

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

SANDIR LEONARDO PEREIRA DA COSTA

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE UM BANCO DE IDEIAS
COMO IMPULSIONADOR DA MUDANÇA**

CURITIBA

2024

SANDIR LEONARDO PEREIRA DA COSTA

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE UM BANCO DE IDEIAS
COMO IMPULSIONADOR DA MUDANÇA**

**Organizational Innovation from Knowledge Management perspective: A
qualitative analysis of an ideas bank as a driver of change**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Orientadora: Prof^ª. Dra. Paula Regina Zarelli

CURITIBA

2024



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba**



SANDIR LEONARDO PEREIRA DA COSTA

**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE
QUALITATIVA DE UM BANCO DE IDEIAS COMO IMPULSIONADOR DA MUDANÇA**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 19 de Dezembro de 2024

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Deivid Ilecki Forgiarini, Doutorado - Universidade Federal do Acre (Ufac)

Dr. Gregorio Varvakis, Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc)

Lindomar Subtil De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Marco Antonio Ferreira, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 19/12/2024.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.” (Theodore Roosevelt)

RESUMO

Esta dissertação investiga como práticas de gestão do conhecimento, com foco em um modelo estruturado de registro e qualificação de ideias, podem impulsionar a inovação no setor público. O estudo utiliza uma abordagem qualitativa, com análise documental e categorização de dados, para compreender o papel dos bancos de ideias na captação e implementação de propostas alinhadas às metas estratégicas organizacionais. Através da análise integrada de registros internos e externos, abrangendo perspectivas institucionais e públicas sobre inovação, com foco em padrões temáticos e temporais que conectam práticas internas e comunicação externa. Os resultados evidenciam que o modelo proposto promove eficiência operacional, aprendizado organizacional e transformação cultural, apesar de desafios como resistência organizacional e integração interdepartamental. A pesquisa contribui teoricamente ao integrar o conceito de "curadoria de ideias" aos modelos de gestão do conhecimento e oferece um framework prático para organizações públicas, destacando-se pela capacidade de engajar colaboradores e mensurar impactos em diferentes horizontes temporais. Por fim, o estudo sugere soluções como a inclusão de uma estrutura de pontuação para ideias com potencial para inovação, capacitação do grupo gestor e adoção de métricas robustas, consolidando o Banco de Ideias como catalisador de inovação sustentável.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; inovação organizacional; setor público; curadoria de ideias; cultura de inovação.

ABSTRACT

This dissertation investigates how knowledge management practices, focusing on a structured model for recording and qualifying ideas, can drive innovation in the public sector. The study uses a qualitative approach, with documentary analysis and data categorization, to understand the role of idea banks in capturing and implementing proposals aligned with organizational strategic goals. Through the integrated analysis of internal and external records, covering institutional and public perspectives on innovation, with a focus on thematic and temporal patterns that connect internal practices and external communication. The results show that the proposed model promotes operational efficiency, organizational learning, and cultural transformation despite challenges such as organizational resistance and interdepartmental integration. The research contributes theoretically by integrating the concept of "idea curation" into knowledge management models and offers a practical framework for public organizations, standing out for its ability to engage employees and measure impacts across different time horizons. Finally, the study suggests solutions such as the inclusion of a scoring structure for ideas with potential for innovation, training of the management group, and adoption of robust metrics, consolidating the Bank of Ideas as a catalyst for sustainable innovation.

Keywords: knowledge management, organizational innovation, public sector, idea curation, innovation culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da Gestão do Conhecimento de Wiig.....	30
Figura 2 – Matriz da Gestão do Conhecimento de Wiig	31
Figura 3 – Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	33
Figura 4 – Processo da Gestão de Conhecimento de Davenport e Prusak	34
Figura 5 – Plano cartesiano I-Space de Boisot	37
Figura 6 – Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo	38
Figura 7 – Processo de Criação do Conhecimento e seus Facilitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo	40
Figura 8 – Ciclo do Conhecimento de Probst, Raub e Romhardt.	41
Figura 9 – Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams	43
Figura 10 – Modelo APO	46
Figura 11 – Modelo Integrado do Ciclo de Gestão do Conhecimento de Dalkir.....	47
Figura 12 – Modelo de Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra	49
Figura 13 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)	52
Figura 14 – Modelo ICAS	53
Figura 15 – Elementos e Dimensões do Modelo OKA.....	54
Figura 16 – Diagrama de Pontuações por Dimensão do Conhecimento	55
Figura 17 – Círculo das Matrizes Epistêmicas	63
Figura 18 – Interconexões das abordagens Estruturalista, Pós-Estruturalista e Realista Crítica.	66
Figura 19 – Práticas de Elaboração das Taxonomias Corporativas	67
Figura 20 – Componentes do Corpus Documental da Pesquisa	84
Figura 21 – Construção do corpus teórico de Gestão do Conhecimento e Inovação	86
Figura 22 – Notícia interna relacionada ao BIP e indicador estratégico	103
Figura 23 – Resultado dos Indicadores Estratégicos 2021	103
Figura 24 – Resultado dos Indicadores Estratégicos 2022	104
Figura 25 – Resultado dos Indicadores Estratégicos 2023	104
Figura 26 – Divulgação de Evidências para avaliação de Desempenho 2023	105
Figura 27 – Número de Registros 2013-2023.....	109
Figura 28 – Duração Média dos Registros Concluídos e Cancelados	111
Figura 29 – Duração Média dos Registros Concluídos e Cancelados	113
Figura 30 – Proporção de Registros Concluídos, Cancelados e Em Implantação, por Área de Conhecimento.....	115
Figura 31 – Gráfico da Taxa de Conclusão dos Registros por Tipo de Processo	118
Figura 32 – Taxa de Cancelamento dos Registros por Tipo de Processo	119
Figura 33 – Taxa de Conclusão por Origem do Registro	121
Figura 34 – Taxa de Cancelamento por Origem do Registro.....	122
Figura 35 – Gráfico da Taxa de Eficiência dos Registros	124

Figura 36 – Ciclo de Evolução das Ideias no contexto da organização estudada	128
Figura 37 – Distribuição das Notícias sobre Inovação 2013-2024 (Quantitativo).....	131
Figura 38 – Distribuição das Notícias sobre Inovação 2013-2024 (Proporção).....	133
Figura 39 – Definições de Curadoria Digital por Santos (2014)	149
Figura 40 – Framework Integrado de Gestão do Conhecimento.....	150
Figura 41 – Framework Integrado de Gestão do Conhecimento com a etapa de Curadoria	152
Figura 42 – Proposta de Fluxo de Registro de Ideias e Práticas	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo de Modelos de Gestão do Conhecimento	56
Quadro 2 - Etapas de Construção e Aplicação da Taxonomia.....	65
Quadro 3 – Etapas de Construção da Taxonomia aplicadas ao estudo.....	97
Quadro 4 – Áreas de Conhecimento existentes no BIP	100
Quadro 5 – Quadro de Análise de Critérios de Qualificação	179
Quadro 6 – Quadro de Exemplo de Pontuação.....	183
Quadro 7 – Métricas Quantitativas para Avaliação dos Resultado.....	186
Quadro 8 – Dimensões Qualitativas para Avaliação dos Resultados	187
Quadro 9 – Abordagens práticas para alinhamento estratégico do Banco de Ideias e Práticas - BIP.....	190

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
APQC	<i>American Productivity & Quality Center</i>
BIP	Banco de Ideias e Práticas
EKC	<i>Enabling Knowledge Creation</i>
GC	Gestão do Conhecimento
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IA	Inteligência Artificial
ICAS	<i>Intelligent Complex Adaptive Systems</i>
IGS	Inovação da Gestão em Saneamento
MEGSA	Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PQNS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
ROI	Retorno sobre Investimento
SQ	Sistema da Qualidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Lacuna de Pesquisa	15
1.2	Objetivos da Pesquisa	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	Justificativa do Estudo	16
1.4	Estrutura do Estudo	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Gestão do Conhecimento e seu vínculo com a Inovação.....	22
2.2	Modelos de Gestão do Conhecimento	27
2.2.1	Modelo de Wiig (1993)	29
2.2.2	Modelo de Von Krogh e Ross (1995)	31
2.2.3	Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997).....	32
2.2.4	Modelo de Davenport e Prusak (1998).....	34
2.2.5	Modelo de Boisot (1998)	36
2.2.6	Modelo de Choo (1998).....	38
2.2.7	Modelo de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001).....	39
2.2.8	Modelo de Probst, Raub e Romhard (2002).....	41
2.2.9	Modelo de Bukowitz e Williams (2002).....	43
2.2.10	Modelo da American Productivity & Quality Center - APQC (2003)	44
2.2.11	Modelo da Asian Productivity Organization – APO.....	45
2.2.12	Modelo de Dalkir (2005)	46
2.2.13	Modelo de Terra (2005).....	48
2.2.14	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) - Batista (2012)	50
2.2.15	Modelo ICAS	52
2.2.16	Modelo Organizational Knowledge Assessment - OKA.....	54
2.3	Estratégias de Gestão do Conhecimento.....	57
2.4	Categorização do Conhecimento.....	61
2.5	Gestão do Conhecimento na Administração Pública	67
2.6	O Papel dos Bancos de Ideias na Gestão do Conhecimento	71
2.7	A Inovação suportada pela Gestão do Conhecimento.....	76

3	METODOLOGIA	82
3.1	Constituição do <i>corpus</i> teórico-metodológico	84
3.2	Constituição do <i>corpus</i> documental	87
3.3	Análise e interpretação dos resultados coletados	90
3.4	Limitações da Metodologia.....	91
4	A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	93
5	O BANCO DE IDEIAS E PRÁTICAS - BIP.....	95
5.1	Coleta e Tratamento das Informações o Banco de Ideias e Práticas -	
BIP	95
5.2	Exploração e Categorização dos Dados	96
6	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS.....	102
6.1	Fatores Exógenos que Influenciaram o Banco de Ideias e Práticas -	
BIP	102
6.2	Análise dos Dados e Inferências Relacionadas ao Banco de Ideias e	
Práticas - BIP	107
6.2.1	Análise Temporal dos Registros.....	108
6.2.2	Análise Comparativa da Duração Média de Registros Concluídos e	
Cancelados	110
6.2.3	Análise da Complexidade: Duração e Áreas de Conhecimento Envolvidas.	
.....	112
6.2.4	Análise da Influência das Áreas de Conhecimento nos Processos nas	
Taxas de Conclusão e Cancelamento.....	114
6.2.5	Análise do Impacto do Tipo de Processo nas Taxas de Conclusão e	
Cancelamento	117
6.2.6	Análise da Influência da Origem dos Registros nas Taxas de Conclusão e	
Cancelamento	120
6.2.7	Análise de Eficiência por Unidade.....	123
7	BANCO DE IDEIAS COMO VIABILIZADOR DA INOVAÇÃO	126
7.1	Perspectiva Interna	128
7.2	Perspectiva Externa	129
7.2.1	Análise de Notícias sobre Inovação na Organização.	130
8	OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NA GESTÃO DO BANCO DE	
IDEIAS	135
8.1	Padronização e Categorização para o Registro de Ideias e Práticas	
.....	135
8.2	Colaboração e Transversalidade para potencializar a inovação.....	137
8.3	Fortalecendo a Avaliação dos registros através da Capacitação e	
Crítérios	139

8.4	Implementação de Métricas Qualitativas para Maximizar o Impacto do Banco de Ideias e Práticas - BIP	141
8.5	Redefinindo os Incentivos para Fomentar a Qualidade e o Impacto	142
8.6	Alinhando o Banco de Ideias e Práticas - BIP às Metas Estratégicas ...	144
8.7	Gestão do Ciclo de Vida das Ideias - Curadoria Contínua.....	146
9	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	148
10	RESULTADOS E DISCUSSÃO	154
11	CONCLUSÃO	157
	REFERÊNCIAS.....	159
	APENDICE A	175
	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: MODELO DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO BANCO DE IDEIAS APLICADO À INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA	176

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado um ritmo acelerado de mudanças tecnológicas e de mercado, o que as obriga a buscar abordagens inovadoras para manter sua vantagem competitiva. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) destaca-se como um impulsionador da inovação, ao englobar processos como criação, armazenamento, acesso e disseminação de recursos intelectuais. Recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis podem se tornar fontes de vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991).

Diante desse cenário, a literatura destaca a importância da gestão do conhecimento no contexto organizacional como um catalisador vital para a inovação. Autores como Filieri e Willison (2016) ressaltam que a reutilização eficiente do conhecimento é crucial para o desempenho organizacional, proporcionando ganhos de eficiência e economia de tempo.

Essa perspectiva, alinhada à discussão de Dominguez Gonzalez e De Melo (2018), evidencia como a inovação é facilitada pelo compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, reforçando a ideia de que a gestão do conhecimento influencia diretamente o desempenho das organizações e é fundamental para implementar estratégias inovadoras.

Além disso, a interligação entre inovação e gestão do conhecimento não se limita à esfera interna das organizações. Autores como Law, Lau e Ip (2021) destacam que práticas eficazes de documentação e compartilhamento de conhecimento, tanto internas quanto externas, desempenham um papel significativo na criação de conhecimento, fornecendo as bases necessárias para a inovação e o crescimento.

Tal abordagem é corroborada por Byukusenge e Munene (2017), que enfatizam como as práticas de gestão do conhecimento contribuem não apenas para o desenvolvimento interno, mas também para o aumento das vendas por meio da introdução de novos produtos e aprimoramentos.

Em um ambiente organizacional dinâmico e altamente competitivo, este estudo visa aprofundar a compreensão de como a gestão do conhecimento se torna uma estratégia crucial para impulsionar a inovação e manter a vantagem competitiva. Ao analisar de forma crítica os elementos essenciais da gestão do conhecimento e sua correlação com os processos inovadores, almeja-se fornecer *insights* valiosos

para líderes e profissionais envolvidos na busca constante por práticas e estratégias que promovam o sucesso organizacional.

É importante ressaltar que, no âmbito da Administração Pública, um conceito equivalente à busca pela vantagem competitiva, amplamente adotado nas organizações privadas, pode ser descrito como busca pela eficiência, eficácia e entrega de serviços públicos de alta qualidade. Ao invés de competir por lucro no mercado, as organizações públicas buscam atender às necessidades e expectativas dos cidadãos, fornecendo serviços eficientes, transparentes e de qualidade.

Essa busca por eficiência em organizações públicas envolve otimizar o uso dos recursos disponíveis, garantir que os processos sejam transparentes e responsivos, e cumprir os objetivos de políticas públicas de maneira eficaz. A eficácia, por sua vez, refere-se à capacidade da organização pública de alcançar seus objetivos e metas em termos de impacto social positivo.

Dentro desse quadro, a gestão do conhecimento também se apresenta como um fator determinante para a eficácia e inovação na Administração Pública. Autores consolidados como Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram o modelo de gestão do conhecimento organizacional, destacando a importância da socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimentos. Esses elementos, quando aplicados à esfera pública, revelam-se cruciais para a melhoria dos processos, tomada de decisões e prestação de serviços públicos mais eficientes.

Além disso, a gestão do conhecimento na esfera pública é vital para enfrentar os desafios contemporâneos, como a demanda por transparência e participação cidadã. Denhardt e Denhardt (2000) argumentam que estratégias de gestão do conhecimento podem promover a integração de informações, garantindo uma governança mais eficaz e aberta. A ideia de que o conhecimento é um recurso estratégico para a Administração Pública também é respaldada por Bresser-Pereira (1998), que destaca a importância de uma gestão pública mais orientada para resultados e aprendizado contínuo.

Sob essas circunstâncias, a obra de Alavi e Tiwana (2003) ressalta a necessidade de considerar não apenas a dimensão técnica, mas também a cultural e social na gestão do conhecimento, aspecto fundamental ao lidar com a diversidade de conhecimentos presentes em organizações públicas.

Em meio a esse contexto, os Bancos de Ideias desempenham um papel crucial ao promover a inovação em diversas áreas, pois incentivam os funcionários a

contribuírem com propostas e soluções para enfrentar desafios na prestação de serviços, na formulação de políticas e na implementação de programas (Borchardt; Santos, 2014). Estas ideias abrangem desde melhorias de processos e serviços até iniciativas de economia de custos e abordagens inovadoras para resolver questões sociais.

Apesar da importância desses bancos, uma revisão sistemática da literatura revela uma lacuna significativa em pesquisas específicas sobre a implementação e eficácia de Bancos de Ideias na Administração Pública. A falta de estudos aprofundados sobre o tema compromete a compreensão detalhada de como esses instrumentos influenciam os processos de inovação no setor público. Isso destaca a necessidade de explorar esse novo campo de conhecimento para preencher essa lacuna.

Desta forma, tem-se a percepção de que a gestão do conhecimento transcende os limites setoriais e assume uma relevância crítica tanto no ambiente empresarial privado quanto na Administração Pública. A implementação efetiva dessas práticas não apenas influencia a inovação, mas também contribui para a construção de uma gestão pública mais eficiente, transparente e participativa.

1.1 Lacuna de Pesquisa

Diante da constante evolução do cenário organizacional, particularmente no âmbito da Administração Pública, caracterizado pela busca incessante por abordagens inovadoras visando sustentar a eficiência, eficácia e a entrega de serviços públicos de excelência, esta dissertação propõe-se a preencher uma relevante lacuna de pesquisa (Costa et al, 2023): Como as práticas de gestão do conhecimento, especialmente dos bancos de ideias, atuam como impulsionadoras da inovação nas organizações do setor público?

Concentrando-se, especificamente, na análise abrangente do impacto das práticas de gestão do conhecimento, com ênfase nos bancos de ideias, como impulsionadores da inovação em organizações do setor público, ao abordar essa lacuna, a dissertação busca enriquecer a literatura acadêmica, proporcionando *insights* teóricos e evidências que aprimorem a compreensão das práticas impulsionadoras de inovação, contribuindo para o desempenho organizacional, especialmente no contexto público.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Considerando o contexto e a lacuna de pesquisa identificada, a pesquisa desenvolvida neste estudo é norteada pelos Objetivos Geral e Específicos elencados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as práticas de gestão do conhecimento, com ênfase nos bancos de ideias, contribuem para impulsionar a inovação organizacional no setor público.

Essa abordagem, inserida na conjuntura previamente delineada sobre a gestão do conhecimento na Administração Pública, busca fornecer uma perspectiva mais holística sobre como a eficiência, transparência e participação cidadã podem ser aprimoradas por meio dessas práticas inovadoras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos que direcionam a pesquisa de maneira mais detalhada:

1. Analisar como os Bancos de Ideias atuam como plataformas estruturadas para a captação, avaliação e implementação de ideias inovadoras, destacando sua relação com a inovação organizacional no setor público;
2. Investigar a interação entre Gestão do Conhecimento e Inovação nas organizações públicas, identificando padrões e mudanças que impactam o desempenho organizacional;
3. Desenvolver recomendações práticas, na forma de um framework integrado, baseado nas dinâmicas observadas, para o aprimoramento das estratégias de gestão do conhecimento no setor público, com foco em otimizar o impacto na inovação organizacional.

1.3 Justificativa do Estudo

Ao examinar as práticas de gestão do conhecimento, esta dissertação visa elucidar seu impacto na inovação organizacional, tendo como foco uma empresa estatal. Entretanto, é crucial reconhecer que outras dimensões da gestão do

conhecimento não são objeto de investigação nesta análise, sugerindo pesquisas subsequentes que poderão abordar o impacto dessas práticas em inovação organizacional em setores diversos.

A adoção de uma abordagem baseada em um corte transversal, pode fornecer observações pertinentes sobre os efeitos dessas práticas de gestão do conhecimento na inovação organizacional.

Uma das principais características dos estudos transversais é sua ênfase na avaliação de uma variável específica em múltiplos grupos, permitindo a identificação de padrões e diferenças entre eles. Essa abordagem se destaca por sua praticidade, baixo custo, facilidade de realização e rapidez na coleta de dados, conforme apontado por Sitta *et al.* (2010).

Mota (2010) elucida que o estudo transversal representa uma abordagem de pesquisa que se desenvolve em um ponto específico no tempo, com o propósito de comparar grupos que possuem características distintas, mas são avaliados simultaneamente.

Assim, a investigação das relações entre gestão do conhecimento e inovação organizacional proporciona aos pesquisadores uma compreensão mais aprofundada do impacto sustentado da gestão do conhecimento no desempenho organizacional.

A despeito das limitações intrínsecas a este estudo, o mesmo visa contribuir com evidências concretas que demonstrem as associações entre gestão do conhecimento e inovação organizacional em empresas do setor público. Essas evidências e dados corroboram a ideia de que práticas eficazes de gestão do conhecimento têm o potencial de impulsionar a inovação e contribuir para o desenvolvimento sustentável e equitativo das organizações públicas.

Segundo May (2009), o desenvolvimento sustentável e equitativo implica que as organizações públicas se esforçam para promover o crescimento econômico e social de maneira que seja sustentável ao longo do tempo e que beneficie toda a sociedade de maneira justa. Essa característica envolve a implementação de políticas e programas que visam melhorar a qualidade de vida, reduzir desigualdades e promover um desenvolvimento que leve em consideração tanto as gerações atuais quanto as futuras (May, 2009; Chapple, 2015).

Adotando uma abordagem predominantemente qualitativa, este estudo visa aprofundar a compreensão das perspectivas teóricas e implicações práticas relacionadas à inovação organizacional. Buscando examinar, de forma aprofundada,

os modelos e estratégias de gestão do conhecimento, concentrando-se especialmente no papel específico desempenhado pelos bancos de ideias, e identificar como esses elementos colaboram de maneira sinérgica para promover a inovação e impulsionar a mudança organizacional.

O papel dos Bancos de Ideias na promoção da inovação é um aspecto-chave a ser explorado nesta dissertação. Esses Bancos atuam como plataformas estruturadas para capturar, organizar e disponibilizar ideias inovadoras na organização, funcionando como repositórios nos quais os funcionários podem apresentar suas ideias, sendo estas avaliadas, refinadas e implementadas quando consideradas viáveis.

Ao proporcionar uma abordagem sistemática para a geração e implementação de ideias, os Bancos de Ideias estimulam uma cultura de inovação na organização. Ademais, facilitam a gestão do conhecimento ao capturar *insights* valiosos e a *expertise* dos funcionários em todos os níveis da organização, não apenas identificando novas oportunidades de inovação, mas garantindo que o conhecimento e a experiência sejam eficazmente utilizados (Filieri; Alguezaui, 2015; Filieri; Willison, 2016; Mazorodze; Buckley, 2020).

1.4 Estrutura do Estudo

O presente estudo apresenta uma estrutura organizada em 11 seções. A seção 1 trata da introdução ao estudo e contextualiza o atual cenário organizacional, evidenciando a busca incessante por abordagens inovadoras visando a manutenção da vantagem competitiva sustentável. Destaca-se a lacuna de pesquisa relacionada à gestão do conhecimento, inovação e a relevância desses aspectos no setor público.

Os objetivos gerais e específicos da pesquisa são apresentados, destacando a investigação sobre como as práticas de gestão do conhecimento, especialmente nos bancos de ideias, atuam como impulsionadores da inovação nas organizações do setor público. A justificativa do estudo enfatiza a importância da compreensão dessas relações para aprimorar a eficiência e eficácia nas organizações públicas.

A seção 2 aborda o referencial teórico e explora a interconexão entre gestão do conhecimento e inovação, apresentando conceitos e modelos teóricos relevantes. Destaca-se a análise crítica de estudos anteriores sobre a influência da gestão do conhecimento na promoção da inovação, bem como a importância dos bancos de ideias na geração e implementação de ideias inovadoras. Também aborda os

conceitos de taxonomia aplicados à categorização de conhecimento no contexto organizacional.

A seção 3, que aborda a metodologia adotada no estudo, descreve os métodos de coleta e análise de dados. Utilizando a metodologia ProKnow-C para a construção do referencial teórico e registros do BIP como corpus documental, os dados foram coletados por análise documental, com categorização e codificação para identificar padrões. Limitações incluem o recorte temporal e o contexto específico da organização.

Na seção 4, é apresentado um panorama detalhado da organização estudada, contextualizando o ambiente onde o BIP está inserido. São exploradas as principais características organizacionais, como estrutura, atuação no setor de saneamento e responsabilidades operacionais, bem como o contexto histórico e os fatores externos e internos que influenciam a adoção de práticas de gestão do conhecimento e inovação. Essa seção também destaca os desafios enfrentados pela organização, como o impacto do crescimento populacional e do Novo Marco Legal do Saneamento, e as iniciativas realizadas para promover a sustentabilidade, eficiência e competitividade no âmbito da Administração Pública.

A seção 5, por sua vez, dedica-se ao BIP, descrito como a ferramenta principal de gestão do conhecimento abordada nesta dissertação. Apresenta-se o funcionamento do banco, o contexto de sua criação e são evidenciadas as potencialidades do BIP como catalisador da inovação organizacional e os principais desafios associados à sua gestão e eficiência.

Na seção 6, é realizada uma análise detalhada dos dados coletados, destacando fatores exógenos que impactaram o Banco de Ideias. Essa análise inclui, entre outros aspectos, a distribuição temporal dos registros, a complexidade das ideias propostas, a interação das áreas de conhecimento e os impactos dessas variáveis nos índices de conclusão e cancelamento das ideias. São apresentadas análises baseadas nos resultados obtidos e relacionadas com as práticas de gestão do conhecimento e inovação.

A seção 7 amplia a discussão sobre o papel do BIP como viabilizador da inovação organizacional. São analisadas as perspectivas internas e externa do banco, com destaque para sua influência na geração de soluções inovadoras e no fortalecimento da cultura de inovação. Adicionalmente, é realizada uma análise

qualitativa de notícias relacionadas à inovação na organização, estabelecendo paralelos com as práticas de gestão do conhecimento implementadas.

Dando continuidade, a seção 8 destaca oportunidades de melhorias no BIP, baseando-se nos resultados e discussões apresentados nas seções anteriores. São identificadas lacunas e sugeridas ações estratégicas, como a inclusão de métricas robustas de avaliação, a capacitação do grupo gestor e a estruturação do processo de registro e análise das ideias, com o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia da ferramenta e fomentar uma cultura de inovação mais consolidada.

A seção 9 apresenta as contribuições teóricas da pesquisa, com destaque para a inclusão da "curadoria de ideias" como etapa essencial nos modelos de gestão do conhecimento, propondo um processo estruturado para avaliar, selecionar e organizar ideias diante do crescente volume e complexidade informacional. São discutidas as limitações das práticas tradicionais de gestão do conhecimento, os benefícios da integração da curadoria ao ciclo do conhecimento — criação, retenção, compartilhamento e aplicação —, e seu impacto na eficiência operacional e inovação. A seção também traz recomendações para futuras investigações e reflexões sobre temas relacionados, especialmente no contexto da Administração Pública.

A seção 10 é dedicada aos resultados da pesquisa e a discussões sobre estes achados. Tendo evidenciado o papel do Banco de Ideias e Práticas (BIP) como catalisador de inovação no setor público, integrando colaboradores em processos estruturados de captação e implementação de ideias que promovem eficiência e qualidade, são destacados os desafios como o monitoramento limitado, barreiras culturais e falta de recursos, além de oportunidades para aprimorar o BIP com uma dinâmica de pontuação e integração tecnológica. A análise conecta os achados a modelos teóricos da gestão do conhecimento, oferecendo recomendações práticas e identificando limitações que orientam futuras pesquisas.

Por fim, a seção 11 apresenta a Conclusão do Estudo, destacando as principais contribuições teóricas e práticas da dissertação. Neste momento, são sintetizados os resultados obtidos, reforçando a importância da integração entre gestão do conhecimento e inovação na Administração Pública. Além disso, são feitas considerações finais sobre os limites da pesquisa e sugestões para estudos futuros, com foco em expandir o conhecimento sobre a gestão de Bancos de Ideias e práticas inovadoras no setor público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico desta pesquisa teve como norteador a busca de produções científicas relativas ao tema de gestão do conhecimento em conjunto com Inovação. Em razão da amplitude de conceitos e estudos relativos ao primeiro tema, este foi segmentado em dois subtemas: modelos de gestão do conhecimento e estratégias de gestão do conhecimento.

