de governança (regras ou processos) que incentivam o uso de dados e pesquisas na tomada de decisão? Quais?
- 2) Quais são os principais desafios para a utilização de pesquisas no processo decisório? (Ex.: burocracia, cultura organizacional, falta de capacitação)

(Para pesquisadores)

- 1) Como você avalia a demanda por pesquisas por parte dos gestores: elas são solicitadas de forma proativa (planejada) ou reativa (apenas em quando surgem demandas)?
- 2) Há alinhamento entre as pesquisas produzidas e as necessidades reais de decisão da organização?

II) GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 3) Como os resultados de pesquisas são armazenados e compartilhados na organização? (Ex.: bancos de dados, repositórios, relatórios)
- 4) Existem processos estruturados para disseminar os resultados de pesquisas entre os tomadores de decisão?

III) TOMADA DE DECISÃO

- 5) Com que frequência as decisões estratégicas são baseadas em evidências de pesquisa?

1	2	3	4	5
Nunca				Sempre

- 6) Qual é o tempo médio entre a obtenção de resultados de pesquisa e sua aplicação em decisões? Quanto tempo poderia ser considerado como aceitável?
- 7) Já houve situações em que a falta de pesquisa ou dados levou a decisões ineficazes? Pode citar exemplos?
- 8) É possível perceber algum tipo de resistência ao uso de dados ou evidências que apoiem a tomada de decisão estratégica?

IV) MATURIDADE

- 9) Como você classifica o uso de pesquisas para decisões na organização? Por quê?

1	2	3	4	5
Ausente				Maduro

- 10) Quais mudanças seriam necessárias para aumentar o impacto da pesquisa organizacional nos processos de gestão estratégica?
- 11) Em qual nível atualmente você classificaria a organização em termos de nível de maturidade para pesquisa organizacional para fins estratégicos? Por quê?
- a) Inicial
 - b) Reativo
 - c) Padronizado
 - d) Estratégico
 - e) Maduro

APÊNDICE B – ENTREVISTA PARA AVALIAÇÃO DE ARTEFATO

A presente ferramenta foi desenvolvida para validar o artefato criado durante esta pesquisa, que tem como objetivo incentivar o uso da pesquisa organizacional na tomada de decisão por parte dos gestores em organizações públicas. Além do embasamento teórico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de uma organização pública para aprimorar o artefato, adaptando-o à realidade observada e ao nível de maturidade identificado. Dessa forma, busca-se não apenas testar a viabilidade das boas práticas criadas, mas também promovê-las para que possam contribuir para uma mudança de paradigmas na gestão pública, além de enriquecer os estudos nessa área.

Nome do Participante:

Função:

Tempo como Gestor/Pesquisador:

I) PRIORIZAÇÃO E ADEQUAÇÃO

- 1) Das 9 boas práticas, qual você considera a de maior prioridade para melhorar a tomada de decisão no setor público? Por quê?
- 2) Há alguma prática que poderia ser descartada completamente desta lista? Por quê? Justifique com base em sua experiência.
- 3) Há alguma prática que precisaria ser reformulada? Como e por quê?

II) VIABILIDADE E DESAFIOS

- 4) Para que essas práticas sejam efetivamente adotadas, quais mudanças estruturais seriam necessárias na organização pública? (ex.: treinamento, mudança cultural, suporte tecnológico)?
- 5) Estabelecer mecanismos de incentivo (ex.: premiações, métricas de desempenho) poderia garantir a adoção contínua dessas práticas?

III) EFETIVIDADE E APRIMORAMENTO

- 6) Qual prática tem o maior potencial de impacto na qualidade das decisões?
- 7) Os grupos de interesse estão adequados com cada boa prática? Se “não”, o que é preciso adequar?

IV) VERIFICAÇÃO EMPÍRICA E MÉTRICA

- 8) Você já viu alguma organização aplicar algo semelhante a essas práticas? Quais foram os resultados (sucessos/fracassos) e lições aprendidas?
- 9) Como medir o sucesso da implementação dessas práticas? Quais indicadores é possível sugerir?