Neste capítulo, propõe-se uma breve contextualização sobre a gestão do conhecimento, abordando a diferenciação nos tipos de conhecimento, o ciclo e modelo teóricos da gestão do conhecimento, com ênfase nos bancos de ideias, como impulsionadores da inovação nas empresas do setor público.

A Inovação, em especial a Inovação Organizacional no contexto da administração pública, vinculada à gestão do conhecimento, também é um tema explorado neste capítulo, destacando-se as características singulares do processo de gestão do conhecimento sob essas circunstâncias.

A pesquisa para construir o embasamento teórico deste estudo seguiu a metodologia ProKnow-C (Ensslin *et al.*, 2010), desenvolvida pelo Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão da Universidade Federal de Santa Catarina (LabMCDA/UFSC). Essa metodologia tem início com o interesse do pesquisador por um tema específico, incluindo suas delimitações e restrições inerentes ao contexto acadêmico. O objetivo é facilitar a construção do conhecimento pelo pesquisador, capacitando-o para iniciar uma pesquisa científica fundamentada.

Essa abordagem metodológica foi direcionada aos temas associados às práticas derivadas da gestão do conhecimento e da inovação, dada a contínua evolução desses temas e a falta de estabelecimento de conceitos consolidados na literatura acadêmica.

Já o tema relacionado aos modelos de gestão de conhecimento, por sua vez, possui literatura mais consolidada e, portanto, a opção por não empregar o mesmo modelo de revisão sistemática foi respaldada pelo fato de que as principais teorias e abordagens nesse campo já foram extensivamente exploradas e documentadas.

A ausência de uma dinâmica e constante evolução conceitual e a ampla aceitação dos modelos e práticas estabelecidas na gestão do conhecimento permitiram uma abordagem mais direta na seleção dos modelos relevantes para este estudo.

Adicionalmente, durante o processo de análise dos dados coletados, identificou-se a necessidade de aprofundar o referencial teórico relacionado aos métodos de categorização taxonômica de conhecimentos, com o objetivo de subsidiar a pesquisa e promover uma estruturação sistemática das informações. Tal abordagem revelou-se essencial para compreender e aprimorar a capacidade de análise durante a pesquisa, facilitando a organização, o acesso e a sistematização eficiente do conhecimento no contexto específico do estudo em desenvolvimento.

Dessa forma, ao se concentrar na identificação de trabalhos específicos através de critérios rigorosos de aderência e relevância científica, a metodologia adotada neste estudo buscou preencher uma lacuna específica. Priorizando a seleção de contribuições recentes e inovadoras sobre a interseção entre gestão do conhecimento e inovação, proporcionando reflexões valiosas para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 Gestão do Conhecimento e seu vínculo com a Inovação

A gestão do conhecimento é uma área interdisciplinar, originada principalmente das ciências da informação, ciências da computação e gestão (Dalkir, 2005). No contexto organizacional contemporâneo, a produção e distribuição de informação e conhecimento são centrais, tornando-se recursos fundamentais para o valor dos produtos (Drucker, 1993).

As mudanças nas organizações nos últimos anos, impulsionadas pela globalização e pela sociedade baseada no conhecimento, ressaltam a importância do conhecimento dos recursos humanos como o ativo mais valioso dentro das organizações (Serrano; Fialho, 2003).

Desta forma, as organizações que aprendem são aquelas que possuem capacidades em solucionar problemas, experimentar novas abordagens, aprender com experiências próprias e alheias, e transferir conhecimento eficientemente (Garvin, 1993).

A gestão do conhecimento não é meramente uma filosofia abstrata, mas sim uma prática mensurável e concreta, orientada por critérios como eficiência, redução de custos e retorno sobre o investimento (Nonaka, 1991). Ela surge da crescente importância atribuída ao conhecimento em uma economia fundamentada em informações, sendo vital para o desenvolvimento e a competitividade em diversas esferas da sociedade (Sveiby, 1998).

Classificada como um componente crucial para a capacidade de inovação e manutenção de vantagem competitiva nas organizações, a gestão do conhecimento é destacada na literatura como um fator que coloca as organizações que a priorizam em uma posição estrategicamente vantajosa para otimizar seus ativos internos de conhecimento, impulsionando, assim, a inovação (Kambey; Wuryaningrat; Kumajas, 2018).

Nesse contexto, a abordagem proposta por Kambey, Wuryaningrat e Kumajas (2018) destaca-se ao enfatizar a gestão do conhecimento como um meio essencial para fomentar a inovação nas organizações. Em adição, Gharieb (2022) ressalta a importância do compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, evidenciando que essa prática eleva os níveis de desempenho no trabalho e contribui para alcançar novos horizontes de inovação.

A gestão do conhecimento engloba uma série de processos interconectados, incluindo a criação, documentação, compartilhamento e aquisição de conhecimento (Davenport; Prusak, 1998; Bukowitz; Williams, 2002; Probst; Raub; Romhardt, 2002; Dalkir, 2005).

Além disso, Liyanage *et al.* (2009) apontam que a maioria das abordagens de gestão do conhecimento tem um dos três objetivos: a) tornar o conhecimento visível e mostrar seu papel em uma organização; b) desenvolver uma cultura intensiva em conhecimento e; c) construir uma infraestrutura de conhecimento. Esses objetivos refletem a amplitude e a complexidade das iniciativas de gestão do conhecimento, abordando aspectos culturais, estruturais e tecnológicos para otimizar a utilização do conhecimento organizacional.

Esses procedimentos desempenham um papel crucial ao estimular a geração de novas ideias, *insights* e soluções, promovendo, assim, a inovação no contexto organizacional. Além disso, os referidos autores afirmam que a gestão do conhecimento facilita a disseminação e a utilização eficaz do conhecimento já existente, garantindo que percepções valiosas e *expertise* estejam acessíveis a todos aqueles que possam se beneficiar.

Ainda de acordo com Filieri e Algezau (2015), a capacidade das organizações de compartilhar conhecimento é considerada uma fonte de vantagem competitiva em diversos segmentos. A pesquisa por eles realizada evidencia que a reutilização do conhecimento é crucial para o desempenho das empresas, uma vez que afeta sua eficácia organizacional e pode resultar em economia de tempo.

Do ponto de vista da vantagem competitiva sustentável, Liyanage *et al.* (2009, p. 120) esclarecem a perspectiva da “[...] visão baseada em conhecimento organizacional”, argumentando que os ativos de conhecimento têm o potencial de criar uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. Mabey e Zhao (2016) endossam essa visão ao ressaltar que os recursos de conhecimento exibem propriedades distintas de heterogeneidade e imobilidade, tornando a sua exploração uma estratégia eficaz para alcançar esse objetivo.

Abdi *et al.* (2018) enfatizam a importância da gestão do conhecimento em facilitar a criação, compartilhamento e fluxo de conhecimento dentro das organizações, destacando a importância de capturar e organizar eficazmente tanto o conhecimento tácito quanto o explícito para estabelecer uma cultura de aprendizado contínuo.

Os autores também discutem o papel da gestão do conhecimento na contribuição para a inovação e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, ressoando com a afirmação de que a gestão do conhecimento desempenha um papel crucial no aprimoramento da aprendizagem e desempenho organizacional, contribuindo assim para o crescimento global e a competitividade da organização Abdi *et al.* (2018).

A gestão eficaz do conhecimento é crucial para o surgimento e desenvolvimento da inovação dentro das organizações. Esta gestão proporciona a base necessária para criar, organizar e compartilhar conhecimento, atuando como combustível para a inovação. Ao gerenciar de maneira eficaz o conhecimento, as organizações podem identificar e alavancar ativos de conhecimento existentes, explorar novas ideias e perspectivas, e facilitar a colaboração entre os funcionários, aprimorando sua capacidade de gerar soluções inovadoras e impulsionar o crescimento organizacional.

Neste contexto, a inovação organizacional refere-se à introdução de novas ideias, práticas, processos ou produtos que resultam em melhor desempenho ou resultados dentro de uma organização. Ela engloba a administração eficaz e estratégica do conhecimento no seio da organização, abrangendo a aquisição, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento para sustentar os objetivos organizacionais e obter vantagem competitiva Maehler *et al.* (2011).

Roldán, Real e Sánchez Ceballos (2018) discutem sobre a relação entre o desempenho da gestão do conhecimento e a inovação nas organizações, enfatizando

o impacto da gestão do conhecimento na capacidade inovadora de uma empresa. Os autores esclarecem que a ideia de administração eficaz e estratégica do conhecimento dentro da organização, incluindo a aquisição, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, reflete as discussões sobre práticas de gestão do conhecimento e sua associação com o desempenho da gestão do conhecimento.

A importância da gestão do conhecimento para otimizar os recursos de inovação nas organizações é destacada por Kambey, Wuryaningrat e Kumajas (2018), que salientam seu papel fundamental na criação de um ambiente propício à inovação, proporcionando uma base sólida para a troca de ideias e conhecimentos.

Reforçando essa perspectiva, Gharieb (2022) enfatiza que a gestão do conhecimento é essencial para promover a inovação nas organizações. A autora destaca ainda que essa gestão facilita a troca de ideias e conhecimentos, propiciando o surgimento de novas perspectivas e a geração de soluções inovadoras.

A concepção de que as práticas de gestão do conhecimento contribuem para o desenvolvimento da inovação e do desempenho organizacional também é discutida por Roldán, Real e Sánchez Ceballos (2018). Os autores destacam que a gestão do conhecimento facilita a criação de uma cultura de aprendizado dentro das organizações, onde os funcionários são encorajados a compartilhar e aplicar seu conhecimento para aprimorar processos e solucionar problemas (Roldán; Real; Sánchez Ceballos, 2018).

Jordão e Novas (2017) corroboram a ideia de estabelecer uma cultura de aprendizado contínuo por meio de uma gestão eficaz do conhecimento. Eles ressaltam a influência da cultura organizacional nas práticas de gestão do conhecimento, destacando a importância desse relacionamento para fomentar um ambiente propício à aprendizagem constante.

Adicionalmente, a gestão do conhecimento confere às organizações a habilidade de se adaptar às dinâmicas do mercado em constante evolução, possibilitando que elas se mantenham à frente da concorrência. Em um mercado global caracterizado por intensa competição, as organizações devem inovar continuamente e diferenciar-se umas das outras, impulsionadas pela integração de práticas inovadoras na gestão do conhecimento.

Segundo Alvarenga Neto e Choo (2011), a gestão do conhecimento é reconhecida como um elemento crucial tanto para a inovação organizacional quanto

para a vantagem competitiva. Essa visão está em sintonia com a ideia de que os sistemas e processos de gestão do conhecimento desempenham um papel essencial ao capacitar as organizações a administrarem eficientemente o seu conhecimento.

Ao defenderem a ideia de que a capacidade de absorção, compreendendo tanto a potencial quanto a realizada, têm relevância significativa na formação da inovação organizacional na gestão do conhecimento, Pai e Chang (2013) enriquecem a discussão ao explicar que essa capacidade potencial permite que uma empresa adquira, assimile, transforme e aplique novas informações de maneira eficaz.

Os autores ressaltam, ainda, que o desempenho da inovação organizacional na gestão do conhecimento se baseia na aplicação de competências centrais diversas e atividades inovadoras, que, em conjunto, constituem a competência central de uma empresa (Pai; Chang, 2013).

Edeh *et al.* (2022) afirmam que a capacidade de inovação é um instrumento estratégico para a vigilância e competitividade, abrangendo capacidades de inovação em marketing, produto e processos. A gestão do conhecimento, para tanto, é definida pelos autores como o processo de criar, adquirir, armazenar, distribuir e utilizar conhecimento para aprimorar o desempenho organizacional.

Al-Abbadi, Alshawabkeh e Rumman (2020) destacam a dependência do processo de implementação da inovação na compreensão das necessidades dos clientes em relação a produtos, ambiente, setor e gestão do conhecimento. Os autores derivam que o conhecimento é uma das fontes organizacionais mais importantes e que a gestão do conhecimento tem um efeito positivo na inovação.

Conforme ressaltado por Byukusenge e Munene (2017), a gestão do conhecimento é apontada como a estratégia mais eficaz que as empresas podem adotar para aprimorar sua competitividade. Isso se deve ao fato de que o conhecimento é reconhecido como um recurso estratégico, capacitando as organizações a atingirem níveis mais elevados de competitividade e inovação.

A melhoria da produtividade, criação de vantagem competitiva sustentável e facilitação da criação e proteção de ativos intangíveis da empresa, fundamentais para impulsionar a inovação e o crescimento organizacional, proporcionadas pela gestão do conhecimento são aspectos enfatizados por Ode e Ayavoo (2020).

Os autores destacam que as práticas de gestão do conhecimento contribuem para a inovação nas empresas, ressaltando o papel da aplicação do conhecimento

em torná-lo mais ativo e relevante para a criação de valor, impulsionando assim o crescimento organizacional (Ode; Ayavoo, 2020).

Mabey e Zhao (2016) discutem a visão baseada em conhecimento organizacional, enfatizando que os recursos de conhecimento são cruciais para criar uma vantagem competitiva sustentável. Os autores destacam que os profissionais de Recursos Humanos devem implementar práticas para atrair, motivar e reter trabalhadores do conhecimento, promovendo assim um ambiente propício à inovação e ao compartilhamento de conhecimento.

A implementação destas práticas de gestão do conhecimento, como criação, compartilhamento e aquisição de conhecimento, cria um ambiente propício para que a inovação prospere. Ademais, a gestão do conhecimento permite que as organizações capturem e preservem conhecimento tácito valioso que reside dentro de seus colaboradores.

Esse conhecimento, frequentemente desafiador de codificar e transferir (Abdi *et al.*, 2018), exerce uma função fundamental ao facilitar a inovação, fornecendo percepções únicas, conhecimento especializado e experiência.

Ao abordar a transferência de conhecimento como uma área da gestão do conhecimento preocupada com o movimento de conhecimento através de fronteiras, Liyanage *et al.* (2009) contribuem para a discussão destacando que a transferência bem-sucedida de conhecimento envolve a captura e preservação de conhecimento tácito valioso existente entre os colaboradores, desempenhando um papel crucial na facilitação da inovação ao proporcionar *insights* únicos e conhecimento especializado.

Os diversos argumentos apresentados, levam à percepção de que a gestão do conhecimento desempenha um papel crucial em fomentar a atividade inovadora nas organizações. Ao gerenciar de maneira eficaz o conhecimento, as organizações conseguem criar um ambiente propício que incentiva a criatividade, colaboração e aprendizado e, através do compartilhamento e transferência de conhecimento, estas organizações conseguem aprimorar suas capacidades de inovação e, em última instância, impulsionar sua competitividade.

2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Na busca incessante por eficiência e inovação, organizações contemporâneas têm voltado suas atenções para a gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica fundamental. A complexidade crescente dos ambientes organizacionais e

a valorização do capital intelectual impulsionaram a criação e adoção de modelos de gestão do conhecimento, delineando abordagens sistemáticas para aquisição, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional. Este capítulo visa explorar a riqueza conceitual dos principais modelos, destacando sua relevância e exemplificando alguns dos mais notáveis.

No cenário teórico da gestão do conhecimento, destaca-se a compreensão de que o conhecimento, muitas vezes, é um ativo intangível vital para o sucesso organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1997). Nesse contexto, modelos de gestão do conhecimento emergem como estruturas conceituais que buscam otimizar a eficácia na manipulação desse recurso intangível. Antes de explorar modelos específicos, é imperativo contextualizar essa abordagem dentro do amplo espectro da literatura sobre gestão do conhecimento.

Dentre os modelos amplamente reconhecidos, destaca aquele proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), estruturado em quatro fases de conversão de conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização e que destaca a importância da interação social e da transformação do conhecimento tácito em explícito para promover inovação e aprendizado organizacional.

Outro modelo relevante na seara da gestão do conhecimento é o proposto por Dalkir (2005), que adota uma abordagem de ciclo de vida integrado da gestão do conhecimento. Suas cinco fases (criar/capturar, avaliar, compartilhar/disseminar, contextualizar e aplicar/usar), delineiam um processo abrangente que aborda a avaliação, disseminação e contextualização do conhecimento.

A complexidade da gestão do conhecimento se aprofunda quando se considera o modelo de Terra (2005), que destaca sete dimensões inter-relacionadas, como estratégia, cultura e estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, sistemas da informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente. Essas dimensões criam uma rede complexa de influências que afetam a forma como as organizações abordam a gestão do conhecimento.

No contexto da administração pública, destaca-se o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, proposto por Batista (2012), cujo principal objetivo é desenvolver um modelo adaptado às necessidades da Administração Pública brasileira, buscando aprimorar a eficiência e eficácia dos processos, produtos e serviços oferecidos à população.

O modelo destaca a importância de estabelecer uma conexão entre a gestão do conhecimento e os resultados organizacionais, visando avaliar o impacto da gestão do conhecimento na melhoria dos processos e serviços públicos, alinhando-se aos princípios constitucionais de eficiência e eficácia na Administração Pública (Batista, 2012).

Ao passo que exploramos mais a fundo os modelos de gestão do conhecimento mais relevantes nos capítulos subsequentes, será possível desvendar as nuances específicas que cada um oferece para o campo da gestão do conhecimento. O conhecimento acerca desses modelos não apenas proporcionará uma compreensão mais abrangente das estratégias eficazes na aquisição, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, mas também revelará a complexidade intrínseca dessa disciplina.

2.2.1 Modelo de Wiig (1993)

O modelo de gestão do conhecimento proposto por Wiig (1993) pode ser considerado um dos primeiros a estabelecer uma estrutura adequada de gestão do conhecimento. Este modelo baseia-se em um ciclo composto por quatro passos: desenvolvimento, retenção, compartilhamento e uso do conhecimento, onde cada um desses envolve atividades específicas que são cruciais para o processo contínuo e cíclico da gestão do conhecimento.

Segundo Batista (2012) e Evans, Dalkir e Bidian (2014), na fase de desenvolvimento, destaca-se a criação de novos conhecimentos por meio de aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento. A fase de retenção, por sua vez, concentra-se na captura e armazenamento do conhecimento em repositórios ou sistemas de gestão do conhecimento, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo da Gestão do Conhecimento de Wiig.

Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
Desenvolver	Reter	Compartilhar	Usar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação / Obtenção ▪ Análise ▪ Síntese ou Reconstrução ▪ Codificação / Modelagem ▪ Organização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retenção ▪ Acumulação em repositórios ▪ Inserção nos manuais ▪ Arquivamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenação ▪ Reunião ▪ Acesso e Recuperação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executar tarefas ▪ Pesquisar e descrever ▪ Selecionar ▪ Observar e analisar ▪ Resumir ▪ Avaliar ▪ Decidir ▪ Implementar

Fonte: Batista (2012).

O compartilhamento do conhecimento, na terceira fase, envolve a disseminação desse conhecimento para aqueles que dele necessitam, sendo facilitado por meio de treinamento, comunicação e outras formas de interação social. Por fim, na fase de uso, o conhecimento é aplicado para resolver problemas, tomar decisões e aprimorar o desempenho organizacional, utilizando processos de tomada de decisão e planejamento estratégico (Batista, 2012; Evans; Dalkir; Bidian, 2014).

Em seu modelo, Wiig (1993) destaca a importância de considerar a gestão do conhecimento como um processo contínuo e cíclico, enfatizando a criação, retenção, compartilhamento e uso eficaz do conhecimento. Ele argumenta que a gestão do conhecimento deve criar um ambiente propício para a aprendizagem e colaboração, bem como para a utilização efetiva do conhecimento na melhoria do desempenho organizacional.

No contexto mais amplo, Wiig (1993) desenvolve seu modelo considerando três formas de conhecimento (público, compartilhado e pessoal) e quatro tipos de conhecimento (factual, conceitual, perspectiva e metodológico), conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Matriz da Gestão do Conhecimento de Wiig

		Tipo de Conhecimento			
		Factual	Conceitual	Intuitivo	Metodológico
Forma do Conhecimento	Público	Dados, Medidas	Estabilidade e Equilíbrio	Oferta maior que a demanda impacta preços (reduz)	Procurando valores em variáveis fora das normas
	Compartilhado	Análise de Previsão	Mercado Competitivo	Uma pequena adição não gerará problemas de venda	A identificação de erros do passado
	Pessoal	O valor da variável é o mais utilizado	A empresa tem histórico de referências muito bom	A suspeita de que a análise está incorreta	Quais são as tendências mais recentes

Fonte: Wiig (1993), adaptado pelo autor (2024).

Essa abordagem resulta em uma matriz que proporciona uma compreensão mais profunda da gestão do conhecimento, indo além da dicotomia tácito/explicito, e abrange aspectos como a descrição, localização, captura, distribuição e realocação do conhecimento, oferecendo uma visão mais abrangente para as organizações.

De acordo com Helou (2015), o modelo de gestão do conhecimento de Wiig (1993) não apenas destaca a importância do ciclo de desenvolvimento, retenção, compartilhamento e uso do conhecimento, mas também proporciona uma estrutura abrangente que considera a natureza do conhecimento e as atividades necessárias para sua aplicação e utilização eficaz dentro da organização.

2.2.2 Modelo de Von Krogh e Ross (1995)

O paradigma de gestão do conhecimento proposto por Von Krogh e Ross (1995) adota uma perspectiva conexionista, concebendo o conhecimento organizacional como um sistema auto-organizado no qual os agentes são, de certa forma, indiferentes às informações externas. Nessa abordagem, destaca-se a centralidade da interação social e da colaboração como catalisadores essenciais para a criação e compartilhamento do conhecimento.

Alicerçando-se em sua teoria, Von Krogh e Ross (1995) delineiam um processo de gestão do conhecimento que transcende a mera acumulação de informações. Para os autores, a gestão do conhecimento assume a forma de um processo de aprendizagem coletiva, no qual o conhecimento é dinamicamente gerado e disseminado por meio da interação entre os membros da organização.

O modelo proposto pelos pesquisadores compreende três fases fundamentais: criação, compartilhamento e utilização do conhecimento. Na fase inicial - a criação -, o conhecimento é concebido através da interação social e colaboração entre os indivíduos da organização. Em seguida, na fase de compartilhamento, ocorre a disseminação do conhecimento, alcançando toda a estrutura organizacional. Por fim, na fase de utilização, o conhecimento é aplicado de maneira prática para solucionar problemas e embasar processos decisórios.

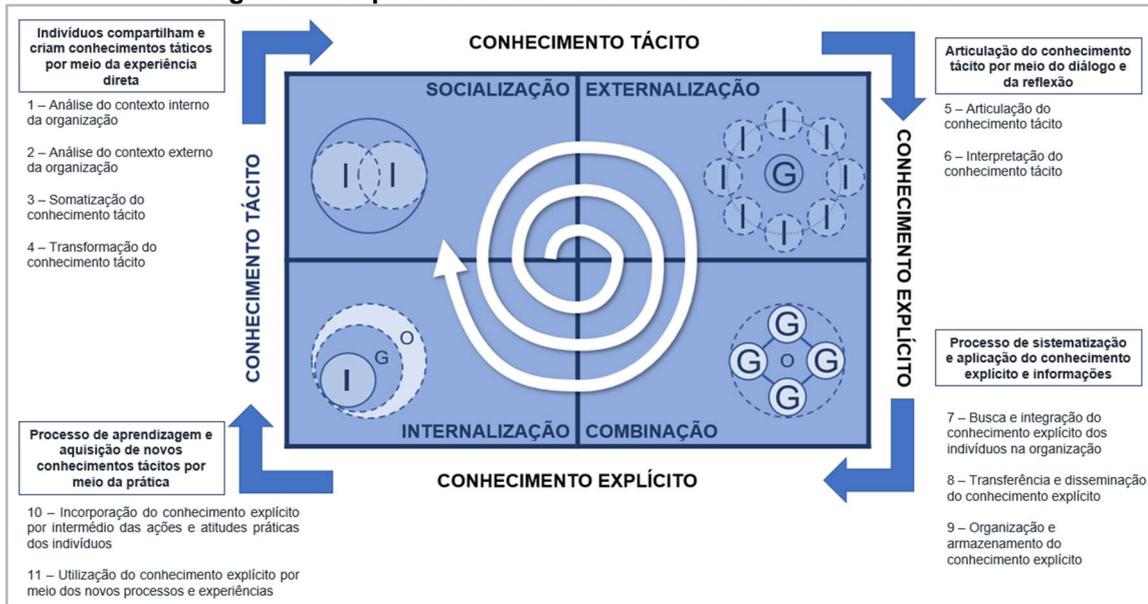
Uma dimensão crítica do modelo Von Krogh e Ross (1995) reside na ênfase atribuída à cultura organizacional. Os autores sustentam que a cultura organizacional desempenha uma função essencial na gestão do conhecimento, advogando pela necessidade de uma cultura que fomente a criação e compartilhamento do conhecimento. Nesse contexto, destacam a liderança como agente fundamental na promoção de uma cultura propícia à aprendizagem e colaboração, enfatizando seu papel na moldagem e perpetuação desses valores dentro da organização.

De acordo com Helou (2015), ao examinar as proposições de Von Krogh e Ross, observa-se que o modelo não só apresenta um método estruturado para a gestão do conhecimento, mas também destaca a relevância fundamental da cultura organizacional e liderança na implementação eficaz desse modelo. Essa abordagem holística oferece uma contribuição significativa para a compreensão e aplicação prática da gestão do conhecimento em ambientes organizacionais (Helou, 2015).

2.2.3 Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo de gestão do conhecimento, demonstrado na Figura 3, fundamentado na premissa de que o conhecimento é dinamicamente gerado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Os autores preconizam que a gestão do conhecimento deve focalizar a criação de novos conhecimentos e a estimulação da inovação por meio da interação sinérgica entre os distintos tipos de conhecimento.

Figura 3 – Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), adaptado pelo autor (2024).

No cerne do modelo de Nonaka e Takeuchi, destaca-se a identificação de quatro modos cruciais de conversão do conhecimento, cada um desempenhando um papel específico na gênese de novos entendimentos:

1. **Socialização (de tácito para tácito):** Refere-se à partilha de experiências e conhecimento tácito entre os membros da organização, ocorrendo por meio de interações informais, como discussões em grupo e compartilhamento de experiências pessoais.
2. **Externalização (de tácito para explícito):** Consiste no processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, manifestando-se na criação de modelos, teorias ou documentos que expressem o conhecimento de forma explícita.
3. **Combinação (de explícito para explícito):** Envolve a fusão e reconfiguração de conhecimento explícito para gerar novos conjuntos de conhecimento, sendo possível por meio da integração de diversas fontes de conhecimento explícito.
4. **Internalização (de explícito para tácito):** Refere-se à incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito dos indivíduos, ocorrendo por meio de processos de aprendizagem e aplicação prática.

O modelo de Nonaka e Takeuchi sublinha a importância crucial da interação social, experimentação e reflexão como elementos fundamentais para a criação de conhecimento. Os autores argumentam que a gestão do conhecimento deve promover

um ambiente propício para a interação e a troca de conhecimento, incentivando as fases de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.

2.2.4 Modelo de Davenport e Prusak (1998)

O modelo de gestão do conhecimento, delineado por Davenport e Prusak (1998) a partir de extensa experiência adquirida por meio de consultorias em diversas organizações norte-americanas, fundamenta-se na premissa sobre a vantagem competitiva sustentável conferida pelo conhecimento às organizações e é estruturado em três processos essenciais: geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Processo da Gestão de Conhecimento de Davenport e Prusak



Fonte: Davenport e Prusak (1998), adaptado pelo autor (2024).

O primeiro desses processos, a "Geração do Conhecimento", focaliza a aquisição e desenvolvimento intencionais do conhecimento organizacional, reconhecendo este como o ativo preponderante da organização. Davenport e Prusak (1998) enfatizam a importância da alocação de tempo para compartilhamento de conhecimento entre colaboradores e a criação de espaços, físicos ou virtuais, para que tal compartilhamento ocorra, visando a conversão do conhecimento individual em

conhecimento organizacional. Seis formas distintas de obtenção de conhecimento são delineadas, incluindo aquisição, aluguel, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes.

No tocante ao processo de "Codificação e Coordenação do Conhecimento", atividades como categorização, descrição, mapeamento e modelagem são cruciais. Nesse contexto, o mapeamento do conhecimento é indicado como ferramenta propícia para a explicitação e combinação de conhecimentos entre os colaboradores (Davenport; Prusak, 1998), alinhando-se com as metas organizacionais.

No que concerne ao processo de "Transferência do Conhecimento", destaca-se a existência de duas modalidades: a transferência espontânea e não estruturada, relacionada ao conhecimento tácito e natural entre as pessoas, e a transferência estruturada, referente ao conhecimento explícito que pode ser disseminado por meio de documentos e bancos de dados.

O modelo de Davenport e Prusak (1998) inova ao considerar a gestão do conhecimento como um mercado de conhecimento, no qual três atores desempenham papéis fundamentais para sua disseminação. Os "Vendedores de Conhecimento", especialistas em áreas específicas, compartilham seu conhecimento com a organização. Os "Compradores de Conhecimento", carentes de experiência em determinadas atividades, buscam auxílio dos mais experientes. Os "Agenciadores de Conhecimento" possuem uma visão sistêmica da organização, direcionando suas atividades e facilitando a aproximação entre compradores e vendedores de conhecimento.

É crucial sublinhar que o modelo de Davenport e Prusak (1998) enfatiza a importância crítica da codificação e coordenação do conhecimento, com o objetivo de disponibilizar o conhecimento a todos que dele necessitam. Este processo visa expressar o conhecimento de maneira que possa ser compartilhado, armazenado, combinado e manipulado, consolidando a eficácia da gestão do conhecimento dentro da organização.

Para Helou (2015), o modelo proposto pelos autores contribui não apenas para a conscientização e aquisição ativa do conhecimento organizacional, mas também para sua disseminação e utilização efetiva, promovendo um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento sustentável.

Tal como apontado por Correa, França e Ziviani (2018), embora o modelo de Davenport e Prusak (1998) esteja baseado em três processos (geração, codificação

e coordenação, transferência), não prescreve uma sequência específica para a realização desses processos, conferindo flexibilidade à sua implementação.

2.2.5 Modelo de Boisot (1998)

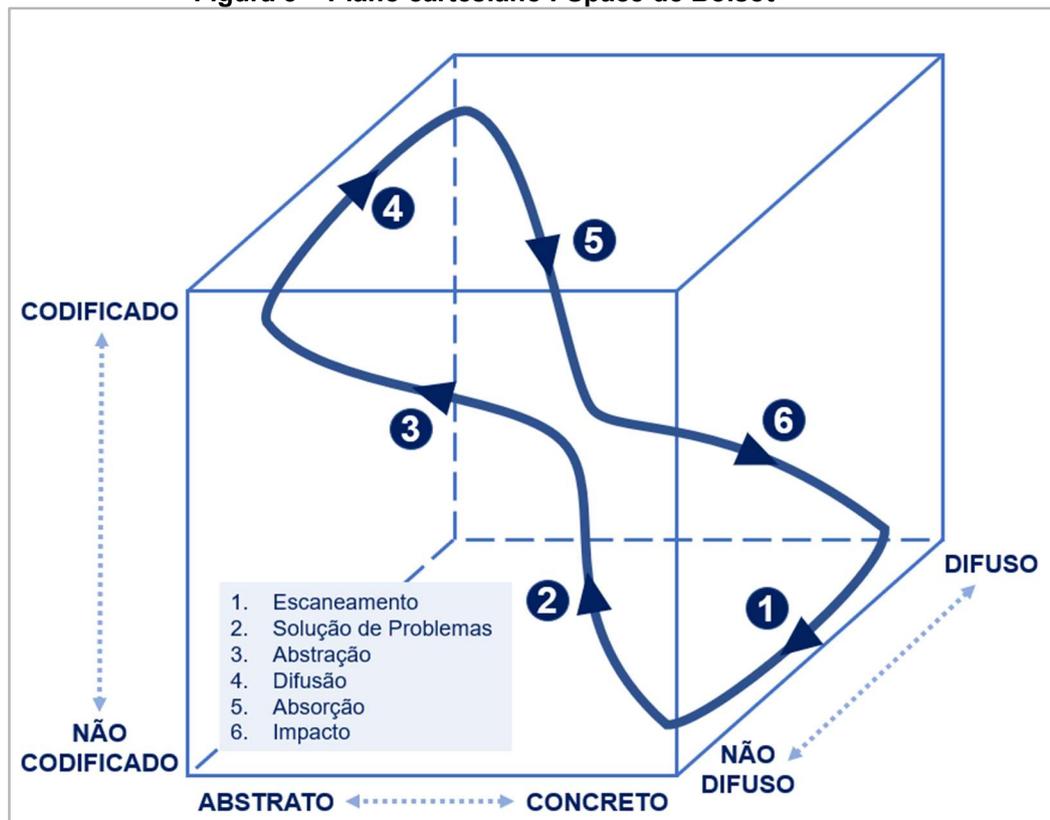
O modelo de gestão do conhecimento proposto por Boisot (1998) é fundamentado nas teorias da informação e da complexidade, propondo uma classificação do conhecimento organizacional em quatro tipos distintos, delineados pelas dimensões de codificação e abstração. Boisot identifica os seguintes tipos de conhecimento organizacional: dados, informação, conhecimento tácito e conhecimento codificado.

No cerne do modelo de Boisot reside a ênfase na codificação e abstração do conhecimento como elementos cruciais para a efetiva gestão do conhecimento. O autor argumenta que a gestão do conhecimento deve priorizar a codificação e compartilhamento do conhecimento tácito, ao mesmo tempo em que facilita o acesso e transferência do conhecimento codificado.

Adicionalmente, o modelo de Boisot destaca a importância da aprendizagem social na gestão do conhecimento. O autor sustenta que a aprendizagem social é vital para a criação e compartilhamento do conhecimento tácito, enfatizando que a gestão do conhecimento deve fomentar a interação e colaboração entre os membros da organização.

O modelo I-Space de Boisot (1998), representado na Figura 5, destaca a importância da "boa informação", diferenciando dados e informação com base nas expectativas do observador. O autor ressalta que a informação é aquilo que o observador extrai dos dados, influenciado por suas expectativas e conhecimento prévio. Para uma gestão eficaz do conhecimento, é crucial que remetentes e receptores compartilhem não apenas dados, mas também o contexto e o esquema de codificação.

Figura 5 – Plano cartesiano I-Space de Boisot



Fonte: Boisot (1998), adaptado pelo autor (2024).

O I-Space configura-se como um modelo tridimensional que compreende as dimensões de codificação (relacionada à categorização), abstração (associada à criação do conhecimento), e difusão (ligada ao acesso e transferência de informação). Essas dimensões são representadas como eixos em um plano cartesiano, indicando o nível de codificação, abstração e difusão do conhecimento.

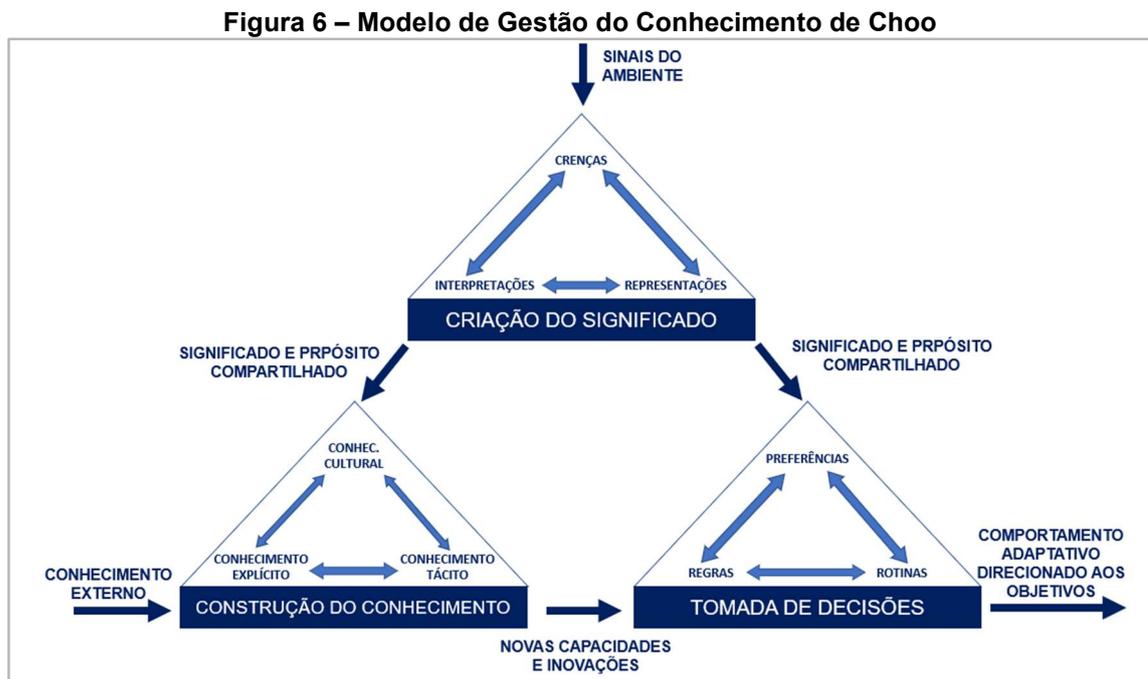
No fluxo dinâmico do conhecimento no I-Space, são delineadas seis fases: escaneamento, solução de problemas, abstração, disseminação, assimilação e impacto. Cada fase tem um papel específico, desde a identificação de ameaças e oportunidades na fase de escaneamento até a incorporação dos conhecimentos abstraídos de práticas concretas na fase de impacto.

Para Pizzaia *et al.* (2018) *apud* Damian *et al.* (2019), o modelo I-Space oferece uma estrutura organizada para a gestão do conhecimento, proporcionando uma visão abrangente das fases e dimensões envolvidas no processo. Isso contribui para uma compreensão mais aprofundada da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de uma organização.

2.2.6 Modelo de Choo (1998)

O modelo de gestão do conhecimento proposto por Choo (1998), explicitado na Figura 6, fundamenta-se na concepção de que a gestão do conhecimento é um processo intrinsecamente ligado à criação de significado, à construção do conhecimento e à tomada de decisões. Choo (1998) preconiza que a gestão do conhecimento deve concentrar-se na criação de um ambiente propício para a geração e compartilhamento do conhecimento, além da aplicação desse conhecimento na tomada de decisões.

Choo (1998) enfatiza que, no processo de criação do significado, os membros de uma organização representam e negociam crenças e interpretações para construir significados e propósitos comuns. Isso resulta na formação de identidades organizacionais coletivas que ajudam a reduzir a incerteza da informação, facilitam o diálogo, a escolha e a ação.



Fonte: Choo (1998), adaptado pelo autor (2024).

A construção do conhecimento ocorre quando a organização identifica lacunas em seu saber ou limitações de suas capacidades, manifestando-se em duas instâncias: (1) quando os membros convertem, compartilham e sintetizam conhecimento tácito e explícito; e (2) quando há a interligação do conhecimento organizacional com o conhecimento de indivíduos, grupos e instituições do ambiente externo. Esse processo resulta no desenvolvimento de novas capacidades e

inovações, aprimorando competências existentes e gerando novos produtos, serviços ou processos (Choo, 1998).

No âmbito da tomada de decisões, terceiro processo do modelo, Choo (1998) destaca o uso de regras e preferências para analisar riscos e benefícios de inovações e competências não testadas. Nesse momento, os significados, propósitos comuns, conhecimentos e competências convergem, conduzindo à tomada de decisões como uma atividade que resulta na seleção e início da ação.

O autor sublinha a relevância dos processos do modelo, argumentando que ao identificar e interpretar sinais do ambiente, mobilizar o conhecimento e a experiência dos membros, e estabelecer rotinas para a tomada de decisões, a organização cria condições propícias para um ciclo de conhecimento que oferece vantagens organizacionais.

Pizzaia *et al.* (2018) *apud* Damian (2021), ressaltam a visão holística do processo de gestão do conhecimento no modelo de Choo (1998), destacando a tomada de decisão como um pilar fundamental. Este modelo concentra-se na construção do conhecimento, resultante da conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

2.2.7 Modelo de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001)

O modelo de criação de conhecimento proposto por Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) enfatiza a relevância da interação social e da mobilização de ativistas para a geração e disseminação do conhecimento organizacional.

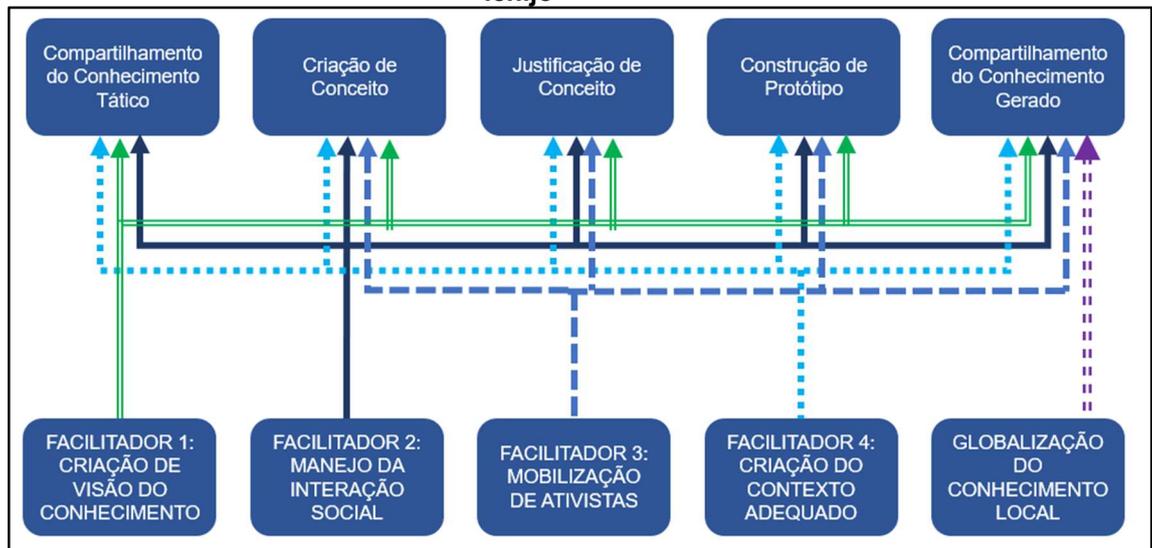
De acordo com Mota e Targino (2013), Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) propõem o modelo *Enabling Knowledge Creation* (EKC) como uma abordagem alternativa à gestão do conhecimento uma vez que, diferentemente de outros pesquisadores, evitam o termo "gestão do conhecimento" por considerarem impossível gerenciar diretamente o conhecimento. O EKC concentra-se em "habilitar a criação de conhecimento", destacando as pessoas, seus relacionamentos e a colaboração resultante de suas conversas como elementos fundamentais no processo.

Segundo Lima *et al.* (2004), o processo de criação de conhecimento tem início quando os colaboradores compartilham seus conhecimentos em uma área específica, a partir do qual emerge um conceito para o desenvolvimento de um produto ou serviço. Os autores identificaram cinco facilitadores do conhecimento que exercem influência

nas diferentes etapas desse processo: estabelecimento de uma visão de conhecimento, gestão da interação social, mobilização de ativistas, criação do contexto apropriado e globalização do conhecimento local.

De acordo com Mota (2011), as etapas do modelo de Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) compreendem a instilação da visão do conhecimento, envolvendo atividades como reuniões de brainstorming de escopo amplo, visando criar na organização a consciência de que o conhecimento é fundamental para atingir as metas estabelecidas. Em seguida, o conceito gerado é difundido para indivíduos ou grupos que se espera que possam fornecer feedback sobre o mesmo, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7 – Processo de Criação do Conhecimento e seus Facilitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo



Fonte: Lima *et al.* (2001), adaptado pelo autor (2024).

Duarte, Paiva e Silva (2007) destacam que Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) preconizam a necessidade de desenvolver um "contexto capacitante" – seja físico, virtual ou mental – para fomentar a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento. Esse ambiente propício seria caracterizado por uma rede de interações baseada na confiança e na solicitude entre os membros da organização.

Schons e Costa (2008) complementam essa perspectiva, ressaltando que Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) aprimoraram a teoria da criação do conhecimento organizacional ao enfatizarem dois elementos facilitadores. Primeiramente, o "gerenciamento de conversas" proporciona um meio propício para o intercâmbio de ideias, experiências, opiniões e crenças, sendo fundamental para a ampliação do

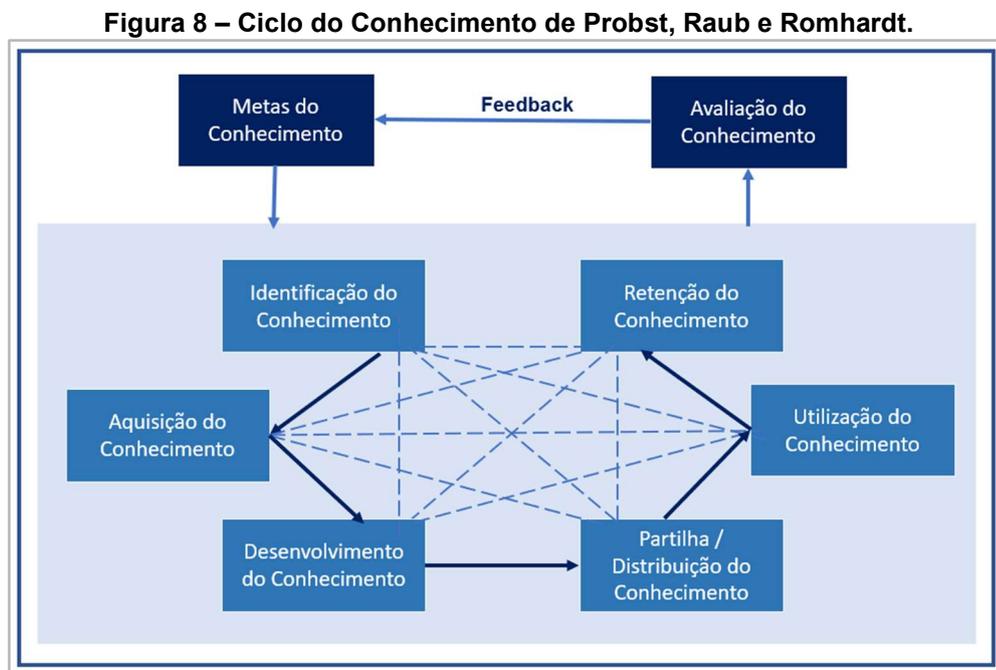
conhecimento organizacional. Em segundo lugar, a criação de um contexto apropriado permite que as conversas impulsionem a criação do conhecimento, facilitando o desenvolvimento de relacionamentos sólidos e colaboração eficaz.

O EKC, conforme Mota e Targino (2013), concentra-se na criação de um contexto organizacional que promove cooperação, compartilhamento, lealdade e criatividade, ressaltando a importância de elementos como confiança, empatia, compreensão, tolerância, vontade de ajudar e coragem por parte das pessoas.

Por fim, os autores destacam a simplicidade e abrangência do EKC, enfocando a gestão de conversas em vez do simples registro e armazenamento de informações como uma de suas vantagens (Mota; Targino, 2013).

2.2.8 Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)

O paradigma de gestão do conhecimento delineado por Probst, Raub e Romhardt (2002), e demonstrado na Figura 8, destaca a importância de considerar a organização como um todo, alertando para os riscos de otimizar atividades de conhecimento em áreas individuais sem compreender a amplitude dos efeitos.



Fonte: Probst, Raub, Romhardt (2002), adaptado pelo autor (2024).

O ciclo essencial para a gestão do conhecimento, identificado por esses autores, compreende seis processos inter-relacionados: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento/distribuição, utilização e retenção do

conhecimento. No primeiro processo, a identificação do conhecimento é crucial para mapear habilidades e potencialidades, proporcionando uma base sólida para ações futuras relacionadas à gestão do conhecimento.

A aquisição de conhecimento, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), ocorre por meio de relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, assim como pela contratação de especialistas e aquisição de empresas inovadoras. O desenvolvimento do conhecimento enfatiza a geração de novas habilidades e ideias, ancorando-se em pesquisas de mercado e pesquisa & desenvolvimento.

O compartilhamento/distribuição do conhecimento, por sua vez, é vital para transformar informações individuais em recursos disponíveis para toda a organização, exigindo uma análise cuidadosa da distribuição interna. Já a utilização do conhecimento visa garantir que o conhecimento seja aplicado nas atividades diárias da organização, desenvolvendo vantagens competitivas sustentáveis.

Por fim, a retenção do conhecimento, representando a memória da organização, envolve processos estruturados de seleção, armazenamento e atualização do conhecimento. Probst, Raub e Romhardt (2002) complementam o ciclo com a análise de metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento, direcionando a organização no processo de gestão do conhecimento.

Os autores destacam também que a construção de um modelo de gestão do conhecimento deve considerar as características específicas do ambiente organizacional, influenciado por fatores como cultura, comportamento dos indivíduos e sistemas de tecnologia da informação (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

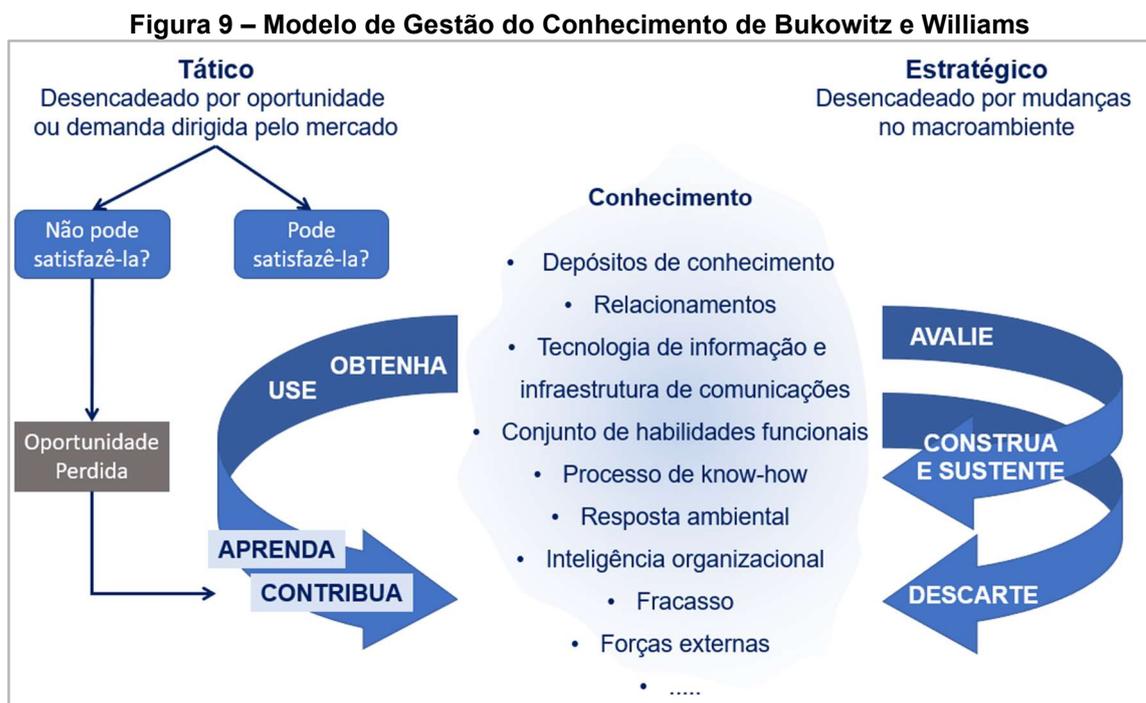
Vasconcelos, Carvalho e Neves (2012) ressaltam que o modelo de Probst, Raub e Romhardt valoriza a interação entre as pessoas, beneficiando a aplicação do conhecimento em benefício da organização. Os autores classificam práticas e ferramentas de gestão do conhecimento em conformidade com os processos essenciais do modelo, incluindo elementos como banco de competências organizacionais e individuais, melhores práticas e sistemas de compartilhamento de conhecimento.

Probst, Raub e Romhardt (2002) enfatizam que gestores desempenham um papel fundamental ao criar condições para que o conhecimento esteja disponível, promovendo um ambiente de trabalho propício à aplicação do conhecimento e estimulando o acesso aos ativos intelectuais da organização, que frequentemente residem na mente de seus colaboradores.

2.2.9 Modelo de Bukowitz e Williams (2002)

O modelo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) conceitua esta como o processo pelo qual uma organização gera riqueza a partir de seu capital intelectual. Esse processo, segundo os autores, ocorre quando a organização utiliza o conhecimento para aprimorar seus processos, tornando-os mais eficientes e efetivos.

Em sua abordagem, ilustrada na Figura 9, os autores destacam a importância da utilização diária do conhecimento para atender às demandas de mercado e oportunidades, bem como a necessidade de alinhar o conhecimento, depositado na organização de diversas formas, com as exigências estratégicas de longo prazo (Bukowitz; Williams, 2002).



Fonte: Bukowitz e Williams (2002), adaptado pelo autor (2024).

O modelo proposto ressalta que o conhecimento está incorporado à organização de diversas formas, abrangendo desde repositórios de conhecimento até relacionamentos, tecnologias de informação, infraestrutura de comunicação, habilidades funcionais, know-how do processo, responsabilidade ambiental, inteligência organizacional e fontes externas, etc.

O processo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) é estruturado em dois níveis: o tático, relacionado ao ambiente interno, composto por quatro passos; e o estratégico, vinculado ao ambiente externo, com três passos.

Conforme demonstrado na Figura 9, no nível tático, os processos incluem "Obtenha," baseado na busca por informações para resolver problemas; "Utilize," referente à capacidade de combinar informações para criar soluções inovadoras; "Aprenda," focado na transformação da maneira como as pessoas trabalham com base nos resultados do processo de aprendizagem; e "Contribua," que busca a transferência de conhecimento entre os colaboradores sem a necessidade de "empacotar" informações.

No nível estratégico, por sua vez, a estruturação visa alinhar as estratégias de conhecimento com a estratégia geral de negócios. Os passos sugeridos por Bukowitz e Williams (2002) incluem "Avalie," onde a organização define o conhecimento crítico para cumprir sua missão e elabora indicadores para demonstrar resultados; "Construa e mantenha," que visa assegurar a viabilidade e competitividade futura da organização investindo em redes de relacionamentos e reforçando o conhecimento existente; e "Descarte," que examina se os conhecimentos existentes na organização ainda são úteis e se os recursos investidos em sua manutenção podem ser melhor aproveitados.

2.2.10 Modelo da American Productivity & Quality Center - APQC (2003)

O modelo proposto pelo *American Productivity & Quality Center* (APQC) é amplamente reconhecido e adotado para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações. De acordo com Batista *et al.* (2007), a metodologia da APQC oferece um diagnóstico da situação atual da organização, auxiliando na elaboração de um plano de ação com diretrizes práticas para alcançar o sucesso na institucionalização da gestão do conhecimento. O modelo é delineado em três estágios: Início, Desenvolvimento da Estratégia e Desenho e Implementação de Práticas de gestão do conhecimento (APQC, 2003).

No primeiro estágio, o enfoque reside em avaliar se a organização e seus membros reconhecem a importância da gestão do conhecimento, sendo crucial considerar a cultura organizacional e comunicar os benefícios da gestão do conhecimento a toda a organização.

No segundo estágio, o objetivo é identificar iniciativas de gestão do conhecimento já existentes na organização, juntamente com grupos de pessoas e

representantes da alta administração envolvidos nessas iniciativas. Recomenda-se a criação de um grupo de trabalho, a seleção de um projeto piloto com base nas iniciativas de gestão do conhecimento identificadas e a determinação dos recursos necessários para o desenvolvimento adequado do projeto piloto.

No terceiro estágio, a ênfase está na expansão da abrangência das atividades realizadas no estágio anterior, capacitando mais pessoas para atuarem em mais projetos de gestão do conhecimento. Neste estágio, a organização deve definir métricas, metodologias e alocar os recursos necessários (APQC, 2003).

De acordo com Batista (2007), um dos principais méritos da metodologia da APQC é considerar o contexto de pequenas e médias empresas, preenchendo uma lacuna comum em muitos modelos voltados apenas para grandes organizações.

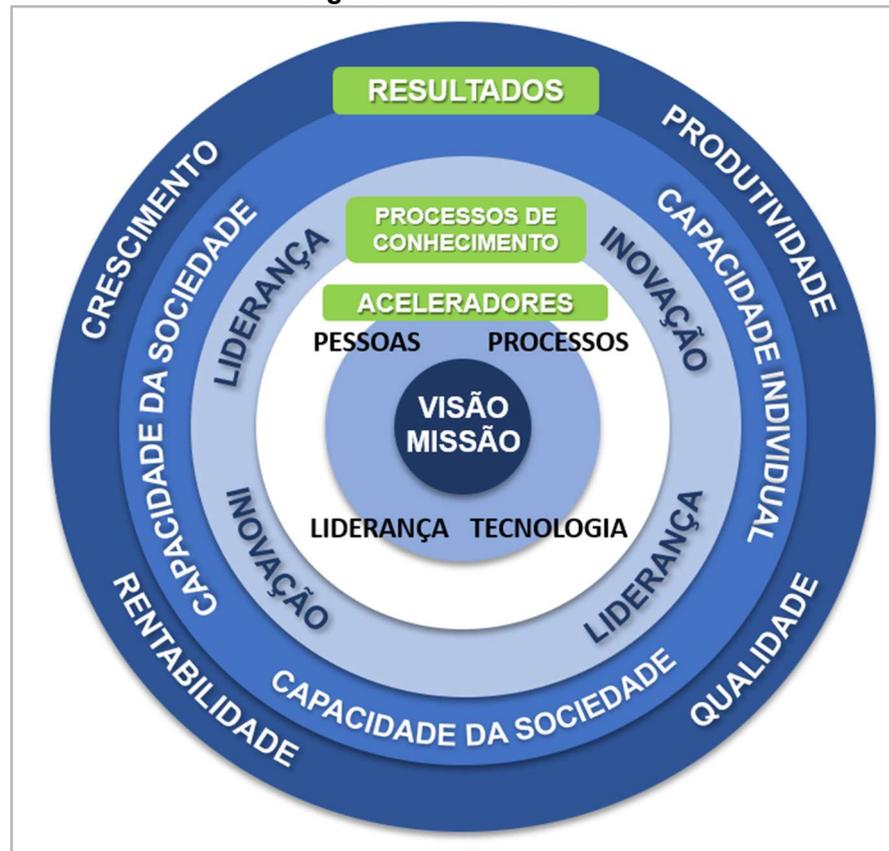
Apesar dos benefícios mencionados, é relevante destacar que o *Road Map for Knowledge Management Results*, baseado nos estudos da APQC, está fortemente orientado para o Retorno sobre o Investimento (ROI), o que pode, em algumas situações, restringir sua aplicabilidade (Damian *et al.*, 2019).

2.2.11 Modelo da Asian Productivity Organization – APO

O modelo de gestão do conhecimento *Asian Productivity Organization* (APO) foi desenvolvido por meio de uma colaboração entre a APO e representantes da Índia, Malásia, Cingapura, Filipinas e Reino Unido, com o objetivo específico de capacitar profissionais que atuam em pequenas e médias empresas na implementação eficaz da gestão do conhecimento.

Este modelo, conforme demonstrado na Figura 10, estrutura-se em quatro etapas fundamentais para a implementação da gestão do conhecimento: descoberta, projeto e concepção, implementação e avaliação. A fase de descoberta abrange a identificação das necessidades e lacunas de conhecimento, juntamente com a construção de um instrumento de acompanhamento dedicado à gestão do conhecimento. Na etapa de projeto e concepção, desenvolve-se um business case sobre gestão do conhecimento, com o intuito de atender às necessidades previamente identificadas (APO, 2009).

Figura 10 – Modelo APO



Fonte: APO (2009), adaptado pelo autor (2024).

A implementação concentra-se na execução do plano de gestão do conhecimento, incorporando a criação de uma cultura de aprendizagem e colaboração, além do uso de tecnologias de informação para facilitar esse processo. Por fim, a etapa de avaliação busca uma análise contínua do processo de gestão do conhecimento, visando identificar oportunidades de melhoria e ajustar o plano conforme as necessidades organizacionais.

O modelo APO destaca a importância de elementos como liderança na gestão do conhecimento, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizado e inovação, bem como os resultados do conhecimento. Argumenta que a gestão do conhecimento deve focar na criação de um ambiente propício para a aprendizagem e colaboração, além de enfatizar a utilização eficaz do conhecimento para aprimorar o desempenho organizacional.

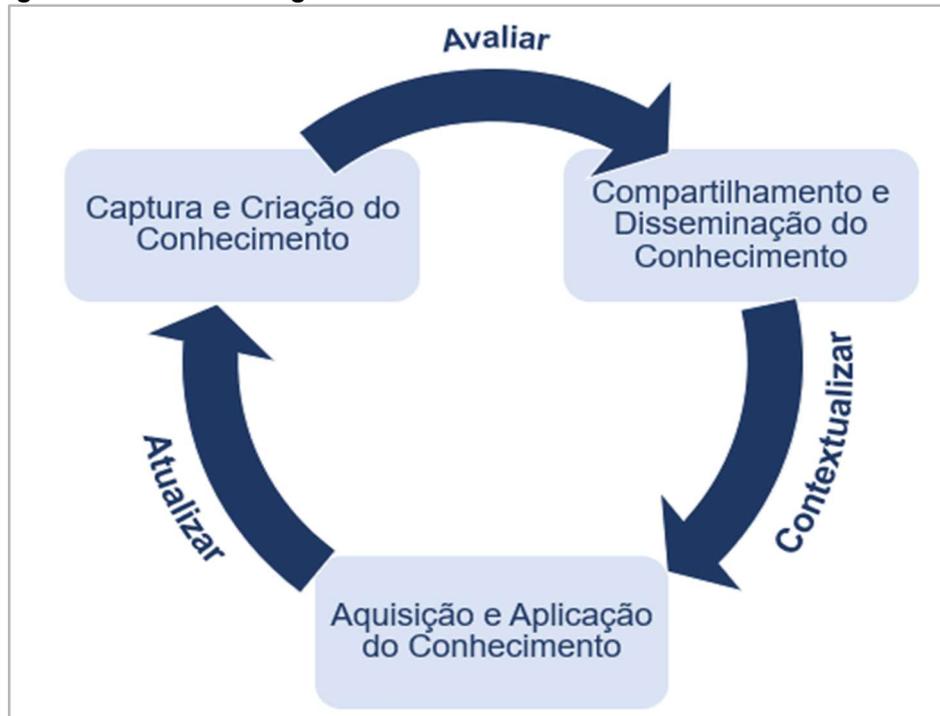
2.2.12 Modelo de Dalkir (2005)

O modelo de ciclo de vida integrado da gestão do conhecimento proposto por Dalkir (2005), tendo como ponto de partida modelos de gestão do conhecimento

propostos pelos mais relevantes pesquisadores da área, consiste em cinco fases distintas: criar/capturar, avaliar, compartilhar/disseminar, contextualizar e aplicar/usar.

Desenvolvido com base em modelos de gestão do conhecimento de renomados pesquisadores, como Wiig (1993) e Nonaka e Takeuchi (1997), o ciclo de vida proposto por Dalkir (2005) representa a trajetória pela qual a informação percorre até tornar-se conhecimento valioso para a organização. A autora identifica preocupações comuns nas organizações em relação à gestão do conhecimento, abrangendo a aquisição, armazenamento, difusão, utilização e avaliação do conhecimento. Essas preocupações são incorporadas no modelo de implementação da gestão do conhecimento, ilustrado na Figura 11, a seguir.

Figura 11 – Modelo Integrado do Ciclo de Gestão do Conhecimento de Dalkir



Fonte: Dalkir (2005), adaptado pelo autor (2024).

O modelo de Dalkir (2005) destaca-se entre as abordagens que simplificam o ciclo de vida da gestão do conhecimento. Segundo Silva e Valentim (2008), modelos dessa natureza são fundamentais para orientar ações planejadas e integradas por todos os membros da organização, visando aprimorar o desempenho e alcançar vantagem competitiva. Contudo, é apontado que esses modelos muitas vezes negligenciam as características da memória organizacional, essenciais para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento organizacional.

A primeira fase concentra-se na identificação e codificação do conhecimento, tanto interno quanto externo. A segunda fase visa avaliar o conhecimento quanto ao seu grau de generalização, interesse, relevância para públicos específicos e adequação geral. A terceira fase é dedicada à disseminação ampla do conhecimento, utilizando plataformas tecnológicas e sistemas de informação. Na quarta fase, mantém-se a ligação entre os geradores e os utilizadores do conhecimento, contextualizando-o para facilitar o compartilhamento e a reutilização. Por fim, a quinta fase destina-se à aplicação e utilização do conhecimento em um contexto organizacional.

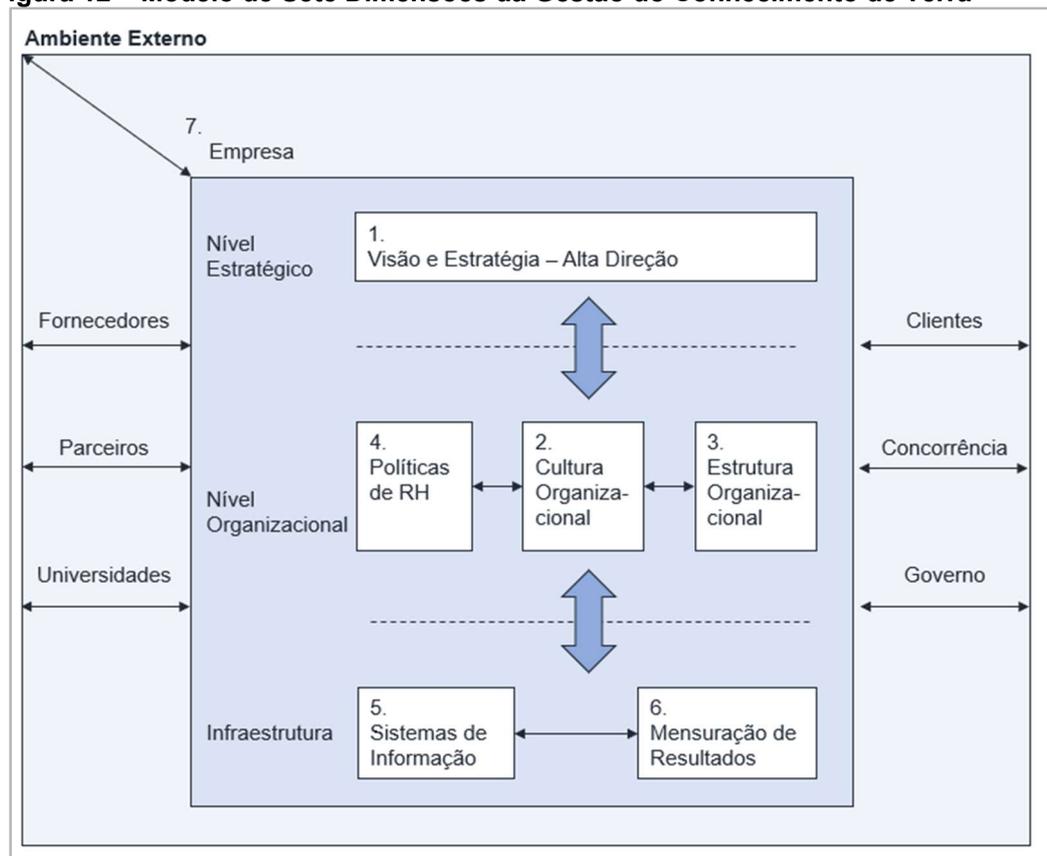
Pode-se considerar que o modelo de Dalkir (2005) manifesta-se como uma tentativa de abordar as preocupações específicas das organizações em relação à gestão do conhecimento. Ao abordar o modelo, Heisig (2014) ressalta que esforços isolados podem ser insuficientes, pois geralmente abordam apenas uma atividade ou um fator crítico de sucesso na gestão do conhecimento. Assim, destaca-se a importância de desenvolver modelos abrangentes que considerem a diversidade de elementos envolvidos na gestão do conhecimento.

2.2.13 Modelo de Terra (2005)

O modelo de Terra (2005) para a implantação da gestão do conhecimento se baseia em sete dimensões da atividade gerencial que devem ser integradas nas organizações. Essas dimensões visam orientar a incorporação efetiva da gestão do conhecimento no contexto empresarial.

Terra (2005) desenvolveu seu modelo com base em uma pesquisa empírica envolvendo diversas empresas brasileiras e tinha por objetivo tornar mensurável os diversos tipos de conhecimentos existentes em uma organização. Ele considera a importância de fatores como a utilização do conhecimento tácito nos processos organizacionais, a interação da organização com o ambiente externo e interno, e suas implicações no processo de aprendizagem, conforme demonstrado na Figura 12.

Figura 12 – Modelo de Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra



Fonte: Terra (2005), adaptado pelo autor (2024).

Para desenvolver seu modelo de gestão do conhecimento, Terra (2005) destacou a importância de três fatores: (i) o uso do conhecimento tácito em processos de inovação, solução de problemas e antecipação; (ii) a interação da organização com o ambiente interno e externo, influenciando o processo de aprendizagem; e (iii) questões relacionadas à estrutura organizacional, sistemas de informação e cultura organizacional.

As sete dimensões do modelo são:

1. **Estratégia:** A liderança da organização define as áreas de conhecimento prioritárias para os colaboradores, mantém a estratégia empresarial clara e estabelece metas desafiadoras. Essa dimensão analisa a relação entre conhecimento organizacional e estratégia corporativa.

2. **Cultura organizacional:** Deve promover inovação, aprendizagem contínua e otimização, sendo influente no processo de criação e disseminação de conhecimento na organização.

3. Estrutura organizacional: A autonomia das equipes e o reconhecimento das competências individuais são essenciais. Essa dimensão avalia o modelo de gestão mais adequado às práticas de gestão do conhecimento.

4. Gestão de recursos humanos: Foco na definição de políticas para aquisição, geração, difusão e armazenamento de conhecimento. Examina como as políticas de gestão de pessoas contribuem para a gestão do conhecimento.

5. Sistemas de informação: Integração dos sistemas para otimizar os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento. Avalia a tecnologia da informação e suas alterações na comunicação organizacional.

6. Mensuração de resultados: Avaliação do capital intelectual sob diversas perspectivas, incluindo financeira, operacional e estratégica. Analisa as práticas relacionadas às dimensões do capital intelectual.

7. Aprendizado com o ambiente: Foco na necessidade de as organizações se envolverem em processos de aprendizagem com o ambiente em que atuam, através de parcerias estratégicas, alianças e relacionamentos com clientes e fornecedores. Essa dimensão verifica a competência organizacional no aprendizado com o ambiente.

2.2.14 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) - Batista (2012)

O modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), proposto por Batista (2012), representa uma adaptação do modelo APO para atender às demandas específicas das entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nos níveis federal, estadual e municipal, considerando tanto a administração direta quanto a indireta no contexto brasileiro.

O MGCAPB é uma abordagem híbrida que combina elementos descritivos, delineando os componentes essenciais da gestão do conhecimento, com elementos prescritivos, oferecendo orientações práticas para a efetiva implementação da gestão do conhecimento. Seu objetivo primordial é caracterizar um modelo adaptado às necessidades da Administração Pública brasileira, visando aprimorar a eficiência e eficácia dos processos, produtos e serviços oferecidos à população.

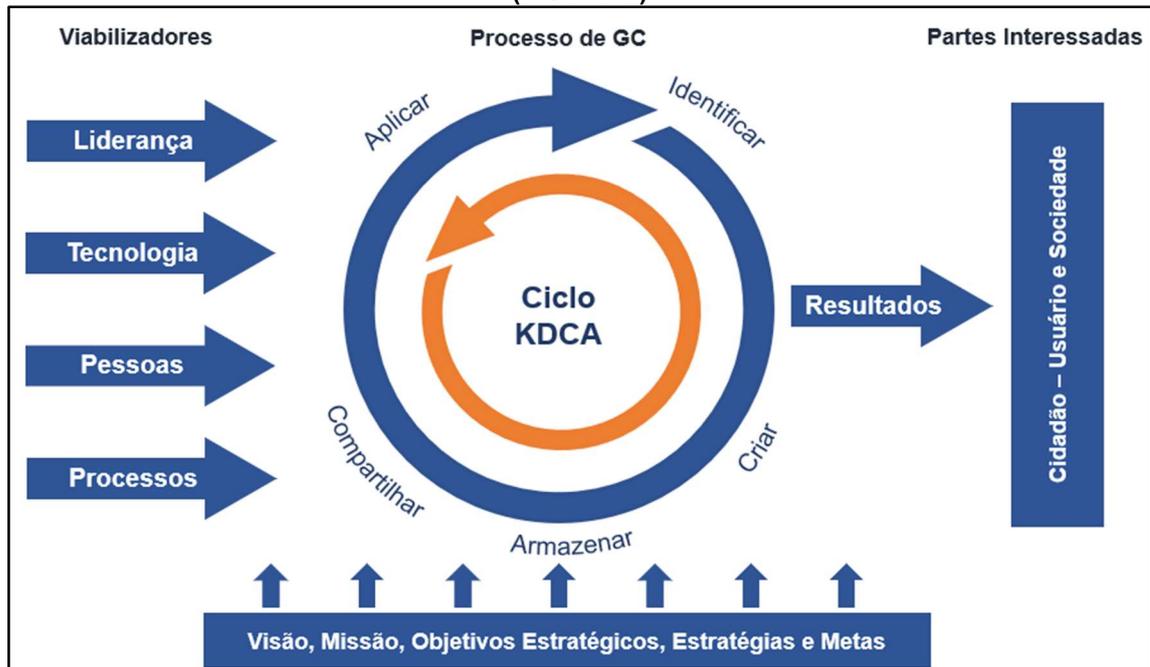
Os seis componentes essenciais do modelo incluem:

- 1) Direcionadores estratégicos: envolvem a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização.
- 2) Processos de gestão do conhecimento: abrangem a criação, abastecimento, compilação, transformação, disseminação e aplicação do conhecimento.
- 3) Infraestrutura de gestão do conhecimento: contempla a tecnologia da informação, comunicação, cultura organizacional e estrutura organizacional.
- 4) Capital intelectual: compreende o conhecimento tácito e explícito, habilidades, competências, experiências e informações.
- 5) Resultados da gestão do conhecimento: mensuram o impacto nos processos, produtos e serviços, além de considerar o aprendizado organizacional, inovação, eficiência, eficácia e efetividade.
- 6) Avaliação e melhoria contínua: incorpora o monitoramento, avaliação de desempenho, feedback, ajustes e melhorias constantes.

O modelo enfatiza a necessidade de estabelecer uma conexão entre a gestão do conhecimento e os resultados organizacionais, com a intenção de avaliar o impacto da gestão do conhecimento na melhoria dos processos, produtos e serviços oferecidos à população. Sublinha a importância de práticas inovadoras de gestão, promovendo a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos, alinhando-se aos princípios constitucionais de eficiência e eficácia na Administração Pública (Batista, 2012).

O MGCAPB, demonstrado na Figura 13, destaca-se por considerar as particularidades das organizações públicas, proporcionando diretrizes específicas para a implementação da gestão do conhecimento nesse contexto. Ao abordar a ausência de recompensas financeiras, o modelo propõe alternativas para estimular a melhoria do desempenho e a criação de novos conhecimentos. Adicionalmente, destaca a importância de uma estratégia contínua de implementação, visando superar resistências à mudança e manter os resultados obtidos.

Figura 13 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)



Fonte: Batista (2012), adaptado pelo autor (2024).

A implementação do MGCAPB demanda um planejamento cuidadoso e ações estratégicas que considerem as especificidades das organizações públicas. A etapa de diagnóstico é fundamental para avaliar o grau de maturidade em gestão do conhecimento e identificar necessidades e desafios específicos. A definição de visão, objetivos e estratégias no planejamento é essencial para orientar a implementação, considerando particularidades da administração pública e buscando a melhoria do desempenho e a criação de novos conhecimentos.

Batista (2012) enfatiza a importância da alta administração estabelecer uma metodologia para reconhecimento e recompensas não financeiras pela melhoria do desempenho e a criação de novos conhecimentos, contribuindo para a efetividade da gestão do conhecimento na administração pública brasileira.

2.2.15 Modelo ICAS

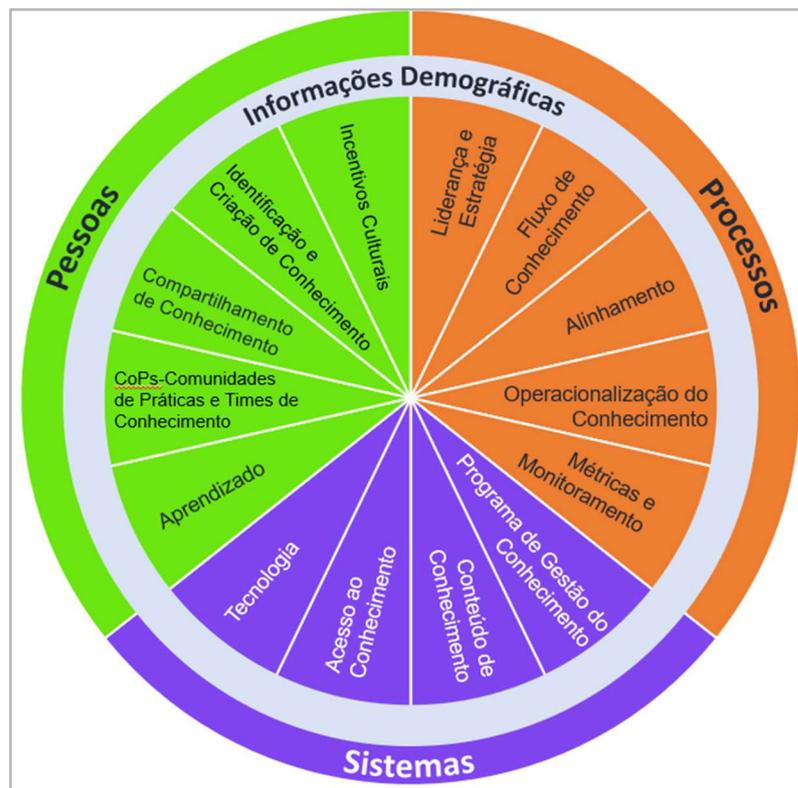
O modelo de gestão do conhecimento *Intelligent Complex Adaptive Systems* (ICAS) fundamenta-se na concepção de que as organizações são sistemas complexos e adaptativos, compostos por componentes inteligentes que se auto-organizam para otimizar seus objetivos específicos, operando de acordo com as regras e o contexto das relações com outros componentes e o ambiente externo (Bennet; Bennet, 2004).

importância de perceber as organizações como estruturas de conhecimento. Tal abordagem oferece um entendimento mais robusto da gestão do conhecimento, englobando todos os elementos envolvidos nesse processo (Bennett; Bennett, 2004).

2.2.16 Modelo Organizational Knowledge Assessment - OKA

O Modelo de Avaliação do Conhecimento Organizacional, *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido por Fonseca (2006) para o Banco Mundial, é uma ferramenta concebida com o propósito de avaliar a prontidão das organizações em relação à gestão do conhecimento. Este método abrange três elementos fundamentais: pessoas, processos e sistemas, proporcionando a operacionalização efetiva de ações de gestão do conhecimento nas organizações, demonstrados na Figura 15.

Figura 15 – Elementos e Dimensões do Modelo OKA



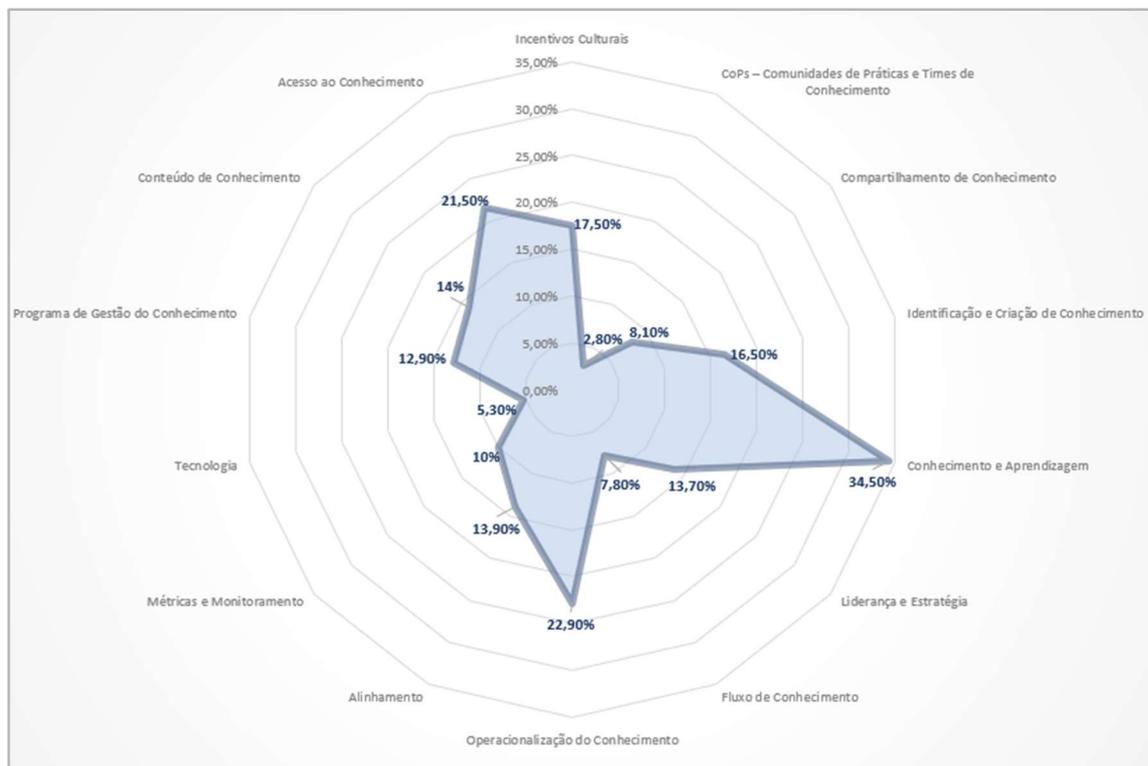
Fonte: Fresneda et al. (2009), adaptado pelo autor (2024).

No componente "Pessoas", as dimensões incluem cultura e incentivos, criação e identificação de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, comunidades de prática e times de conhecimento, conhecimento e aprendizado. As dimensões do elemento "Processos" abrangem liderança e estratégias, fluxo de

conhecimento, operacionalização do conhecimento, alinhamento, métricas e monitoramento. Quanto ao elemento "Sistemas", suas dimensões englobam infraestrutura tecnológica de gestão do conhecimento, infraestrutura de acesso, gerência de conteúdo, suporte e gerência do programa de gestão do conhecimento.

O método OKA viabiliza a identificação de pontos fortes e fracos nas áreas-chave relacionadas à gestão do conhecimento, proporcionando informações cruciais como base para a elaboração ou atualização do planejamento de ações no contexto de gestão do conhecimento, conforme demonstrado em exemplo na Figura 16, que ilustra o Diagrama de pontuação por dimensão de conhecimento.

Figura 16 – Diagrama de Pontuações por Dimensão do Conhecimento



Fonte: Fresneda et al. (2009), adaptado pelo autor (2024).

A utilização do modelo OKA capacita as organizações a agirem de maneira proativa, diferenciando-se no mercado por meio da oferta de produtos e serviços mais relevantes e intensivos em conhecimento.

Batista (2012) aponta que uma análise mais abrangente das dimensões do Método OKA revela que se trata de uma ferramenta fundamentada em uma base teórica sólida. No entanto, sua implementação é bastante complexa, o que a torna consideravelmente desafiadora para a maioria dos órgãos da Administração Pública.

O elevado número de questões presentes na versão mais recente da ferramenta demonstra que foram formuladas em uma linguagem voltada para o setor privado. Dessa forma, o método negligencia as disparidades entre as organizações públicas e privadas, não estabelecendo uma associação direta entre a gestão do conhecimento e os resultados institucionais, como o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços (Batista, 2012).

Assim, visando proporcionar uma visão global sobre os modelos de gestão do conhecimento tratados, foi elaborado o Quadro 01 contendo o resumo com os principais aspectos contidos no referencial teórico relativo ao tema.

Quadro 1 – Resumo de Modelos de Gestão do Conhecimento

Modelo	Fonte	Características	Fases/ Dimensões
Modelo de Wiig	Wiig (1993)	Enfatiza o ciclo contínuo de desenvolvimento, retenção, compartilhamento e uso do conhecimento	Desenvolvimento, Retenção, Compartilhamento, Uso
Modelo de Von Krogh e Ross	Von Krogh & Ross (1995)	Perspectiva conexonista, focada na criação e compartilhamento de conhecimento via interação social	Criação, Compartilhamento, Utilização
Modelo SECI	Nonaka & Takeuchi (1997)	Aborda a conversão entre conhecimento tácito e explícito para criar inovação	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
Modelo de Davenport & Prusak	Davenport & Prusak (1998)	Foco na gestão do conhecimento para vantagem competitiva	Geração, Codificação, Transferência
Modelo de Boisot (I-Space)	Boisot (1998)	Modelo tridimensional com fases para gerenciar o fluxo do conhecimento	Escaneamento, Solução de Problemas, Abstração, Disseminação, Assimilação, Impacto
Modelo de Choo	Choo (1998)	Liga a criação de significado e construção do conhecimento à tomada de decisões	Construção de Significado, Construção do Conhecimento, Tomada de Decisões
Modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Von Krogh, Nonaka & Ichijo (2001)	Destaca facilitadores da criação do conhecimento e a importância da confiança e empatia	Compartilhamento, Experimentação, Justificação, Consolidação, Consciência
Modelo de Probst <i>et al.</i>	Probst, Raub, Romhardt (2002)	Foco em atividades-chave de gestão para controle e aplicação do conhecimento	Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Compartilhamento, Preservação, Aplicação

Modelo de Bukowitz e Williams	Bukowitz & Williams (2002)	Estruturado para responder a questões estratégicas e operacionais de GESTÃO DO CONHECIMENTO	Obtenção, Utilização, Aprendizagem, Contribuição, Gestão de Ativos
Modelo APQC	APQC (2003)	Baseado em melhores práticas e benchmarking, aplicado em grandes empresas	Processos, Tecnologia, Pessoas, Conteúdo, Liderança e Cultura
Modelo APO	Asian Productivity Org. (2009)	Estrutura focada em promover colaboração e inovação com suporte tecnológico	Planejamento, Implementação, Avaliação
Modelo de Dalkir	Dalkir (2005)	Ciclo de vida integrado com cinco fases de criação e aplicação do conhecimento	Criar/Capturar, Avaliar, Compartilhar, Contextualizar, Aplicar
Modelo de Terra	Terra (2005)	Sete dimensões, incluindo cultura, estratégia e recursos humanos, aplicável no contexto brasileiro	Estratégia, Cultura, Estrutura, Recursos Humanos, Sistemas, Resultados, Aprendizado
Modelo de Gestão para Administração Pública Brasileira (MGCAPB)	Batista (2012)	Adaptação do modelo APO para as demandas específicas do setor público brasileiro	Direcionadores Estratégicos, Processos de GC, Infraestrutura de GC, Capital Intelectual, Resultados da GC, Avaliação e Melhoria Contínua
Modelo ICAS	Bennet & Bennet (2004)	Enxerga GC como parte de sistemas adaptativos complexos, focando em criatividade e aprendizado contínuo	Entendimento, Criação de Ideias, Resolução de Problemas, Tomada de Decisões, Implementação
Modelo OKA	Fonseca (2006)	Avaliação da prontidão em GC com foco em pessoas, processos e sistemas	Pessoas, Processos, Sistemas

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

2.3 Estratégias de Gestão do Conhecimento

Conforme abordado no tópico anterior, os Modelos de gestão do conhecimento são considerados abordagens específicas ou estruturas conceituais, que oferecem frameworks mais abrangentes e estruturados para orientar a implementação efetiva da gestão do conhecimento.

É importante observar que a existência de uma ampla variedade de modelos enseja, simultaneamente, na falta de consenso sobre os elementos a serem considerados em um modelo abrangente de gestão do conhecimento, conforme destacado por Rubenstein-Montano *et al.* (2001) e Holsapple e Joshi (1999).

Autores como Medrano Castillo e Cazarini (2014) propõem que os modelos de gestão do conhecimento devem ser embasados em ferramentas consolidadas e

adaptadas ao contexto específico da organização, considerando fatores como objetivos empresariais, estrutura e propriedades do sistema de informação. Essa abordagem sublinha a necessidade de ponderar o cenário específico da organização ao implementar práticas de gestão do conhecimento.

Nesse contexto, as Estratégias de gestão do conhecimento dizem respeito a práticas gerais e processos que uma organização emprega para gerenciar seu conhecimento e desempenham um papel crucial nas organizações, contribuindo para seu sucesso global e vantagem competitiva. Estas estratégias englobam diversas práticas, que envolvem a geração, armazenamento, difusão e aplicação do conhecimento dentro da organização, tendo como principal um dos principais benefícios a promoção da inovação.

Através da geração sistemática e compartilhamento do conhecimento, as organizações podem estimular a criatividade e o desenvolvimento de novas ideias. Ao criar um ambiente propício à geração de conhecimento, as organizações empoderam seus colaboradores a pensar de maneira inovadora e a propor soluções criativas para desafios existentes.

Roldán, Real e Sánchez Ceballos (2018) corroboram esta afirmação através da discussão das estratégias de gestão do conhecimento e seu impacto no sucesso organizacional e vantagem competitiva. Aprofundando-se neste assunto, os autores reforçam a ideia de que as estratégias e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a promoção da inovação por meio da geração sistemática e compartilhamento de conhecimento, estimulando a criatividade e o desenvolvimento de novas ideias nas organizações (Roldán; Real; Sánchez Ceballos, 2018).

Paralelamente, Abdi *et al.* (2018) discutem as práticas envolvendo a geração, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento dentro da organização como parte das estratégias de gestão do conhecimento. Essa discussão está alinhada com o conceito de estratégias de gestão do conhecimento, as quais englobam diversas práticas relacionadas à criação, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento dentro de uma organização.

Em seu artigo, os autores enfatizam, ainda, o estímulo à inovação resultante da implementação dessas estratégias, uma vez que as organizações têm a capacidade de fomentar a criatividade e o surgimento de novas ideias por meio da geração sistemática e compartilhamento de conhecimento. Isso reflete a ideia de que as estratégias de gestão do conhecimento criam um ambiente propício à produção de

conhecimento, capacitando os colaboradores a abordar desafios existentes de maneira inovadora e a propor soluções criativas (Abdi *et al.*, 2018).

Outrossim, as estratégias de gestão do conhecimento favorecem o armazenamento e recuperação eficiente do conhecimento no âmbito organizacional. Ao instituir repositórios de conhecimento robustos e adotar procedimentos eficazes de documentação, as organizações conseguem capturar e estruturar ativos valiosos de conhecimento (Jordão; Novas, 2017), refletindo a importância da manutenção e proteção do conhecimento, bem como a captura externa do conhecimento e sua codificação dentro das organizações.

Jordao e Novas (2017) destacam a importância de procedimentos eficazes de documentação e repositórios de conhecimento na captura e organização de ativos valiosos de conhecimento. Assim, a implementação dessas estratégias não apenas facilita a recuperação eficiente do conhecimento, mas também fortalece a base para decisões informadas e impulsiona a inovação dentro da organização.

A implementação de plataformas ou sistemas de compartilhamento de conhecimento, atuando como repositórios centralizados, emerge como uma abordagem valiosa. Estas ferramentas possibilitam que os colaboradores capturem e compartilhem conhecimento e *expertise*, estimulando a disseminação do saber e facilitando processos inovadores. Ao proporcionar fácil acesso à informação e fomentar a colaboração, tais plataformas desempenham um papel fundamental na promoção do conhecimento organizacional.

Outra estratégia essencial na gestão do conhecimento é a criação de uma cultura organizacional que promova e apoie ativamente o compartilhamento de conhecimento. A construção de um ambiente onde os colaboradores sintam-se à vontade para compartilhar ideias e experiências, e onde a colaboração e aprendizagem sejam valorizadas, representa um pilar significativo.

Neste contexto, Mabey e Zhao (2016) argumentam a favor da promoção da socialização entre os usuários como facilitadora da troca de conhecimento, destacando a importância de mecanismos institucionais que promovam uma liderança colaborativa e os benefícios das estratégias de gestão de tecnologia da informação na condução das atividades de conhecimento.

Ao enfatizar a necessidade de as empresas priorizarem estratégias de gestão do conhecimento, Roldán, Real e Sánchez Ceballos (2018) destacam a importância de práticas voltadas para o fator humano como forma de promover a socialização

entre indivíduos, fomentando a geração e o compartilhamento de conhecimento. Essa abordagem evidencia o papel dos líderes e da área de gestão de pessoas em estimular a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento, proporcionando os recursos e o suporte necessários para facilitar sua implementação.

Os líderes não devem apenas promover e participar ativamente do compartilhamento de conhecimento, mas também estabelecer uma visão clara e metas para as iniciativas de gestão do conhecimento da organização. Eles devem priorizar o compartilhamento de conhecimento como um objetivo estratégico e fornecer os recursos e o apoio necessários para facilitar sua implementação.

Jain e Jeppesen (2013) discutem o papel da liderança e seu impacto no cultivo e desenvolvimento do capital humano nas organizações, enfatizando a importância da liderança na alocação de recursos para o desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento, contribuindo para fomentar a inovação.

Tomaél (2005), conforme destacado por Jordão e Novas (2017), enfatiza a importância da interação espontânea entre os atores, permitindo uma cooperação mais completa e levando-os a adotar uma estrutura de rede. Os resultados também destacam que os atores que recebem mais informações na rede são os mais influentes e comprometidos com projetos conjuntos, indicando a importância da liderança na facilitação do compartilhamento de conhecimento e cooperação (Jordão; Novas, 2017).

Abordando a perspectiva dos paradoxos na troca de conhecimento, Liyanage *et al.* (2009) destacam a necessidade de intervenções inovadoras por parte da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em organizações intensivas em conhecimento. Os autores sustentam a importância de abordar a capacidade das pessoas para liderar efetivamente e promover a socialização entre os usuários, reforçando a ideia de que tais ações são fundamentais para facilitar uma troca de conhecimento verdadeiramente inovadora, criativa e produtivamente desviante.

Da mesma maneira, as práticas de tomada de decisão organizacional também exercem uma influência significativa no compartilhamento de conhecimento e, conseqüentemente, na promoção da inovação. Processos de tomada de decisão que incentivam o diálogo aberto, consideração de perspectivas diversas e integração de conhecimento de diferentes fontes podem estimular a criatividade e a inovação dentro da organização.

Ao envolver os colaboradores na tomada de decisões e capacitá-los a contribuir com seu conhecimento e experiências, as organizações podem aproveitar uma gama mais ampla de ideias e *insights*, resultando em soluções e abordagens mais inovadoras.

Rasmussen e Hall (2016) abordam a tomada de decisão da adoção de inovações na gestão, enfatizando a importância da congruência entre o processo decisório e a influência desse processo na adoção da gestão do conhecimento como uma inovação na administração, apontando para a relevância dos procedimentos decisórios nas transformações e inovações nas organizações.

Essas observações evidenciam a interseção crítica entre uma cultura organizacional que favorece a partilha de conhecimento e práticas eficazes de gestão de pessoas e de tomada de decisão, com o propósito de fomentar uma troca dinâmica e inovadora de conhecimento.

Adicionalmente, as organizações devem investir em sistemas de tecnologia que suportem a gestão do conhecimento. Esses sistemas podem incluir ferramentas e plataformas que possibilitam o armazenamento, recuperação e disseminação eficientes do conhecimento, além de facilitar a colaboração entre os empregados e colaboradores. Ao alavancar a tecnologia, as organizações podem aprimorar seus processos de gestão do conhecimento e garantir que o conhecimento esteja prontamente disponível e acessível para aqueles que precisam.

Em conclusão, as estratégias de gestão do conhecimento são essenciais para que as organizações prosperem no ambiente de negócios acelerado e competitivo de hoje. Ao estabelecer plataformas de compartilhamento de conhecimento, fomentar uma cultura de colaboração e aprendizagem, alavancar sistemas de tecnologia, promover práticas de tomada de decisão inclusivas e fornecer uma liderança forte, as organizações podem aprimorar sua aprendizagem coletiva, aumentar a competitividade e alcançar maior satisfação do cliente e sucesso organizacional.

2.3.1 Bancos de Ideias

A criação de um repositório de conhecimento, que viabilize o registro de ideias e práticas, evidencia a valorização do conhecimento tácito como um elemento essencial para o desenvolvimento organizacional. Este conhecimento, por ser de natureza implícita e muitas vezes não formalizado, está enraizado nas vivências

cotidianas dos colaboradores e na cultura da organização, desempenhando um papel crucial na melhoria contínua de processos e práticas (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Segundo Grant (2013), o conhecimento tácito, ao estar relacionado à experiência individual e coletiva, é difícil de ser transmitido por meio de instruções ou manuais, o que reforça sua importância dentro do ambiente organizacional. A institucionalização de um BIP é uma estratégia crucial para capturar, organizar e disseminar conhecimento dentro das organizações, promovendo inovação e aprendizado organizacional. Ferramentas como essas criam ambientes colaborativos e inovadores, essenciais para o desenvolvimento contínuo das empresas (Davenport; Prusak, 1998).

Ao permitir que colaboradores registrem propostas inovadoras e compartilhem práticas bem-sucedidas, o banco de ideias valoriza a expertise interna e fomenta um ambiente colaborativo, caracterizado pelo fluxo contínuo de informações e incentivo ao aprendizado coletivo (Ferreira *et al.*, 2019; Borchardt; Santos, 2014; Parjanen *et al.*, 2021).

Mais do que um repositório, ele pode atuar como motor de inovação ao identificar tendências emergentes, padrões de sucesso e oportunidades de otimização de processos internos, consolidando-se como um recurso estratégico para o avanço organizacional (Davenport; Prusak, 1998).

Segundo Santoro *et al.* (2018), essa dinâmica fortalece a tomada de decisões baseada em evidências, ao utilizar experiências concretas do campo, diminuindo a dependência de soluções externas e incentivando o desenvolvimento de inovações internas alinhadas às particularidades e desafios do setor de saneamento.

Um benefício adicional proporcionado por essa iniciativa é o fortalecimento da memória organizacional. Em organizações do setor de saneamento, assim como aquelas intensivas em conhecimento, grande parte das soluções mais eficazes são desenvolvidas ao longo de anos de experiência por profissionais que, eventualmente, deixam a organização, levando consigo seu conhecimento acumulado (Potrich, 2019). Ao institucionalizar o registro dessas ideias e práticas, assegura-se que esse saber não se perca, mas, ao contrário, esteja disponível para as gerações futuras de colaboradores, garantindo a continuidade e o aprimoramento das operações (Grant, 2013).

Ademais, um Banco de Ideias deve ser compreendido como um reflexo da cultura organizacional, e não apenas como uma ferramenta operacional. Ao incentivar

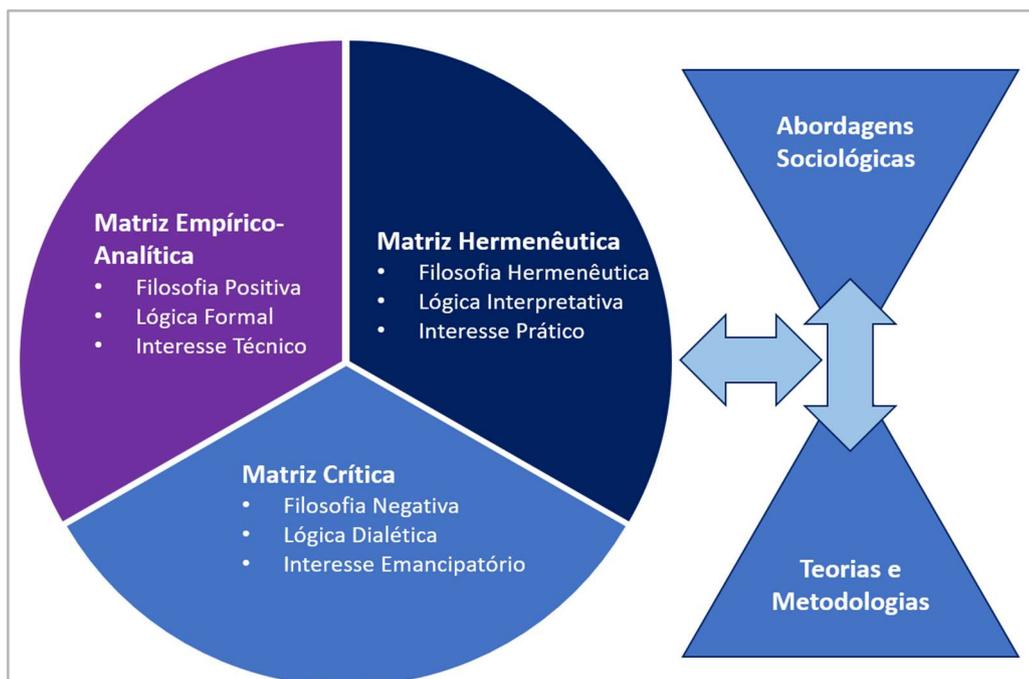
a participação ativa dos colaboradores no processo de compartilhamento de conhecimento, a companhia promove um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde a inovação e a melhoria contínua são vistas como responsabilidades coletivas (Ferreira *et al.*, 2019; Parjanen *et al.*, 2021). Dessa forma, o banco se torna um catalisador para o engajamento, a criatividade e a colaboração dentro da organização.

2.4 Categorização do Conhecimento

Em uma perspectiva de gestão do conhecimento, a categorização deste recurso configura-se como uma etapa crucial, pois organiza, estrutura e disponibiliza informações de maneira que facilite seu acesso e reutilização dentro das organizações. Nesse contexto, a categorização permite que o conhecimento seja sistematicamente armazenado e acessado, atendendo às necessidades de diferentes perfis de usuários e promovendo a eficiência e eficácia na busca por informações.

Conforme exposto por De Paula (2016), e demonstrado na Figura 17, a categorização de áreas de conhecimento nas organizações é um processo essencial para a estruturação e desenvolvimento do saber organizacional, especialmente em ambientes complexos onde múltiplas perspectivas e abordagens epistemológicas coexistem.

Figura 17 – Círculo das Matrizes Epistêmicas



Fonte: De Paula (2016), adaptado pelo autor (2024).

Para a autora, esse procedimento deve transcender as limitações impostas pelas “guerras paradigmáticas” que, historicamente, criaram divisões rígidas entre diferentes modos de conhecimento. Ao propor o “Círculo das Matrizes Epistêmicas” como uma alternativa que integra interesses cognitivos diversos — técnico, prático e emancipatório — ela permite uma visão mais ampla e inclusiva do desenvolvimento do conhecimento organizacional (De Paula, 2016).

De Paula (2016) defende que a categorização do conhecimento deve considerar a interdependência entre os diferentes interesses cognitivos, refletindo a complexidade dos fenômenos organizacionais. Em vez de ver o desenvolvimento do conhecimento como uma sequência de revoluções paradigmáticas, seu Círculo das Matrizes Epistêmicas propõe uma visão dialética, na qual o avanço do saber organizacional ocorre por meio de reconstruções epistêmicas que integram diferentes perspectivas (De Paula, 2016).

A centralidade do Círculo das Matrizes Epistêmicas, está na sua capacidade de agrupar e permitir a coexistência de sistemas de produção de conhecimento que se complementam e dialogam. Ao contrário do funcionalismo positivista, que busca a neutralidade axiológica e o controle, ou do interpretativismo, que enfatiza a compreensão intersubjetiva, o modelo proposto por De Paula (2016) permite que diferentes sistemas se tornem fontes de inovação e transformação social ao adotarem uma perspectiva emancipatória.

Desta forma, a categorização do conhecimento nas organizações, sob a ótica do Círculo das Matrizes Epistêmicas, permite que as instituições adaptem suas estruturas de saber conforme as demandas cognitivas e sociais emergentes. Essa proposta resgata a importância do diálogo entre as epistemes e aponta para a superação da “guerra paradigmática”, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e de valorização das diversas formas de conhecimento.

Vital (2007), por sua vez, propõe um modelo para a construção de taxonomias em portais corporativos baseado na integração de diversas práticas identificadas na literatura sobre Ciência da Informação e gestão de portais, com o objetivo de criar um sistema de categorização eficiente e aplicável ao ambiente organizacional, oferecendo um sistema flexível e adaptável, que permita uma organização do conhecimento mais próxima das necessidades práticas e estratégicas das organizações. As etapas da construção taxonômica estão representadas no Quadro 02, a seguir.

Quadro 2 - Etapas de Construção e Aplicação da Taxonomia

Etapas de Construção e Aplicação da Taxonomia	Descrição
1. Estabelecimento de Categorias Gerais	São definidas as categorias amplas que servirão como base para a organização do conhecimento. Essas categorias devem ser relevantes para as necessidades informacionais dos usuários e alinhadas com a característica organizacional.
2. Coleta dos Termos	É realizada a coleta de termos específicos que representem as informações dentro dessas categorias.
3. Análise dos Termos Selecionados	São analisados os termos, com o objetivo de garantir a consistência e relevância para os usuários finais, considerando as diferentes interpretações e significados possíveis.
4. Controle da Diversidade de Significação	Etapa crítica do modelo é o controle semântico, no qual são evitadas ambiguidades, como sinonímia e polissemia. O controle facilita a navegação e a busca dentro do portal, promovendo uma experiência mais intuitiva para o usuário.
5. Construção de Relacionamentos Semânticos	A taxonomia deve incluir relações hierárquicas e não hierárquicas entre os termos.
6. Representação da informação (classificação ou indexação)	Os termos e categorias coletados são organizados e estruturados para facilitar a recuperação de informações, usando sistemas de classificação hierárquica ou indexação que tornam a navegação intuitiva e o acesso rápido aos conteúdos relevantes para os usuários.
7. Organização da Informação Recuperada	A taxonomia é apresentada de forma organizada aos usuários para verificar sua eficácia. Essa validação permite ajustes e refinamentos, garantindo que a taxonomia se mantenha relevante e eficaz ao longo do tempo

Fonte: Vital (2007), adaptado pelo autor (2024).

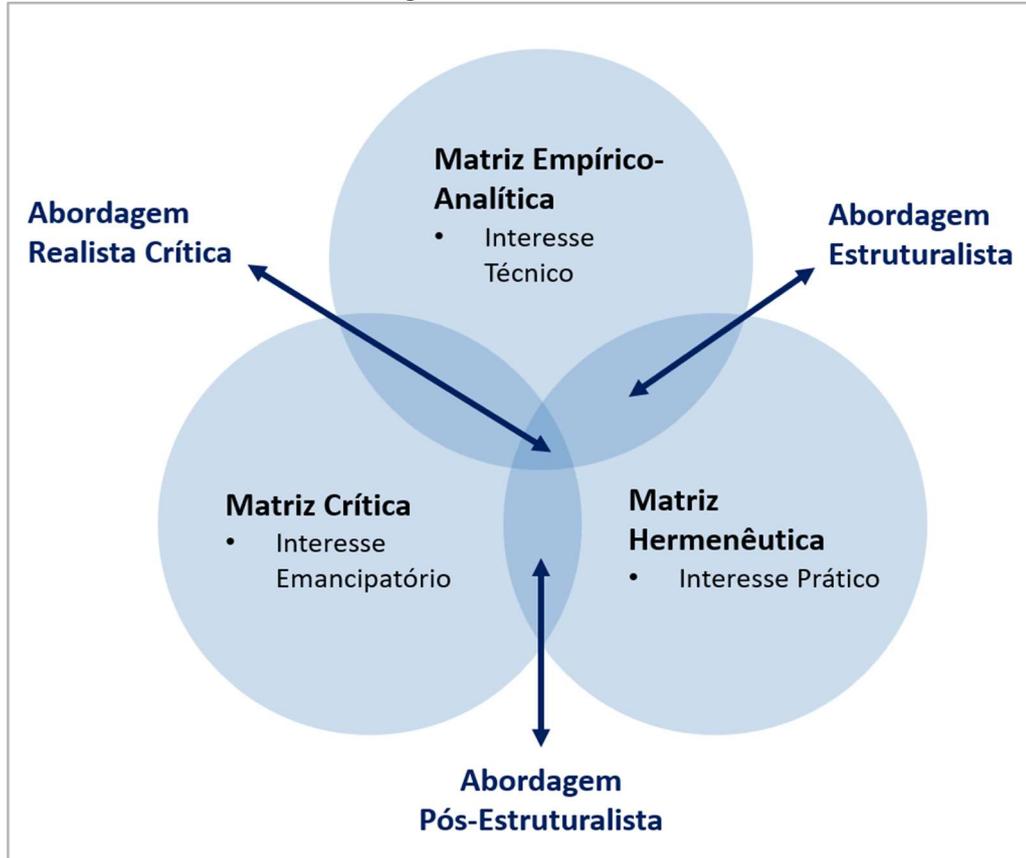
A abordagem trazida por Aganette (2010) complementa as propostas teóricas de De Paula (2016) e Vital (2007) ao destacar a construção de taxonomias corporativas como um mecanismo de organização e categorização do conhecimento dentro das empresas.

Segundo Aganette (2010), taxonomias corporativas exercem um papel fundamental na recuperação e padronização de informações, facilitando o acesso e promovendo uma estruturação semântica que minimiza ambiguidades, elemento essencial para a eficiência nos sistemas de busca.

Essa perspectiva está em sintonia com De Paula (2016), que questiona a rigidez de estruturas epistêmicas tradicionais e defende o "Círculo das Matrizes Epistêmicas", o qual integra diferentes interesses cognitivos — técnico, prático e emancipatório — no desenvolvimento do conhecimento organizacional, como

demonstrado na Figura 18. Ambas as autoras concordam que a categorização de conhecimento deve ser flexível e abrangente, permitindo a adaptação das estruturas organizacionais às demandas cognitivas que se modificam ao longo do tempo.

Figura 18 – Interconexões das abordagens Estruturalista, Pós-Estruturalista e Realista Crítica.



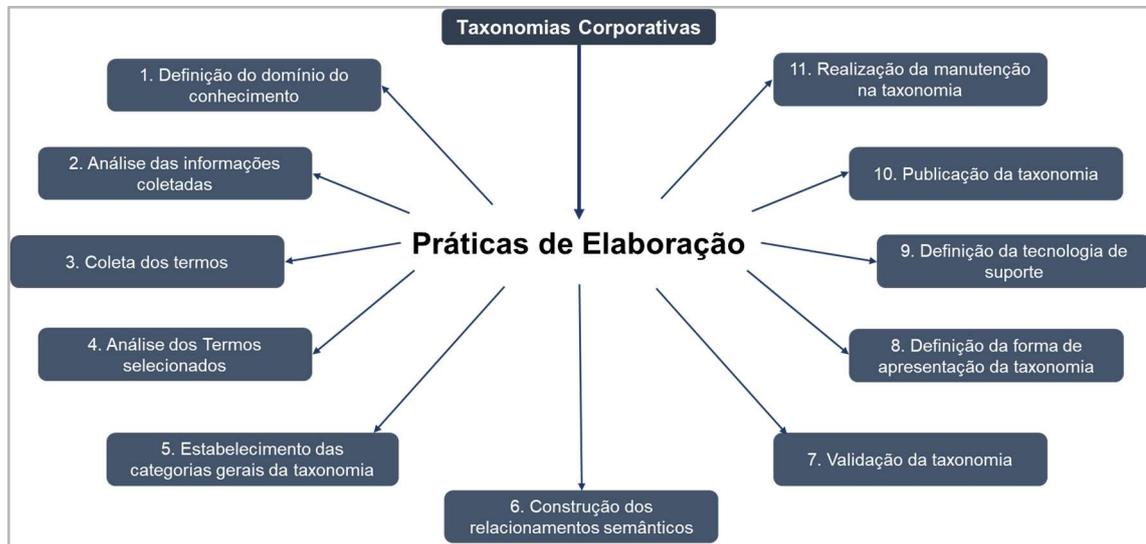
Fonte: De Paula (2016), adaptado pelo autor (2024).

Outro ponto de convergência entre Aganette (2010) e Vital (2007) reside na importância da padronização terminológica e do controle do vocabulário nas taxonomias. Para Vital (2007), esses aspectos são cruciais para a construção de uma taxonomia que seja capaz de atender ao contexto específico de cada organização, uma vez que a participação dos usuários e a adaptação constante às necessidades informacionais garantem a relevância contínua do sistema de categorização.

De forma semelhante, Aganette (2010) destaca a importância de validar as taxonomias por meio de testes de usabilidade e feedback dos usuários, o que assegura que a estrutura de conhecimento continue alinhada com as necessidades da organização. Esse processo de ajuste contínuo, segundo Vital (2007), previne a

obsolescência e contribui para que o sistema de taxonomia se mantenha responsivo e útil para o ambiente corporativo.

Figura 19 – Práticas de Elaboração das Taxonomias Corporativas



Fonte: Aganette (2010), adaptado pelo autor (2024).

Aganette (2010) ainda sugere que, ao adotar taxonomias corporativas, as empresas não apenas aprimoram a recuperação de informações, mas também promovem uma integração orgânica entre processos e conhecimentos, impactando positivamente a tomada de decisões e a eficiência organizacional.

Esse aspecto encontra ressonância nas abordagens de De Paula (2016) e Vital (2007), que defendem que a categorização de conhecimento não se limita a uma técnica administrativa, mas se torna uma estratégia essencial para o compartilhamento de saberes e a colaboração entre equipes.

Por fim, em uma estrutura de taxonomia responsiva ao contexto organizacional, como propõe Aganette (2010), estas taxonomias corporativas deixam de ser apenas ferramentas de organização e assumem um papel estratégico no fomento de uma gestão do conhecimento dinâmica e adaptada aos desafios específicos de cada organização.

2.5 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Ao explorar a aplicação da gestão do conhecimento na esfera pública, torna-se imperativo reconhecer os desafios e oportunidades singulares enfrentados por organizações governamentais. Ao contrário de seus pares do setor privado, as

instituições públicas possuem objetivos específicos e envolvem grupos distintos de partes interessadas, moldando, assim, a dinâmica da gestão do conhecimento (Rashman; Withers; Hartley, 2009).

A singularidade da gestão do conhecimento no setor público é influenciada pela necessidade de gerar resultados de "valor público", pelas definições complexas de desempenho e pela extensa variedade de partes interessadas envolvidas (Ahbabi *et al.*, 2019).

No cenário contemporâneo, os gestores públicos enfrentam de forma persistente o desafio de adaptar-se às rápidas transformações em seu ambiente de atuação. A urgente necessidade reside na busca incessante por maximizar o conhecimento, impulsionando, assim, a inovação no contexto do setor público.

Dentro da Administração Pública, a gestão do conhecimento passou por uma notável evolução ao longo do tempo, ajustando-se às necessidades em constante mutação desse setor. Sua trajetória histórica remete à ênfase inicial na gestão da informação, uma abordagem que progressivamente deu lugar a um enfoque mais abrangente na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Nos primórdios, a gestão do conhecimento na Administração Pública concentrava-se primordialmente na gestão da informação e na utilização da tecnologia para coletar e armazenar dados, impulsionada pela necessidade de eficiência, eficácia e responsabilidade na prestação de serviços públicos (Rashman; Withers; Hartley, 2009).

Num segundo momento, houve uma transição para uma ênfase no compartilhamento de conhecimento e na colaboração, reconhecendo a importância do conhecimento tácito e da experiência dentro das organizações. Essa mudança foi influenciada pelo surgimento de novas tecnologias e plataformas de comunicação que facilitaram o compartilhamento de conhecimento entre diferentes departamentos e níveis de governo.

Assim, constatou-se que, à medida que a administração pública evoluiu, a necessidade de uma gestão eficaz do conhecimento tornou-se cada vez mais evidente, especialmente para impulsionar a inovação dentro das agências governamentais e organizações do setor público.

Ao discutirem a trajetória histórica da gestão do conhecimento no setor público diversos autores destacam a necessidade de um *framework* abrangente que englobe a criação, captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Esses autores ressaltam a importância de as organizações de serviços públicos criarem, transferirem, compartilharem e aplicarem conhecimento para se adaptarem a ambientes em constante mudança e melhorarem o desempenho (Rashman; Withers; Hartley, 2009; Ahababi *et al.*, 2019).

Além disso, destaca-se a percepção de uma compreensão fragmentada da gestão do conhecimento no âmbito público, ressaltando a importância de estabelecer metas e estratégias robustas como meio de superar os desafios existentes. Este entendimento aponta para uma evolução contínua da gestão do conhecimento na administração pública, corroborando a necessidade de um framework abrangente que englobe a criação, captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, conforme destacado por Rashman, Withers e Hartley (2009).

Jain e Jeppesen (2013) enfatizam a importância de se comprometer com práticas de gestão do conhecimento e reconhecer o valor da gestão do conhecimento como fundamentais para dedicar recursos ao desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento na organização. Além disso, ressaltam o papel vital da liderança na promoção e desenvolvimento do capital humano nas organizações, sendo um fator crucial para uma gestão efetiva do conhecimento.

Ahababi *et al.* (2019) contribuem ao destacar a necessidade de as entidades do setor público estabelecerem metas e estratégias robustas de gestão do conhecimento como uma maneira potencial de enfrentar desafios e manterem-se competitivas na era da privatização, liberalização e globalização.

As pressões para aprendizado e inovação em organizações de serviço público, provenientes das expectativas dos usuários, de outros níveis de governo e de uma ampla gama de partes interessadas, exigem discernimento para levar em consideração as complexas necessidades de conhecimento das prioridades políticas nacionais, bem como necessidades políticas formais e contestadas em nível nacional e local (Rashman; Withers; Hartley, 2009).

Este contexto demanda a necessidade de os administradores públicos se adaptarem às demandas e expectativas mutáveis, evidenciando a dinâmica interligada entre a gestão do conhecimento, a inovação e a satisfação das partes interessadas no contexto público.

Por outro lado, Jain e Jappensen (2013) destacam que a segurança promovida pela estabilidade nas carreiras oferecidas pelo setor público, leva os gestores a adotarem um estilo de liderança que proporciona sensação de segurança

para lidar com as múltiplas pressões internas e externas, favorecendo práticas de gestão do conhecimento em um ambiente de trabalho estável.

A relevância de modelos de gestão do conhecimento transcende contextos específicos, conforme discutido por Ahbabi *et al.* (2019) ao abordarem o potencial para estudos futuros refinarem estruturas de gestão do conhecimento para se adequarem a contextos públicos ou privados.

Esta assertiva encontra ressonância no exposto por Rashman, Withers e Hartley (2009) que corroboram essa visão ao atestar a possibilidade de estudos futuros adaptarem *frameworks* de gestão do conhecimento para contextos diversos, inclusive o setor privado, ampliando assim a compreensão da relevância de modelos eficazes de gestão do conhecimento em diferentes esferas organizacionais.

Rashman, Withers e Hartley (2009) destacam os desafios enfrentados por organizações do setor público na adaptação a mudanças rápidas e a importância de uma compreensão contextualizada do aprendizado organizacional e do conhecimento. Essa análise ressalta a relevância de modelos eficientes de gestão do conhecimento na administração pública, reforçando o valor do alinhamento estratégico e da integração das práticas para superar desafios específicos desse setor.

Frente a esses desafios e oportunidades únicos (Jain; Jeppesen, 2013), a perspectiva histórica da gestão do conhecimento na Administração Pública oferece uma visão esclarecedora sobre sua evolução no contexto do setor. O desenvolvimento histórico da gestão do conhecimento na Administração Pública foi marcado por uma contínua adaptação às mudanças nas esferas social e tecnológica.

Como resposta a vários desses desafios, incluindo a necessidade de conhecimentos ou habilidades específicas, a adaptação a mudanças rápidas e a promoção de uma cultura de inovação, ocorre a implementação da gestão do conhecimento em organizações da administração pública. Essa prática se revela essencial para superar obstáculos burocráticos e aprimorar os processos de tomada de decisão nesse contexto organizacional, permitindo que as organizações públicas fortaleçam sua capacidade de capturar, armazenar e compartilhar conhecimento, englobando aspectos implícitos e explícitos.

Portanto, a busca incessante pela inovação e pela efetiva gestão do conhecimento na Administração Pública não apenas se revela como imperativa para superar desafios específicos e explorar oportunidades no âmbito público, mas também

como um diferencial determinante para o êxito e a prosperidade deste setor. A compreensão aprofundada das barreiras e oportunidades associadas à transferência e aplicação de conhecimento em organizações públicas, conforme sublinhado por Rashman, Withers e Hartley (2009), destaca a necessidade contínua de estratégias eficazes nesse contexto.

Reconhece-se, por fim, que a inovação e a gestão do conhecimento não são apenas componentes cruciais para o sucesso individual das organizações, mas também são elementos essenciais para o avanço coletivo e para a construção de uma Administração Pública mais ágil, adaptável e eficiente. O investimento contínuo nessas práticas reflete um compromisso com a transformação positiva, possibilitando não apenas a resolução de desafios imediatos, mas também a criação de uma base sólida para o enfrentamento dos desafios futuros em constante evolução.

2.6 O Papel dos Bancos de Ideias na Gestão do Conhecimento

Diversas estratégias de gestão do conhecimento são aplicáveis com o objetivo de facilitar a transformação de organizações públicas em organizações que aprendem. Uma ação destacada é a implementação de Bancos de Ideias, os quais servem como repositórios para ideias inovadoras e soluções contribuídas pelos funcionários, possibilitando que a organização aproveite a inteligência e conhecimento coletivo de sua força de trabalho.

Castañeda e Cuéllar (2020) afirmam que o compartilhamento de conhecimento é a transferência de experiência, habilidades e informações para práticas, como é o caso da inovação. Uma característica da inovação é a criação de valor, processo que é possível por meio do compartilhamento de conhecimento.

Esta abordagem está alinhada aos princípios de tomada de decisão participativa e colaboração uma vez que os Bancos de Ideias incentivam a captura e armazenamento de conhecimento explícito e tácito, tornando-o facilmente acessível para uso atual e futuro - um aspecto crítico destacado em modelos de captura e armazenamento de conhecimento.

Os Bancos de Ideias atuam como instrumentos específicos de gestão do conhecimento, catalisando processos inovadores dentro das organizações, inclusive no setor público. Ao fornecer uma plataforma para os funcionários depositarem e retirarem suas ideias, os Bancos de Ideias promovem uma cultura de

compartilhamento de conhecimento e colaboração, essenciais para impulsionar processos inovadores.

Essas ferramentas permitem que os funcionários documentem suas percepções, experiências e melhores práticas, garantindo que o valioso conhecimento tácito seja capturado e disponibilizado para outros dentro da organização (Gharieb, 2022).

O papel dos Bancos de Ideias na promoção da inovação é fundamental para impulsionar a criatividade e gerenciar efetivamente o conhecimento nas organizações contemporâneas. Trata-se de uma ferramenta crucial que atua como plataforma ou sistema, proporcionando aos funcionários a capacidade de contribuir, armazenar e recuperar ideias e conhecimentos.

Filieri e Algezau (2015) apresentam o conceito de bancos de ideias como uma plataforma estruturada para capturar e organizar ideias inovadoras, relacionando-os à discussão sobre repositórios de conhecimento e seu impacto na obtenção e reutilização de conhecimento dentro das organizações.

Adicionalmente, Mazorodze e Buckley (2020) abordam o conceito de repositórios de conhecimento como depósitos online de conhecimento especializado e documentação sobre um domínio específico. Também elucidam a importância do compartilhamento e transferência de conhecimento na geração de novas ideias e no aumento da eficiência operacional, contribuindo, por fim, para a inovação organizacional.

Ao mencionarem que a gestão de registros apoia a memória organizacional, que, por sua vez, é um dos elementos fundamentais da gestão do conhecimento, Cunha, Ribeiro e Pereira (2013) destacam a importância de ter um sistema para armazenar e recuperar conhecimento dentro de uma organização.

Hu, Zhao e Xueqin (2007) discutem o uso da tecnologia Wiki como uma plataforma para compartilhamento de conhecimento e troca de ideias dentro de uma organização, reforçando a relevância de ferramentas que facilitam a contribuição e recuperação de ideias para promover a inovação organizacional.

Filieri e Willison (2016) argumentam que a concepção de repositórios de conhecimento, que oferecem conhecimento técnico *ad hoc* para a resolução de problemas frequentemente encontrados, está em consonância com o conceito mais amplo de captura e organização do conhecimento. Nesse sentido, a estrutura de repositórios de conhecimento não apenas proporciona soluções imediatas para

desafios específicos, mas também contribui para a sistematização e ordenação mais ampla do conhecimento disponível.

Uma discussão sobre plataformas de compartilhamento de conhecimento e a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito em uma organização intensiva em conhecimento, fomentada por Hu, Zhao e Xueqin (2007), enfatiza o tema sobre disseminação de conhecimento nas organizações.

Andreeva e Kianto (2011), por sua vez, afirmam que todo o conhecimento adquirido, criado e compartilhado precisa ser suportado por armazenamento e documentação, caso contrário, uma organização estará constantemente em perigo de perder acidentalmente o conhecimento nela existente.

Ao abordar a importância de procedimentos eficazes de documentação, bem como práticas internas e externas de compartilhamento e aquisição de conhecimento, Law, Lau e Ip (2021) alinham-se à concepção de que uma gestão eficaz do conhecimento não apenas facilita a criação de conhecimento, mas também proporciona as competências e capacidades essenciais para capacitar a organização na descoberta de conhecimento e métodos inovadores, contribuindo para a promoção da inovação e o crescimento organizacional.

Pham *et al.* (2020) afirmam que o papel dos Bancos de Ideias como plataformas estruturadas para capturar, organizar e implementar ideias inovadoras está alinhado com o conceito de aquisição, armazenamento e compartilhamento de conhecimento no contexto da gestão do conhecimento. Além disso, elucidam o alinhamento existente entre o conceito de compartilhamento e transferência de conhecimento na gestão do conhecimento com a função dos Bancos de Ideias como repositórios para capturar saberes valiosos e a experiência especializada dos funcionários.

Edeh *et al.* (2022) trazem o conceito de que os Bancos de Ideias estimulam uma cultura de inovação na organização, o que corresponde às descobertas de que práticas de gestão do conhecimento melhoram a capacidade de inovação em organizações de serviços.

Os Bancos de Ideias exercem um papel crucial como facilitadores para a colaboração interfuncional e a resolução interdisciplinar de problemas (Schmidt, 2009). Ao utilizar esses bancos, as organizações podem explorar a diversidade de talentos e perspectivas de seus colaboradores, fomentando um ambiente de trabalho

inclusivo e colaborativo, favorecendo o surgimento de ideias e soluções inovadoras, muitas vezes inviáveis em configurações mais tradicionais e isoladas.

A implementação dos Bancos de Ideias não apenas promove uma cultura de inovação e compartilhamento de conhecimento, mas também aprimora a agilidade e responsividade, desempenhando um papel fundamental na mudança organizacional. Essas plataformas proporcionam um mecanismo estruturado para capturar, organizar e implementar ideias inovadoras (Ahbabi *et al.*, 2019), não apenas estimulando a criatividade, mas também fortalecendo a capacidade da organização de se adaptar às mudanças e adotar práticas mais ágeis e responsivas.

Edeh *et al.* (2022) citam Nurdin e Yusuf (2020) ao destacar que as organizações armazenam conhecimento em livros e bancos de dados, recorrendo a eles sempre que há um problema a ser resolvido. O armazenamento de conhecimento é um símbolo de reputação para reter funcionários que contribuíram com conhecimento usado para resolver problemas organizacionais.

Matricano *et al.* (2019) destacam a eficácia dos Bancos de Ideias na captura da inteligência coletiva dos funcionários. Esse conceito ressoa com as discussões sobre plataformas de inovação aberta e o papel do coletivo na geração de *insights* e ideias inovadoras.

Adicionalmente, a utilização dos Bancos de Ideias pode auxiliar as organizações na identificação e abordagem de lacunas de conhecimento em sua força de trabalho. Conforme os funcionários contribuem com suas ideias e conhecimentos, padrões e áreas de especialização emergem, indicando onde iniciativas adicionais de treinamento ou compartilhamento de conhecimento podem ser necessárias. Essas plataformas revelam-se ferramentas valiosas para a captura, organização e disseminação de conhecimento em toda a organização, garantindo que o conhecimento crítico não seja perdido ou isolado.

Matricano *et al.* (2019) corroboram esta ideia ao destacar a importância de aproveitar os diversos talentos e perspectivas dos funcionários. Essa ideia está alinhada com as discussões sobre o papel dos recursos humanos na utilização do conhecimento externo e participação em atividades de inovação aberta.

No entanto, é imperativo considerar as possíveis desvantagens e limitações dos Bancos de Ideias na promoção da inovação nas organizações. Embora eficazes para fomentar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, esses instrumentos podem inadvertidamente desencorajar a criatividade individual e causar

receios acerca da propriedade destas ideias. Um desafio potencial reside no risco de fadiga ou saturação de ideias dentro da organização.

Filieri e Alquezau (2015) salientam que a baixa qualidade operacional de um repositório pode dificultar a obtenção de conhecimento, e ineficiências na obtenção de conhecimento podem afetar o reuso do conhecimento existente, impactando, por fim, no desempenho da inovação.

O constante influxo de ideias e sugestões pode trazer dificuldades para os funcionários discernirem entre contribuições valiosas e irrelevantes, resultando em confusão e perda de foco nas ideias verdadeiramente inovadoras. Ao mesmo tempo, os Bancos de Ideias podem encontrar resistência ou ceticismo por parte dos colaboradores que hesitam em compartilhar suas ideias devido a preocupações com direitos de propriedade intelectual ou receio de rejeição (Matricano *et al.*, 2019).

Essa ideia é consistente com as discussões sobre o papel da GRH em estimular a aprendizagem por meio de sistemas de recompensa e treinamento, bem como a importância das rotinas organizacionais e a necessidade de gerenciar e explorar efetivamente o conhecimento externo.

Tal desafio suscita debates sobre as competências essenciais para gerenciar e explorar o conhecimento dentro das organizações, destacando também a necessidade de desenvolver a habilidade de adquirir e explorar novos conhecimentos criados por parceiros.

Tsinopoulos, Yan e Sousa (2019) abordam as complexidades e desafios da conversão de conhecimento adquirido por meio de colaborações formais, incluindo questões relacionadas à propriedade intelectual e compartilhamento de conhecimento. Ao tratarem da possível resistência e os desafios relacionados às colaborações horizontais e verticais, bem como os efeitos do abandono de atividades inovadoras na transferência de conhecimento e aprendizagem organizacional, os autores exploram as dificuldades associadas à distinção de conhecimento valioso. Eles também examinam os fatores que impactam a decisão de abandonar atividades inovadoras, incluindo preocupações com o desempenho inferior de projetos e a influência de fatores externos.

Para além dos Bancos de Ideias, o uso da tecnologia assume uma importância fundamental na viabilização da gestão do conhecimento e na promoção da inovação organizacional. Sistemas de tecnologia da informação, tais como plataformas de

gestão do conhecimento ou ferramentas de colaboração, são essenciais para facilitar o compartilhamento e a disseminação do conhecimento dentro da organização.

No contexto da Administração Pública, os Bancos de Ideias desempenham um papel fundamental no estímulo à inovação em várias dimensões. Os funcionários podem contribuir com ideias e soluções para enfrentar desafios na entrega de serviços públicos, formulação de políticas e implementação de programas. Essas ideias podem variar desde melhorias de processos, aprimoramentos de serviços, iniciativas de economia de custos até abordagens inovadoras para resolver questões sociais.

Contudo, a revisão sistemática da literatura acerca do tema permitiu observar-se uma notável lacuna no que tange a pesquisas específicas sobre a implementação e eficácia dos Bancos de Ideias no contexto da Administração Pública. A ausência de estudos aprofundados sobre esse tema, ao mesmo tempo que compromete a compreensão detalhada de como esses instrumentos influenciam os processos de inovação no setor público, indica um novo campo de conhecimento a ser explorado.

Nesse sentido, a presente pesquisa propõe-se a contribuir para o preenchimento dessa lacuna, contribuindo para o avanço do conhecimento e fornecendo percepções significativas para gestores públicos, pesquisadores e demais interessados na promoção da inovação no âmbito da Administração Pública.

A escassez de investigações documentais ou empíricas sobre os impactos, desafios e melhores práticas na adoção de Bancos de Ideias na Administração Pública limita a capacidade de formular diretrizes eficazes para a implementação dessas ferramentas. Ao fornecer um repositório centralizado para essas ideias, os Bancos de Ideias facilitam o compartilhamento e a polinização cruzada de conceitos inovadores, permitindo que os administradores públicos aproveitem a inteligência coletiva e a criatividade de sua força de trabalho.

2.7 A Inovação suportada pela Gestão do Conhecimento

A inovação exerce um papel central na prosperidade das empresas ao contribuir significativamente para o estímulo do crescimento, aprimoramento da vantagem competitiva e fomento do sucesso no mercado. Para manterem sua competitividade em um ambiente de mercado em constante evolução, as organizações necessitam incessantemente cultivar a inovação e demonstrar uma habilidade contínua de adaptação.

No contexto das organizações públicas, a inovação contribui para a melhoria dos serviços públicos, a transparência governamental, a eficiência na gestão, a solução de problemas sociais e a adaptação a mudanças políticas e sociais. Ao adotar práticas inovadoras, tecnologias avançadas e abordagens criativas, as organizações públicas podem não apenas atender de maneira mais eficaz às necessidades dos cidadãos, mas também promover a participação cidadã, a responsabilidade fiscal e a sustentabilidade em um ambiente em constante evolução.

Kambey, Wuryaningrat e Kumajas (2018) afirmam que a inovação possui diversas definições, mas pode ser concluído que se refere à novidade. Destacam que a inovação não é apenas uma aplicação física, mas também um processo. Alegam que a inovação requer o uso de conhecimento e a obtenção de novo conhecimento de diversas fontes, e que o novo conhecimento tem um impacto positivo na capacidade de inovação e no desempenho organizacional.

Esta visão está alinhada com a compreensão de que a gestão eficaz do conhecimento é fundamental para fornecer a base necessária à inovação, abrangendo tanto a utilização do conhecimento existente quanto a criação de novos conhecimentos por meio de processos colaborativos e de aprendizagem (Ferreira; Curado; Oliveira, 2021).

Andreeva e Kianto (2011) destacam a importância crucial da inovação no impulsionamento do crescimento, da vantagem competitiva e do sucesso no mercado. Além disso, sublinham a necessidade imperativa de as organizações inovarem de forma contínua e se adaptarem para atender às crescentes e mutáveis demandas e necessidades dos clientes.

Dominguez Gonzalez e De Melo (2018) argumentam que a inovação é potencializada por uma infraestrutura moderna, recursos tecnológicos e econômicos, contudo, seu impulso preponderante advém, sobretudo, do eficaz compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores.

Edeh *et al.* (2022) abordam como a capacidade de inovação é a habilidade de uma organização desenvolver novos produtos e serviços para atender às necessidades das partes interessadas, o que pode resultar em melhorias nos resultados de desempenho.

A sinergia entre o conhecimento e o processo de inovação constitui um catalisador vital, capacitando de maneira significativa as organizações na identificação proativa de oportunidades, no florescimento de ideias inovadoras e na eficaz

concepção e desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos. Essa interação entre conhecimento e inovação emerge como um elemento crucial para a dinâmica e o progresso contínuo das organizações em ambientes desafiadores e em constante evolução.

Sob essas circunstâncias, a gestão eficaz do conhecimento contribui de maneira crucial ao criar as condições ideais para facilitar o processo de inovação dentro das organizações. Ao estabelecer uma base sólida para a captura, organização e alavancagem do conhecimento já existente, ela não apenas otimiza os recursos internos, mas também propicia um ambiente favorável à geração contínua de novos conhecimentos.

Essa abordagem, centrada na colaboração eficaz e na aprendizagem constante, configura-se como um alicerce indispensável para impulsionar a inovação e a adaptabilidade organizacional.

Maehler *et al.* (2011) afirmam que o conhecimento é considerado uma das bases para a criação de inovação e, conseqüentemente, gera vantagens competitivas superiores em relação aos concorrentes. Destacam que o único verdadeiro e duradouro diferencial competitivo é o conhecimento e que, no processo de geração de inovação, as informações obtidas do ambiente desempenham um papel importante, pois podem complementar os dados e informações existentes dentro da empresa.

Dávila, Andreeva e Varvákis (2019) destacam a importância da inovação para o desempenho organizacional e sugerem que estudos futuros poderiam incorporar múltiplos antecedentes, como a inserção em redes locais e globais ou as orientações estratégicas e a liderança da empresa.

As ferramentas de gestão do conhecimento, ao abrangerem uma ampla gama de funcionalidades, desempenham um papel amplo na promoção da inovação em diversas esferas, incluindo processos, produtos e a continuidade da inovação. A interligação entre inovação e gestão do conhecimento é universalmente reconhecida como uma força motriz essencial para o sucesso das organizações.

Law, Lau e Ip (2021) corroboram a afirmação sobre as ferramentas de gestão do conhecimento contribuírem para a inovação em diversas áreas, destacando o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho inovador. Isso reforça a ideia de que essas ferramentas desempenham um papel significativo na

promoção de processos e produtos inovadores, bem como na manutenção da continuidade da inovação.

A importância das ferramentas de gestão do conhecimento e do treinamento de funcionários para a inovação nas organizações é abordada por Dominguez Gonzalez e De Melo (2018) ao destacarem que as ferramentas de gestão do conhecimento, como internet, intranet, *groupwares* e videoconferências, aumentam as oportunidades para as pessoas se encontrarem e desenvolverem novos conhecimentos, superando barreiras tradicionais geradas por "obstáculos" departamentais decorrentes da estrutura organizacional.

Esses autores enfatizam que a expansão da base de conhecimento da organização depende do treinamento dos funcionários e da capacidade desses em interpretar e aplicar conhecimento em situações que gerem um aumento no desempenho (Dominguez Gonzales; De Melo, 2018).

Castañeda e Cuéllar (2020) destacam a interconexão entre inovação e gestão do conhecimento como uma força crucial para o sucesso organizacional, especialmente na relação entre compartilhamento de conhecimento e inovação. Também afirmam que a inovação só ocorre na presença do compartilhamento de conhecimento, o que está em acordo com a assertiva inicial de que a gestão eficaz do conhecimento impulsiona a inovação nas organizações.

Para os autores, a gestão do conhecimento tem uma correlação positiva com inovações em processos, produtos e continuidade de inovações e gestão eficaz do conhecimento produtivo atua como um catalisador para estimular o desenvolvimento da inovação nas organizações (Castañeda; Cuéllar, 2020)

O estudo de Byukusenge e Munene (2017) também apoia essa perspectiva, afirmando que a gestão do conhecimento tem uma influência positiva significativa no desempenho da inovação de produtos e no desempenho da inovação em Pesquisa e Desenvolvimento. É amplamente reconhecido que a gestão do conhecimento desempenha um papel crítico no desenvolvimento e sustentabilidade das capacidades de longo prazo das empresas para aprimorar a produtividade e o desempenho.

Filieri e Willison (2016) sugerem que a habilidade de reutilizar conhecimento de design existente é fundamental para alcançar um design de produto rápido. Ao utilizar conhecimento que já foi desenvolvido e testado, as organizações podem acelerar o processo de criação de novos produtos, levando a inovações e desenvolvimentos mais rápidos. Isso destaca a importância de aproveitar o

conhecimento existente para simplificar e acelerar a fase de design no desenvolvimento de produtos.

Roldán, Real e Sánchez Ceballos (2018) compilam diversas perspectivas que reforçam a relação entre gestão do conhecimento e inovação. Autores como Swan *et al.*, (1999), Alavi, Kayworth e Leidner (2006), Holsapple e Joshi (1999), e Hansen e Thompson (2002) destacam a importância das práticas de gestão do conhecimento na promoção da agilidade organizacional, rapidez no desenvolvimento de novas linhas de produtos e melhoria na tomada de decisões, contribuindo assim para o processo inovador e o desempenho organizacional.

Essas perspectivas convergem para reforçar o entendimento de que o conhecimento desempenha um papel essencial na estimulação da inovação e, por conseguinte, no crescimento e desenvolvimento econômico.

Através da alavancagem de seus ativos de conhecimento e da promoção do compartilhamento e transferência de conhecimento, as organizações podem aprimorar suas capacidades de inovação e manter-se à frente da concorrência. Ao explorar o potencial da gestão do conhecimento, as organizações têm a oportunidade de criar uma cultura de inovação, incentivando os funcionários a compartilharem ideias, experimentar novas abordagens e assumir riscos calculados.

Filieri e Algezauai (2015) ressaltam a importância da reutilização do conhecimento para o desempenho de uma empresa, indicando que essa prática influencia diretamente a eficácia organizacional e pode resultar em economia de tempo. Eles sugerem, assim, que a gestão do conhecimento tem o potencial de promover melhorias no desempenho e na eficiência organizacional.

Liyanage *et al.* (2009) enfatizam que a gestão do conhecimento busca estabelecer uma infraestrutura de conhecimento, que vai além de um simples sistema técnico. Eles destacam a importância de criar uma rede de conexões entre as pessoas, oferecendo ambiente, oportunidade, ferramentas e estímulo para a interação e colaboração.

Essa afirmação enfatiza a importância da criação de uma cultura colaborativa que promova o compartilhamento e transferência de conhecimento, bem como define a transferência de conhecimento como "a transmissão de conhecimento de um lugar, pessoa ou propriedade para outro" e destaca a importância da transferência de conhecimento bem-sucedida para permitir que a unidade receptora acumule ou assimile novos conhecimentos. Isso sugere que a transferência de conhecimento é

um aspecto fundamental da gestão do conhecimento que pode levar à inovação e vantagem competitiva (Liyanage *et al.*, 2009).

A colaboração e disseminação do conhecimento dentro da equipe não apenas otimizam a utilização dos recursos disponíveis, mas também surgem como o fator determinante que impulsiona a criatividade, estimulando, assim, o processo inovador nas organizações. A interdependência entre tecnologia, recursos e, especialmente, o compartilhamento de conhecimento, constitui a base essencial para uma cultura organizacional inovadora e sustentável.

No contexto das organizações públicas, em especial aquelas pouco intensivas em conhecimento, é crucial reconhecer a importância das práticas de gestão do conhecimento na promoção da inovação. A adoção de estratégias como bancos de ideias possibilita a essas organizações aproveitar a experiência e as ideias de seus colaboradores, impulsionando a inovação e a melhoria da eficiência, eficácia e responsabilidade na prestação de serviços públicos.

3 METODOLOGIA

A presente seção apresenta a metodologia adotada para condução desta pesquisa que visa aprofundar a compreensão sobre como as práticas de gestão do conhecimento, em especial dos bancos de ideias, atuam como impulsionadores da inovação organizacional nas empresas do setor público.

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua natureza; quanto à sua abordagem; quanto aos seus procedimentos e, por último, quanto aos seus objetivos.

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza aplicada, uma vez que será baseada em um estudo de caso cuja unidade de análise se concentra em uma sociedade de economia mista do estado do Paraná, buscando compreender e interpretar os documentos e dados, oriundos do sistema utilizado pela organização, em profundidade.

Para Yin (2005), o estudo de caso é utilizado com o intuito de contribuir com o conhecimento de fenômenos organizacionais, individuais, políticos e sociais, permitindo uma investigação que permita a preservação das características holísticas e importantes nos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, entre outros.

O autor ressalta que é a estratégia de pesquisa preferida quando se têm questões do tipo “como” e “por que”, e quando o pesquisador tem pouco controle dos acontecimentos e quando se foca em fenômenos dentro de um caso real (Yin, 2005).

Quanto à abordagem, a característica predominantemente qualitativa da pesquisa permitiu explorar nuances, contextos e complexidades associadas ao tema proposto e a análise foi orientada pela busca de significados subjacentes e padrões emergentes nos registros, dados do sistema e notícias coletadas durante a pesquisa.

Otani e Fialho (2011, p. 37), destacam que a pesquisa qualitativa considera “[...] uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”

Conforme Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa tem desenvolvido uma identidade própria com o passar do tempo, podendo transmitir, de maneira esmiuçada, a forma como os indivíduos constroem o mundo a sua volta, o que fazem ou o que lhe acontece, oferecendo uma visão muito rica da situação estudada.

Em relação ao procedimento metodológico adotado, a pesquisa assume a característica documental, fundamentada na análise crítica e interpretativa de documentos e dados pertinentes ao objeto de estudo.

A pesquisa documental, embasada no levantamento de documentos, emerge como uma abordagem robusta para a obtenção de dados qualitativos, conforme destacado por Fontelles, Simões e Farias (2009). Este método compartilha semelhanças com a pesquisa bibliográfica, mas distingue-se ao ser elaborado a partir de materiais que ainda não foram submetidos a análises críticas aprofundadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2021), bem como Batista (2012), a pesquisa documental foi utilizada, sobretudo, para a caracterização e descrição das organizações estudadas. Adicionalmente, os documentos utilizados nessa modalidade de pesquisa são passíveis de uma reinterpretação de acordo com os objetivos específicos do estudo (Gil, 2008).

A pesquisa documental abrange uma ampla gama de fontes, como arquivos, registros históricos, correspondências, relatórios institucionais, entre outros. Essa diversidade possibilita aos pesquisadores explorarem contextos e períodos variados, proporcionando uma compreensão mais abrangente e aprofundada do tema em questão.

Os documentos analisados neste estudo incluem registros presentes no BIP mantido pela organização em questão, além de registros sobre as produções técnicas e acadêmico-científicas que se originaram dessas ideias e práticas. Também foram consideradas notícias sobre inovação, tanto no site da própria organização quanto na Agência Estadual de Notícias, bem como outros artefatos relativos ao tema que foram identificados e considerados pertinentes ao estudo e serviram como uma fonte valiosa de informações para enriquecer a compreensão do fenômeno em questão. Esse conjunto de fontes constituiu um recurso valioso para aprofundar a compreensão do fenômeno investigado.

Por último, quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que o pesquisador tende a analisar os dados indutivamente, e o processo e o seu significado são os focos principais da abordagem (Otani; Fialho, 2011) e os dados gerados e analisados, após o retorno de todo o estudo, podem auxiliar a descrever os fenômenos identificados.

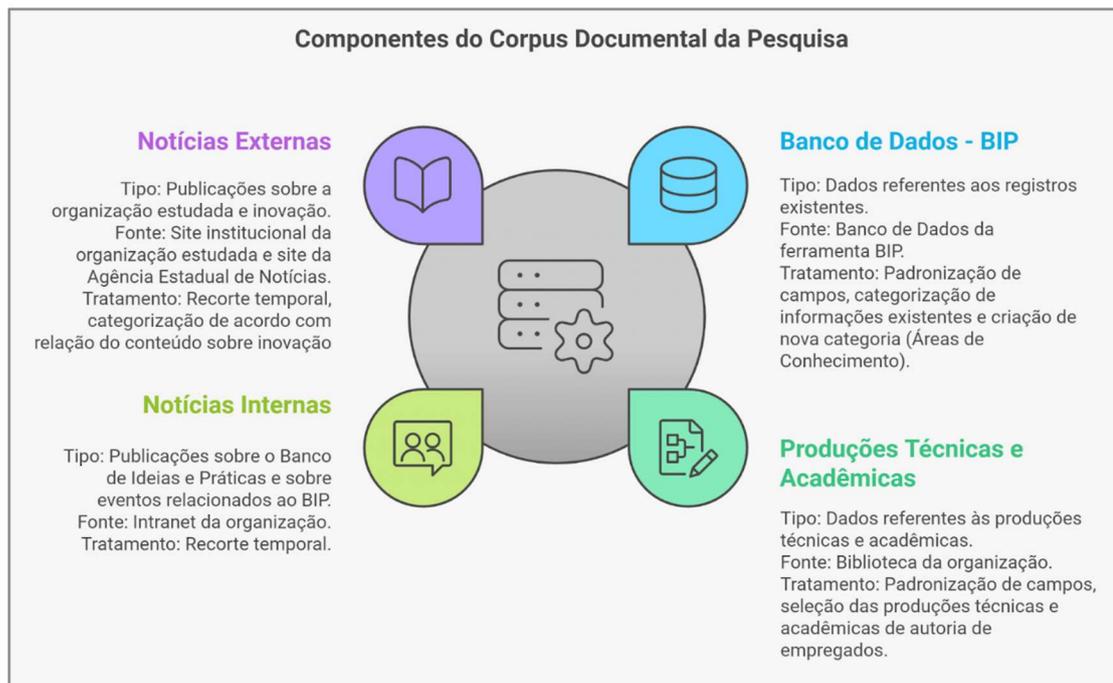
Adicionalmente, a investigação descritiva abrange e permite “uma análise do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômicos, políticos,

percepções de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos” (Oliveira, 2007, p. 67).

A pesquisa descritiva pode, portanto, adotar diferentes abordagens, como a definição dos objetivos do estudo e a busca de informações adicionais sobre os temas a serem investigados. Esses estudos proporcionam descrições da situação, permitindo a identificação das relações entre seus elementos (Cervo; Bervian, 1996).

Por fim, este estudo está estruturado em quatro fases distintas: 1) formação do corpus teórico-metodológico; 2) elaboração do corpus documental da pesquisa; 3) análise e interpretação dos resultados coletados, e; 4) discussões e proposições do estudo, conforme demonstrado na Figura 20 e no detalhamento a seguir.

Figura 20 – Componentes do Corpus Documental da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3.1 Constituição do *corpus* teórico-metodológico

A construção do corpus teórico é crucial na elaboração de uma dissertação, pois estabelece a base conceitual que orienta toda a pesquisa. Essa etapa envolve a seleção e análise criteriosa de materiais que fundamentam teoricamente o estudo e definem os métodos a serem empregados (Santos; Kiouranis, 2020).

Uma construção cuidadosa desse corpus assegura que a pesquisa esteja embasada em fundamentos sólidos, conferindo credibilidade e rigor científico ao

trabalho, além de orientar o pesquisador desde a coleta de dados até a interpretação dos resultados (Lima; Miotto, 2007).

Para elaboração do corpus teórico-metodológico deste estudo, referente aos temas gestão do conhecimento e Inovação foram utilizados, inicialmente, dois repositórios de artigos científicos: *Web of Science* e *Scopus*. Na busca por artigos relacionados à gestão do conhecimento procurou-se utilizar os mesmos termos de busca e critérios para filtragem dos resultados.

Desta forma, os termos utilizados inicialmente na busca em ambas as bases de artigos foram “ ‘*knowledge management*’ OR ‘*knowledge exchange*’ OR ‘*knowledge repository*’ AND ‘*innovation*’ AND ‘*knowledge shar**’ ”. Como resultado, em outubro de 2023, foram obtidos 3.524 artigos no repositório Scopus e 2.017 documentos no repositório *Web of Science*.

Como meio de facilitar o acesso ao assunto, evitando artigos restritos e que exigem pagamento pelo acesso, bem como documentos que não se caracterizassem como artigos científicos, em ambos repositórios foram filtrados apenas os artigos que caracterizavam-se como sendo de acesso liberado (all open access) e também quanto ao atributo do “tipo de documento”, onde foram selecionados “Article” e “Conference Paper” na busca realizada na base Scopus e “Review Article” no repositório da *Web of Science*.

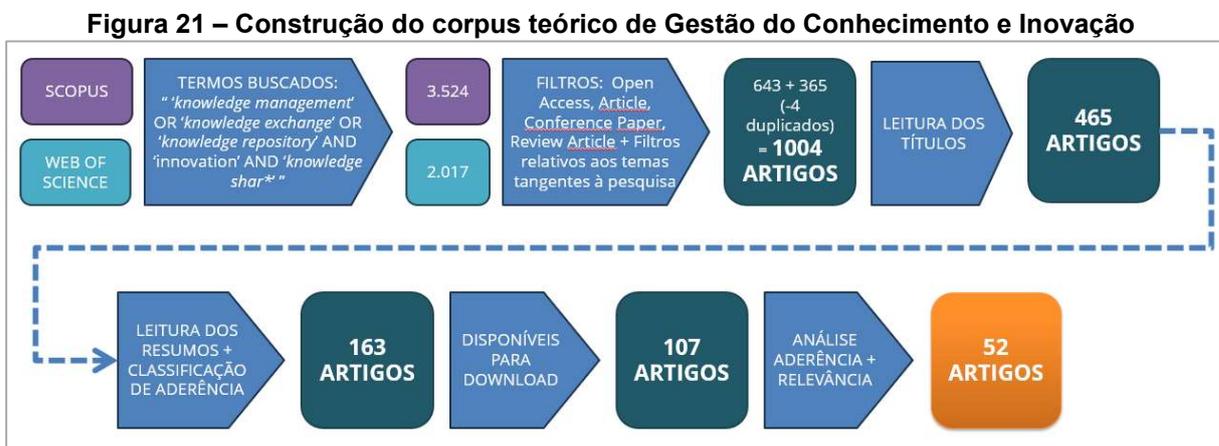
Em seguida, foram aplicados filtros relativos aos assuntos, onde foram considerados os seguintes temas na plataforma Scopus: “*business management and accounting, computer science, social sciences, decision sciences, economics, econometrics and finance, environmental science*”, enquanto no repositório *Web of Science* o filtro foi aplicado, restringindo a busca aos seguintes temas: “*Management, Green Sustainable Science Technology, Business, Computer Science Information Systems, Multidisciplinary Sciences, Information Science Library Science, Computer Science Interdisciplinary Applications or Economics or Education Scientific Disciplines or Business Finance or Behavioral Sciences or Public Administration or Sociology or Social Work*”. Como resultado, foram obtidos 643 artigos da base Scopus e 365 do repositório *Web of Science*, totalizando 1008 documentos, dos quais 4 foram identificados como redundantes em ambas as bases, restando 1004 artigos para análise.

A etapa posterior, realizada com o auxílio do aplicativo EndNote 21, consistiu na identificação dos artigos mais aderentes ao objeto de pesquisa através da leitura

do título destes, resultando em 465 artigos relacionados ao tema proposto. Em seguida, foram analisados os resumos destes artigos, adotando a mesma premissa de aderência e, adicionalmente, foi estabelecida uma classificação, utilizando recurso disponível no programa, de 2 a 5 estrelas de acordo com o grau de identificação do artigo com o tema da pesquisa. Esta etapa resultou em 163 artigos para avaliação.

Ao buscar os artigos disponíveis para descarregamento através do programa EndNote 21, foram encontradas 107 correspondências disponíveis que, posteriormente foram catalogados de acordo com o ano de publicação e quantidade de citações existentes, de acordo com fontes de informação, como as próprias bases de dados Web of Science e Scopus e, eventualmente, o site Google Scholar.

Aliando a quantidade de citações com a classificação, de 2 a 5 estrelas, estabelecida na etapa citada anteriormente, foram elencados 52 artigos finais que passaram pelo processo de leitura para elaboração do referencial teórico referente aos temas de gestão do conhecimento e Inovação. Este método de classificação, conforme demonstrado na Figura 21, ao mesmo tempo que priorizou a aderência ao tema, também focou na seleção de artigos que demonstraram relevância científica em razão de suas citações por outros autores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A importância do levantamento bibliográfico é ressaltada por Gil (2008) ao afirmar que esse tipo de levantamento possibilita ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O levantamento realizado nesta fase levou ao desenvolvimento dos subitens que destacam as características dos principais modelos de gestão do conhecimento e das estratégias de gestão do conhecimento como as práticas pontuais realizadas

pelas organizações e que não, necessariamente, implicam na adoção de um modelo completo, contexto no qual se encontra a adoção de bancos ou repositórios de ideias.

3.2 Constituição do *corpus* documental

A segunda etapa deste estudo tratou da construção do corpus documental da pesquisa, por meio da realização de pesquisa exploratória documental que consistiu na coleta de documentos, dados e informações existentes no sistema adotado pela organização como plataforma de registro, bem como demais registros pertinentes à implantação de ideias e práticas que tenham relação com inovação no âmbito da atuação da organização.

A coleta de dados do sistema foi realizada mediante extração, pela área gestora da ferramenta, dos registros existentes no BIP. A partir dos dados fornecidos, foi realizada uma ampla análise dos dados, com foco especial em identificar padrões existentes considerando os tipos de ideias e práticas registradas, áreas de conhecimento relacionadas, aplicação prática, entre outros aspectos relevantes para a pesquisa.

Uma vez em posse da extração dos dados, os registros foram tratados, considerando a padronização dos seguintes campos:

- Número do registro: informação única, que identifica o registro da ideia ou prática em um formato 0000/AAAA, sendo os 4 primeiros dígitos o número do registro e os 4 últimos o ano em que ocorreu.
- Data de abertura: data da primeira inserção do registro no sistema, em formato AAAA-MM-DD HH:MM:SS.
- Unidade: lotação do empregado que registrou a ideia ou prática.
- Situação: caracteriza o status da ideia. Na extração de dados foram identificados os seguintes status: AVALIAÇÃO DA IDEIA, AVALIAÇÃO DA PRÁTICA, CANCELADA, CANCELADA ANTIGA, CANCELADA AUTOMÁTICA, CONCLUÍDA, CONCLUÍDA ANTIGA, EM IMPLANTAÇÃO, REVISÃO DA IDEIA, REVISÃO DA PRÁTICA.
- Tipo: Se refere ao tipo de processo, dentre os existentes na empresa e previamente categorizados pela área gestora, em que a ideia ou prática será aplicada.
- Título: Título dado ao registro da ideia ou prática.

- Implantada: Informação fornecida pelo empregado que registra a ideia para caracterizar se é algo que já é realizado ou será implantado futuramente.
- Origem: identifica, dentre categorias previamente registradas, qual foi a origem da ideia. Destaca-se que em registros anteriores a 2016, não consta informação sobre a origem, portanto acredita-se que tal campo tenha sido inserido a partir de 2017.
- Data Alteração Histórico: campo que registra as datas de alteração do registro.

Cabe destacar que o arquivo fornecido continha diversos outros campos com informações que, inicialmente, não foram consideradas pertinentes ao escopo deste estudo, mas que permaneceram preservados no arquivo original, como forma de garantir a integridade dos dados.

Conforme será apresentado adiante, quando tratarmos da coleta e tratamento dos dados no item 5.1, foi identificado que alterações ocorridas na plataforma desde a sua origem, geraram registros despadronizados, levando à necessidade de um extenso trabalho de tratamento visando a obtenção de informações fidedignas para continuidade da pesquisa.

Inicialmente, a extração do banco de dados continha mais de 35.000 linhas de registros pelo fato de que cada alteração no histórico ou andamento da ideia ou prática registrada levava à criação de novas linhas de registro. Assim, após identificar a linha de histórico que caracterizava a última alteração para cada registro, foram excluídas as demais linhas excedentes, restando um total de 3985 registros únicos, que foram o objeto da análise.

Outra fonte relevante de informação que constituiu o corpus documental desta pesquisa foram os registros relativos às produções técnicas e acadêmico-científicas dos empregados da organização estudada. Essas produções abrangem trabalhos técnicos, artigos, livros, trabalhos de conclusão de curso de graduação e pós-graduação, entre outros, que foram produzidos por empregados e que são catalogados pela biblioteca própria da empresa através do software Pergamum.

O arquivo fornecido pela biblioteca da instituição constituiu-se de dois arquivos em formato “.pdf”, que continham as produções catalogadas e armazenadas de forma digital ou física no repositório, totalizando 16.159 documentos. Dentre estes, foram identificadas 420 produções de autoria de 163 empregados da organização.

Cumpra esclarecer que, apesar de o referido software, bem como seu acesso para pesquisa dos itens catalogados, serem de acesso restrito aos empregados da organização, ele cumpre o papel de catalogar as produções que estão disponíveis nos respectivos repositórios dos eventos, periódicos, bases de trabalhos acadêmicos, dissertações, etc., a que foram submetidos originalmente.

Por fim, agregaram-se ao corpus documental deste estudo as notícias internas e externas relacionadas à inovação na organização. As notícias internas foram extraídas da página interna - intranet - através da busca dos termos “BIP”, “Banco de Ideias e Práticas” e Inovação.

As notícias externas, por sua vez, foram coletadas a partir do site institucional da própria organização e da Agência Estadual de Notícias, contemplando publicações que abordam iniciativas, projetos, programas e resultados vinculados ao tema da inovação.

Esse material não apenas forneceu uma visão pública e institucional das práticas inovadoras, mas também auxiliou na compreensão da comunicação dessas práticas ao público externo e interno, revelando como a organização divulga e promove a inovação em seu ambiente.

Práticas essas convergentes com o estudo de Liu, Tsui e Kianto (2022), que utilizaram a coleta sistemática de dados de fontes institucionais, seguida de uma análise de conteúdo estruturada, para identificar padrões e elementos relacionados à gestão do conhecimento.

As notícias foram analisadas com foco em identificar padrões temáticos e temporais, recorrência de conceitos relacionados à inovação e a ênfase dada a diferentes áreas do conhecimento e setores organizacionais. Essa análise buscou mapear a convergência entre as ideias e práticas e a inovação divulgada institucionalmente, permitindo identificar como a inovação é representada, o que contribui para uma visão mais ampla e integrada do cenário de inovação na organização.

Para a coleta desses registros, foram utilizadas duas fontes distintas: 1) todas as publicações categorizadas como “notícias” no site oficial da organização, e 2) a Agência Estadual de Notícias do Paraná, com pesquisa pelos termos “Inovação + (nome da organização)”. Esse levantamento inicial resultou em 3895 registros da primeira fonte e 163 da segunda fonte.

A seguir, um script em linguagem de programação Python foi utilizado para extrair informações como data de publicação, título, subtítulo e texto completo das notícias. Após a aplicação de um recorte temporal abrangendo o período de 2013 a 2024, o conjunto de dados foi refinado, resultando em 1447 registros diretamente relacionados ao tema inovação.

Dessa forma, o corpus documental resultante fornece uma base sólida e diversificada para a análise, abordando tanto as ideias e práticas internas quanto as percepções externas sobre a inovação na organização.

3.3 Análise e interpretação dos resultados coletados

A fase de análise e interpretação dos resultados desempenhou um papel crucial na consecução dos objetivos desta pesquisa. Nesse contexto, os dados provenientes do levantamento bibliográfico, do corpus documental e do BIP foram minuciosamente analisados. O objetivo principal foi extrair significados, identificar padrões e obter *insights* relevantes sobre o impacto das práticas de gestão do conhecimento, especialmente os bancos de ideias, na inovação organizacional, sobretudo no âmbito das empresas do setor público.

Para tanto, os resultados consolidados apresentados a seguir foram interpretados à luz dos objetivos específicos da pesquisa. Esta interpretação abordou, de maneira abrangente, as contribuições para a compreensão do impacto das práticas de gestão do conhecimento na inovação organizacional, evidenciando implicações práticas e teóricas. Considerando as particularidades do contexto do setor público, objetivou-se fornecer reflexões relevantes para gestores, pesquisadores e outros interessados.

Ainda nesta fase de interpretação dos resultados, teve-se como objetivo ir além da simples apresentação dos dados, promovendo uma análise aprofundada e uma compreensão mais refinada da relação existente entre as práticas de gestão do conhecimento, especialmente dos bancos de ideias, e a inovação organizacional no contexto das empresas do setor público.

A análise integrada dos resultados obtidos no corpus teórico-metodológico e no corpus documental revelou sinergias entre a teoria existente e as práticas observadas, demonstrando como os conceitos e modelos discutidos na literatura se manifestam nas iniciativas documentadas no BIP, nas produções técnicas de autoria

dos empregados e na inovação noticiada à sociedade, identificando pontos de convergência e eventuais desvios.

A análise dos dados e fenômenos identificados buscou destacar padrões e tendências emergentes, proporcionando uma compreensão mais clara das dinâmicas organizacionais que tangem aspectos relativos à gestão do conhecimento e inovação organizacional. Foram explorados, por exemplo, padrões de sucesso na implementação de ideias, áreas temáticas mais propensas à inovação, e fatores-chave associados ao êxito ou desafio nas iniciativas.

A interpretação dos resultados foi fundamental para discutir as implicações práticas para gestores no contexto do setor público. Essa análise demonstrou como as conclusões da pesquisa podem orientar estratégias de gestão do conhecimento e inovação, levando em conta as especificidades e os desafios desse ambiente. Foram explorados aspectos como a orientação de políticas organizacionais, a promoção da eficiência e o fortalecimento da inovação, oferecendo diretrizes claras para o aprimoramento dessas áreas.

Além disso, a interpretação dos dados permitiu identificar as contribuições teóricas do estudo. Os resultados foram analisados quanto ao seu alinhamento, extensão ou questionamento das teorias existentes em gestão do conhecimento e inovação, e lacunas relevantes na literatura foram destacadas, sugerindo caminhos para futuras pesquisas.

3.4 Limitações da Metodologia

É importante destacar que esta pesquisa esteve sujeita a algumas limitações, como a disponibilidade de documentos e dados do sistema, bem como possíveis restrições de acesso. Contudo, esforços serão empreendidos para mitigar essas limitações e garantir a validade e confiabilidade dos resultados obtidos.

Por fim, esta subseção abordará as limitações do estudo e oferecerá sugestões para pesquisas futuras. Reconhecer as limitações é crucial para contextualizar os resultados e orientar a interpretação adequada. Além disso, será proposto um conjunto de considerações para futuras investigações que possam aprofundar ainda mais o entendimento do impacto das práticas de gestão do conhecimento na inovação organizacional no contexto específico do setor público.

Através desta análise e interpretação abrangente, a pesquisa visa não apenas responder às questões levantadas, mas também enriquecer o campo de estudo,

oferecendo *insights* valiosos para gestores, acadêmicos e profissionais envolvidos na gestão do conhecimento e inovação em organizações do setor público.

4 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização do setor público-alvo deste estudo é responsável pela oferta de serviços de saneamento e desempenha um papel fundamental na promoção da saúde pública e no desenvolvimento sustentável em âmbito estadual. Organizações como esta, comumente vinculadas ao setor de infraestrutura de saneamento básico, possuem a atribuição de captar, tratar e distribuir água potável para a população, bem como realizar a coleta, o tratamento de esgoto sanitário e a disposição do efluente. Em algumas regiões, suas funções se estendem à gestão de aterros de resíduos sólidos, embora essas atividades sejam realizadas de maneira localizada, de acordo com o contrato celebrado com o poder concedente.

A atuação dessa organização abrange a implementação e a operação de uma infraestrutura complexa, composta por estruturas de captação, estações de tratamento, redes de distribuição, reservatórios e adutoras, visando garantir o fornecimento de água tratada conforme as exigências dos órgãos reguladores. Paralelamente, no que tange ao esgotamento sanitário, a coleta e o tratamento são realizados de forma a prevenir a contaminação dos recursos hídricos e mitigar os impactos negativos à saúde da população e ao meio ambiente.

Entidades públicas deste porte são frequentemente comprometidas com a sustentabilidade ambiental, promovendo programas que incentivam o uso racional dos recursos naturais e a preservação dos mananciais. Também buscam incorporar inovações tecnológicas para aumentar a eficiência dos processos operacionais, garantindo a continuidade e a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

Entretanto, as organizações públicas de saneamento enfrentam desafios recorrentes, especialmente devido ao crescimento populacional, que exerce uma pressão constante sobre a demanda por infraestrutura. Paralelamente, estão sujeitas a crises hídricas que, devido às mudanças climáticas, têm se tornado mais frequentes e severas, caracterizando-se como um grande desafio que precisa ser enfrentado. A expansão dos serviços para áreas mais remotas, que carecem de saneamento adequado, também constitui um desafio relevante, exigindo investimentos significativos e planejamento a longo prazo.

Com a promulgação do Novo Marco Legal do Saneamento Básico, em 2020, surgiram novos desafios e oportunidades para as organizações públicas do setor. A legislação estabelece metas ambiciosas, como a universalização do acesso ao

saneamento até 2033, exigindo que 99% da população tenha acesso à água potável e 90% ao tratamento e coleta de esgoto (Brasil, 2020).

Para as organizações públicas que tradicionalmente operam nesse setor, isso trouxe uma necessidade urgente de expansão da infraestrutura e melhoria na eficiência dos serviços, além de uma maior articulação com o setor privado, que passa a desempenhar um papel mais ativo nas concessões de serviços de saneamento (Naves, 2021).

Outro desafio relevante, advindo do Novo Marco do Saneamento, é o aumento da competitividade. Com o incentivo à participação do setor privado e a obrigatoriedade de licitações para a concessão dos serviços de saneamento, as organizações públicas precisarão se adaptar a um ambiente mais dinâmico e competitivo.

Isso implica a necessidade de aprimorar suas práticas de gestão, buscando inovação e eficiência para garantir a continuidade de suas operações em um cenário mais desafiador. Paralelamente, a regulação do setor passa a ser mais rígida, com fiscalizações mais frequentes e a imposição de sanções para as organizações que não cumprirem as metas estabelecidas, o que requer maior planejamento estratégico e a adoção de tecnologias que otimizem a gestão dos recursos.

O saneamento básico é, sem dúvida, uma das áreas mais críticas para a promoção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável, e as organizações que operam nesse setor têm uma responsabilidade direta nesse processo. Essas organizações são, portanto, pilares essenciais para a promoção do bem-estar social, garantindo o acesso a serviços básicos de qualidade e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das populações que atendem (Unicef, 2024).

5 O BANCO DE IDEIAS E PRÁTICAS - BIP

O Banco de Ideias e Práticas (BIP) é uma ferramenta integrada ao Sistema Qualidade (SQ) da organização estudada, que centraliza o registro, avaliação e disseminação de ideias e práticas de gestão inovadoras. Criada em 2013, esta ferramenta tem como objetivo promover a criatividade e inovação alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, incentivando a participação dos colaboradores no aprimoramento de processos.

Baseado nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental (MEGSA) e na metodologia do IGS – Inovação da Gestão em Saneamento, utilizado no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), o BIP possibilita o registro de ideias e práticas que são submetidas à avaliação de comissões internas e bancas técnicas. As práticas mais destacadas são reconhecidas em eventos internos e podem ser incorporadas aos processos organizacionais.

5.1 Coleta e Tratamento das Informações o Banco de Ideias e Práticas - BIP

O processo de coleta e categorização aplicado ao conjunto de dados do BIP, abrangendo o período de 2013 a 2023, foi cuidadosamente estruturado para assegurar uma análise segura das iniciativas registradas ao longo do tempo e facilitar o mapeamento de áreas estratégicas de conhecimento da organização.

Embora o acesso direto ao sistema fosse uma opção viável para a coleta, a extração dos registros do banco de dados, realizado pela área gestora do BIP, mostrou-se mais adequada para o processo de análise. Ainda que tenha trazido desafios de padronização de dados, algo frequentemente observado em sistemas que evoluem ao longo de anos (Vital, 2007), esse procedimento proporcionou grande celeridade ao processo, considerando a quantidade de registros existentes.

As alterações no sistema, inserções e exclusões de campos de informação, realizadas ao longo dos anos, refletem a evolução das práticas e demandas organizacionais, resultando em uma base de dados com registros despadronizados em colunas e campos distintos. Esse contexto destaca a importância de uma preparação cuidadosa dos dados, incluindo etapas de limpeza e padronização, que são essenciais para garantir a consistência e integridade das informações antes da análise.

Conforme enfatiza Aganette (2010), a categorização do conhecimento e a organização sistemática das informações são cruciais para aprimorar o gerenciamento do capital intelectual e, em última instância, gerar vantagens competitivas. Para esse fim, uma estrutura metodológica de categorização, coerente com as áreas de conhecimento existentes nos processos da organização, foi estabelecida, promovendo uma análise consistente dos dados.

Com base nos campos disponíveis na extração do banco de dados, foi identificada a necessidade de criar uma nova categoria de classificação que abordasse especificamente as áreas de conhecimento existentes nos processos da companhia, alinhada ao que foi identificado nos registros existentes, conforme detalhamento a seguir.

5.2 Exploração e Categorização dos Dados

Após a padronização dos registros no arquivo de extração original, a exploração inicial concentrou-se em colunas-chave que agregam informações, como “Título”, “Origem” e “Tipo”, servindo como indicadores preliminares dos temas abordados pelas ideias e práticas registradas. Neste processo, a análise de padrões semânticos e a identificação de categorias temáticas preliminares revelaram áreas de conhecimento recorrentes, alinhadas aos processos e atividades estratégicas da organização.

Esse procedimento ecoa com o apontamento de Ferraz e Chaves (2018) quando enfatizam a relevância de uma categorização que capture a totalidade dos fenômenos organizacionais, permitindo uma visão integrada e contextualizada dos dados.

A identificação dessas áreas de conhecimento teve como base as metodologias propostas por Aganette (2010) e Vital (2007) para a criação de taxonomias, onde vocabulários controlados e classificações hierárquicas são empregados para promover uma categorização mais precisa e alinhada às especificidades da organização, conforme demonstrado no Quadro 03.

Quadro 3 – Etapas de Construção da Taxonomia aplicadas ao estudo

Etapa	Descrição	Processo Realizado no estudo
1. Definição do domínio de conhecimento	Conhecimento do ambiente onde será implantada a taxonomia.	Etapa de exploração inicial para compreender o ambiente e o domínio dos processos organizacionais.
2. Análise das informações coletadas	Pesquisa e análise das informações levantadas para extrair termos e conceitos que comporão a taxonomia.	Análise das colunas 'título', 'origem' e 'tipo' para identificar padrões e palavras-chave significativas.
3. Coleta dos termos	Inclusão dos termos nas categorias gerais e específicas da taxonomia.	Identificação e coleta automatizada de termos e padrões recorrentes nos dados.
4. Análise dos termos selecionados	Avaliação dos termos considerando o domínio do conhecimento, controle da diversidade de significação e categorização, verificando taxonomias e esquemas existentes.	Revisão dos termos coletados e verificação das taxonomias para refinar as categorias iniciais.
5. Estabelecimento das categorias gerais	Definição de categorias gerais significativas para o grupo, com análise de termos polissêmicos, exigindo conhecimento da área pelo responsável pela taxonomia.	Definição das 15 categorias iniciais com base em padrões identificados e validação preliminar.
6. Construção dos relacionamentos semânticos	Estabelecimento de relacionamentos entre termos e categorias com base em seus significados, formando agrupamentos.	Agrupamento semântico das categorias semelhantes, formando 10 áreas mais amplas e estratégicas.
7. Validação da taxonomia	Teste e validação da taxonomia por meio de discussões, classificação hierárquica, testes de busca e avaliação dos termos para garantir representatividade.	Testes de categorização, validação das novas categorias com os dados e refinamento iterativo.

8. Definição da forma de apresentação	Consulta às preferências dos usuários para definir o formato de navegação e classificação.	Organização dos resultados e definição de uma estrutura clara para análise e apresentação dos dados.
9. Definição da tecnologia de suporte	Seleção da tecnologia que implementará as funcionalidades da taxonomia, mediando sua relação com o usuário.	Uso de ferramentas digitais para categorização automática e gestão dos dados analisados.
10. Publicação da taxonomia	Aplicação e disponibilização da taxonomia aos usuários.	Disponibilização da nova estrutura categórica nos relatórios gerados e nas análises subsequentes.
11. Realização de manutenção na taxonomia	Atualização constante da taxonomia para refletir mudanças e garantir sua validade como estrutura “viva” de informações.	Revisão contínua dos registros 'não identificados' para refinar a taxonomia e mantê-la atualizada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Aganette (2010).

A primeira tentativa de categorização, realizada de forma automatizada com auxílio de uma ferramenta inteligência artificial, possibilitou a alocação inicial de registros nas áreas de conhecimento previamente estabelecidas. No entanto, a complexidade e a diversidade dos registros resultaram em uma quantidade significativa de itens não aderentes à nenhuma das categorias iniciais, que restaram classificados como uma área de conhecimento “não identificada”.

Este desafio evidenciou a necessidade de ampliar o escopo das categorias, processo que Lima *et al.* (2024) argumentam ser comum em frameworks dinâmicos, onde a categorização do conhecimento evolui para acompanhar as mudanças organizacionais e reduzir as lacunas identificadas.

Dessa forma, cinco novas categorias foram criadas, abrangendo temáticas mais amplas e comuns nos registros analisados, como “Gestão Corporativa e Planejamento”, “Desempenho e Análise Crítica”, “Qualidade e Melhoria Contínua”, “Pessoas e Desenvolvimento Organizacional” e “Gestão Ambiental Interna”.

A inclusão dessas categorias permitiu uma organização mais detalhada e coerente, diminuindo o número de registros não identificados e fortalecendo a integração entre as áreas de conhecimento e as demandas organizacionais.

Ainda em uma fase complementar, novos padrões emergentes foram identificados nos dados, levando à criação de três categorias adicionais: “Controle e Processos”, “Comunicação” e “Responsabilidade Social”. Essas adições enriqueceram ainda mais a estrutura de categorização, refletindo as áreas prioritárias e os valores institucionais da organização.

Esta prática de refinamento contínuo da taxonomia é essencial para aprimorar a precisão e a aplicabilidade da categorização, conforme salientam Vital (2007) e Aganette (2010).

Contudo, após a expansão das categorias iniciais para um total de 23, uma última revisão foi realizada com o intuito de otimizar e simplificar a estrutura categórica. Esse agrupamento final seguiu princípios de clareza e alinhamento estratégico, com vistas a eliminar redundâncias sem comprometer a profundidade da análise.

Como sugerem Lima *et al.* (2024), a harmonização de categorias contribui para a eficiência analítica e evita dispersões que poderiam dificultar a interpretação dos dados. Desta forma, a etapa final de reestruturação resultou em 10 áreas de conhecimento abrangentes, capazes de sintetizar os principais processos da organização e refletir sua atuação integrada e sinérgica, mais 11ª categoria (Outros) que englobou os registros não atendidos pelas áreas criadas.

A definição dessas áreas de conhecimento é sustentada pela ampla produção acadêmico-científica que utiliza o setor de saneamento como contexto central para discussões. Estudos nesse campo destacam a relevância estratégica de cada área para enfrentar desafios essenciais, desde a gestão eficiente dos recursos hídricos (Silva *et al.*, 2021) até a inovação tecnológica (Heller; Nascimento, 2005; Kunen *et al.*, 2023), abrangendo sustentabilidade (Lanna, 2008), saúde pública, eficiência operacional (Da Cruz; Waked; Da Cunha, 2021; Ramos Póvoa; Keller; Barcelos, 2021) e planejamento integrado (Mambretti; Nascimento, 2022).

O agrupamento dessas categorias visou, conforme Calvi *et al.* (2019) defendem, facilitar a navegação e a recuperação de informações relevantes, promovendo uma estrutura hierárquica que favoreça a identificação e o compartilhamento do conhecimento organizacional. As categorias resultantes são demonstradas no Quadro 04.

Quadro 4 – Áreas de Conhecimento existentes no BIP

Categorias - Versão Final	Descrição	Referência
1. Gestão de Recursos Hídricos e Saneamento	Abrange processos voltados à gestão da água e esgotamento sanitário.	Silva et al (2021)
2. Tecnologia e Automação	Foca em inovações tecnológicas e automação de processos operacionais e administrativos.	Heller e Nascimento (2005), Kunen <i>et al.</i> (2023)
3. Sustentabilidade Meio Ambiente e Eficiência Energética	Integra práticas voltadas à sustentabilidade e gestão eficiente de recursos energéticos e ambientais.	Lanna (2008)
4. Gestão Operacional e Manutenção	Inclui operações diárias e a manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e redes.	Da Cruz, Waked e Da Cunha (2021), Ramos Póvoa, Keller e Barcelos (2021)
5. Relacionamento Externo (Comercial e Social)	Relaciona-se ao atendimento ao cliente, atividades comerciais e responsabilidade social da organização.	Machado (2003)
6. Saúde Segurança e Recursos Humanos	Abrange iniciativas de segurança no trabalho, bem como o desenvolvimento e gestão de talentos.	Heller e Nascimento (2005), Moraes e Jordão (2002)
7. Gestão Administrativa e Financeira	Foca em processos administrativos e de controle financeiro, assegurando eficiência organizacional.	Leoneti, Prazo e Oliveira (2011)
8. Planejamento Engenharia e Projetos	Refere-se ao planejamento estratégico e execução de projetos de infraestrutura e engenharia.	Mambretti e Nascimento (2022)
9. Pesquisa Desenvolvimento e Inovação	Envolve a pesquisa e o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas e inovações.	Heller e Nascimento (2005)
10. Logística e Suprimentos	Engloba processos relacionados à logística de materiais e à gestão de estoques e suprimentos.	Morais, Fadul e Cerqueira (2018)
11. Outros	Abrange os registros não aderentes às categorias criadas	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A implementação desta nova estrutura categórica proporcionou um sistema de classificação que facilita a análise e visualização das iniciativas registradas, promovendo uma visão abrangente do conhecimento acumulado pela organização ao longo dos anos.

Conforme discutido por Ferraz e Chaves (2018) e Lima *et al.* (2024), essa abordagem integrada, apoiada em um processo contínuo de ajuste e refinamento,

demonstra como a categorização do conhecimento pode não apenas organizar informações, mas também fortalecer a capacidade organizacional de transformar dados em *insights* estratégicos, essenciais para a governança do conhecimento e a criação de valor sustentável.

6 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Concluída a etapa de tratamento e categorização, a análise dos registros das ideias e práticas realizadas entre 2013 e 2023 revelou importantes insights sobre a evolução das práticas organizacionais, a identificação de áreas críticas de inovação e a relação entre fatores exógenos e a eficiência das iniciativas propostas.

Por meio do processo de categorização detalhado previamente, foi possível organizar os registros de diversas abordagens, considerando as origens, tipos de processo e áreas de conhecimento e, a partir disso, inferir tendências, padrões de crescimento, eficiência na execução e impacto das ações adotadas.

6.1 Fatores Exógenos que influenciaram o Banco de Ideias e Práticas - BIP

Para enriquecer a análise dos registros no BIP, é relevante destacar dois fatores estratégicos determinantes, implantados a partir de 2021, que visavam não apenas expandir quantitativamente o número de registros, mas, sobretudo, impulsionar uma cultura organizacional voltada à inovação e ao compartilhamento de conhecimento. Esses fatores refletiram um alinhamento deliberado entre as metas organizacionais e a gestão do conhecimento, fundamentado em práticas que favorecem a interação entre ativos de capital intelectual e o desenvolvimento de capacidades inovadoras.

No processo de composição do corpus documental, foi identificado que o primeiro fator diz respeito à introdução de um indicador de criatividade, implementado pela alta gestão com o objetivo de promover práticas inovadoras em todas as unidades organizacionais. Conforme ilustrado na Figura 21, a divulgação interna desse indicador passou a estar associada às iniciativas relacionadas ao Banco de Ideias e Práticas.

Figura 22 – Notícia interna relacionada ao BIP e indicador estratégico

BOAS PRÁTICAS

GGML realiza Seminário de Boas Ideias

Gerências apresentaram ideias que contribuíram para melhorar desempenho e **atingir indicador estratégico**

11/05/2022 - 14:42

A Gerência Geral da Região Metropolitana de Curitiba e Litoral (GGML) promoveu na semana passada o Seminário de Boas Ideias 2022, com o objetivo de apresentar boas práticas desenvolvidas pelos empregados e que surtiram bons resultados. Foram apresentadas sete ideias, dentre as **133 cadastradas no Banco de Ideias e Práticas (BIP) em 2021**, que contribuíram para **atingir o indicador estratégico – Índice de Criatividade Pessoal**.

Fonte: Divulgação interna (intranet) da organização estudada (2024).

A meta inicialmente definida em 2021 — de que cada unidade deveria registrar um volume de ideias equivalente a 10% do seu quadro de funcionários — foi concebida para calibrar a demanda de inovação conforme a capacidade operacional de cada área (Figura 22 e Figura 23).

Figura 23 – Resultado dos Indicadores Estratégicos 2021

TABELA 1 – ÍNDICE DE ATENDIMENTO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

EIXO NORTEADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	SENTIDO	UNIDADE MEDIDA	REALIZADO 4º TRI	PREVISTO 2021	TENDÊNCIA DE ATINGIMENTO
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver o Ambiente Organizacional	16 Índice de Satisfação Empregados	↑	%	75,01	75,00	✓
	Desenvolver o Ambiente Organizacional	17 SNIS - Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente (IN102)	↑	Lig/Emp	553,07	500,00	✓
	Aperfeiçoar o Conhecimento, as Habilidades e Atitudes	18 Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento	↑	%	102,72	70,00	✓
	Fortalecer a Cultura da Inovação	19 Índice de Criatividade de Pessoal	↑	%	14,50	10,00	✓

Fonte: Relatório de Análise dos Indicadores Estratégicos de 2021 (2021).

Figura 24 – Resultado dos Indicadores Estratégicos 2022

Eixo Norteador	Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos	Sentido	Unidade Medida	Previsto 2022	Realizado 2022	Desvio %
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver o Ambiente Organizacional	Índice de Satisfação dos Empregados	↑	%	75,00	77,45	3,27
	Desenvolver o Ambiente Organizacional	SNIS - Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente (IN102)	↑	Lig/Emp	550,00	593,59	7,93
	Aperfeiçoar o Conhecimento, as Habilidades e as Atitudes	Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento	↑	%	80,00	90,73	13,41
	Fortalecer a Cultura da Inovação	Índice de Criatividade do Pessoal	↑	%	10,00	17,08	70,8

Fonte: Relatório de Análise dos Indicadores Estratégicos de 2022 (2022).

Posteriormente, com a consolidação deste indicador, a partir de 2023, a meta passou por atualização, tendo sido ampliada para 11,98% do quadro de funcionários, conforme demonstrado na Figura 24.

Figura 25 – Resultado dos Indicadores Estratégicos 2023

Tabela 1 - Índice de Atendimento dos Indicadores Estratégicos

Eixo Norteador	Objetivo Estratégico	Unidade Medida	Sentido	Periodicidade	Diretoria	Meta	Realizado	Desvio (%)
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver o Ambiente Organizacional	Índice de Satisfação dos Empregados	↑	Anual	DA	75,00	77,45	3,27
	Desenvolver o Ambiente Organizacional	SNIS - Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente (IN102)	↑	Mensal	DP	581,33	591,40	1,73
	Aperfeiçoar o Conhecimento, as Habilidades e as Atitudes	Índice de Cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento	↑	Mensal	DA	85,00	95,98	12,92
	Fortalecer a Cultura da Inovação	Índice de Criatividade do Pessoal	↑	Mensal	DIN	11,98	16,72	39,57

Fonte: Relatório de Análise dos Indicadores Estratégicos de 2023 (2023).

O segundo fator identificado durante o processo de composição do corpus documental foi a adoção do registro de ideia ou prática no sistema BIP como um elemento de pontuação na avaliação de desempenho anual dos empregados, conforme demonstrado na Figura 25.

Figura 26 – Divulgação de Evidências para avaliação de Desempenho 2023

NOVO PCCR
PLANO DE CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

PCCR – Ciclo 2023

Tipos de Participação e Evidências*

* Para pontuação na Competência Comportamental Desejada: "Participação nos Programas Institucionais, Comissões, Comitês e Grupos de Trabalho que promovam busca pela qualidade, melhoria e desenvolvimento dos processos da Companhia".

Banco de Ideias e Práticas - BIP

Tipo de Participação	Evidência (Documento)
Autor(es) de ideia aprovada pelo Grupo Gestor do BIP no SQS	<ul style="list-style-type: none"> As ideias registradas devem atender ao estabelecido na norma IT/NEG/0170 Registro da(s) ideia(s) cadastrada(s) no Banco de ideias e práticas - BIP no SQS (em qualquer uma das seguintes situações: "Em Implantação, Avaliação de Resultados, Revisão de Resultados, Concluída"). ATENÇÃO: Os autor(es) da ideia são os nomes que constam no campo DADOS DO AUTOR (no máximo 3, conforme IT/NEG/0170). O "Autor" referenciado no campo DADOS GERAIS se refere a quem registrou a ideia no SQS e não é considerado para pontuação.
Integrante do Grupo Gestor do BIP na Gerência	<ul style="list-style-type: none"> Arquivo PDF de ideia(s) analisada(s) (no cabeçalho e histórico da ideia consta a identificação dos integrantes do grupo gestor e qual integrante do grupo gestor analisou a ideia no sistema) E-mail(s) enviado(s) pelo Sistema (SQS) informando haver ideia para análise do grupo

7

Fonte: Divulgação interna (intranet) da organização estudada (2024).

Esses fatores refletiram um alinhamento deliberado entre as metas organizacionais e a gestão do conhecimento, fundamentado em práticas que favorecem a interação entre ativos de capital intelectual e o desenvolvimento de capacidades inovadoras.

Tal abordagem atende ao que Kianto *et al.* (2014) destacam em sua análise sobre a importância das práticas de gestão do conhecimento na criação de valor organizacional. Para os autores, práticas proporcionais às características e capacidade de cada setor ampliam a participação e a eficácia no uso de ativos de conhecimento, resultando em um ambiente organizacional mais responsivo e adaptável a mudanças externas e internas.

Além disso, a estratégia de definição de metas baseadas em proporção ao quadro de empregados, reforçou o compromisso institucional com a inovação ao vincular diretamente os resultados coletivos e individuais ao desempenho organizacional, consolidando o valor da inovação enquanto competência estratégica, conforme relatórios da gestão disponíveis no site institucional.

Simultaneamente, o segundo fator determinante foi a incorporação do registro de ideias no BIP como um dos critérios de avaliação no processo anual de desempenho dos empregados, proposta pela área de gestão de pessoas e ratificada pela diretoria executiva.

A vinculação do uso da ferramenta BIP à avaliação de desempenho, conforme ressaltado na literatura de Andreeva e Kianto (2011), fomenta não apenas o engajamento com as ferramentas de inovação, mas também promove a percepção de suporte organizacional à colaboração, um aspecto que influencia diretamente o comprometimento e a satisfação dos funcionários.

De acordo com Formiga, Marques e Almeida (2024), o suporte organizacional percebido exerce papel crucial na motivação dos colaboradores, pois, ao valorizar as contribuições individuais, a organização reforça a confiança e o vínculo com os empregados, facilitando a adoção de práticas colaborativas e inovadoras.

Esse modelo de avaliação não apenas incentivou os empregados a participarem mais ativamente do processo de inovação, mas também promoveu a captura do conhecimento tácito — um recurso valioso, frequentemente subutilizado. A incorporação do conhecimento tácito na gestão organizacional estimula a criação de soluções cotidianas práticas e a internalização de boas práticas, reforçando a cultura colaborativa e inovadora (Andreeva; Kianto, 2011; Zamiri *et al.*, 2022).

Adicionalmente, o incentivo ao registro de ideias e práticas representa uma estratégia de capitalização do conhecimento coletivo, o que corrobora o apontamento de Strauhs *et al.* (2012). Os autores argumentam que a gestão de conhecimento efetiva depende não apenas da estrutura tecnológica, mas da implementação de

práticas que valorizem o envolvimento dos colaboradores e fortaleçam as redes de compartilhamento de conhecimento.

Essas iniciativas resultaram em um aumento significativo, tanto no número quanto na diversidade, dos registros de ideias, alinhando-se com a perspectiva de uma gestão de conhecimento que promova o crescimento do capital intelectual e relacional dos colaboradores (Kianto *et al.*, 2014).

Ao estimular a autonomia e a responsabilidade, a organização não só consolidou sua capacidade de inovação, mas também ampliou sua retenção de conhecimento, elemento essencial para a sustentabilidade de soluções inovadoras e criativas que são continuamente aplicadas em diferentes contextos organizacionais.

Assim, a estratégia implementada pela organização não apenas viabilizou o alcance das metas quantitativas de registros no BIP, mas também consolidou uma cultura de inovação fundamentada no compartilhamento e na valorização do conhecimento coletivo. Esse modelo integrou de forma sinérgica práticas de gestão do conhecimento e mecanismos de engajamento, reforçando a importância do capital intelectual como alicerce para o desenvolvimento organizacional.

Ao fomentar a participação ativa dos colaboradores e estimular a captura de conhecimento tácito, a organização assegurou um ambiente adaptável e colaborativo, capaz de promover soluções inovadoras sustentáveis e de alto impacto, alinhadas tanto às demandas internas quanto às dinâmicas externas do mercado.

Nas análises a seguir, será possível observar o impacto concreto dessas medidas no volume e na qualidade dos registros no BIP, evidenciando o sucesso da estratégia adotada pela companhia para integrar a inovação como um valor central em sua gestão.

6.2 Análise dos Dados e Inferências Relacionadas ao Banco de Ideias e Práticas - BIP

O processo de análise foi conduzido com o intuito de identificar padrões gerais, tendências e peculiaridades no processo de registro de ideias e práticas. Esta etapa se mostrou fundamental para compreender a dinâmica de inovação e implementação dos registros feitos pelos empregados da organização, com foco em compreender como essas ideias e práticas são submetidas, avaliadas e implementadas ao longo do tempo.

Ao verificar-se o status das ideias, ficou evidenciado que a maioria dos registros foi concluído, indicando um comprometimento organizacional com a implementação do que é registrado pelos empregados. Contudo, uma parcela considerável foi cancelada, incluindo um número relevante de cancelamentos automáticos, os quais podem sugerir falhas processuais ou o abandono dos registros. A presença de categorias como "AVALIAÇÃO DA PRÁTICA" e "REVISÃO DA IDEIA" indicou um ciclo dinâmico de reavaliação contínua, permitindo ajustes antes da implementação final.

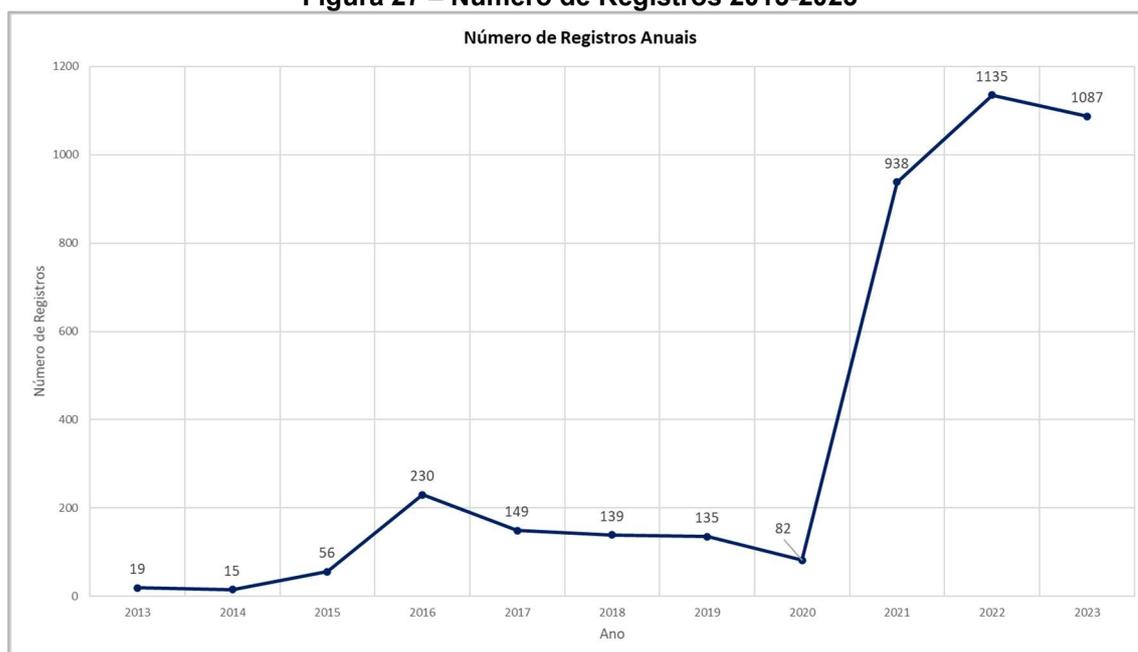
A categorização das ideias por tipo mostrou predominância nas áreas de "Meio Ambiente" e "Processo Água", refletindo o foco da organização em sustentabilidade e gestão de recursos hídricos. A origem das ideias, muitas provenientes de programas internos como "Análise Crítica de Desempenho", mostrou-se relevante, embora a ausência de dados sobre a procedência em registros mais antigos limite uma análise histórica mais aprofundada. A variável "origem" foi formalmente incorporada apenas a partir de 2017, indicando uma evolução na padronização dos dados.

No que tange à implementação, ideias vinculadas a processos operacionais apresentaram maior taxa de execução, enquanto propostas de outras áreas enfrentaram maiores desafios na transição para a prática. Os resultados apontaram uma cultura de inovação voltada principalmente para a sustentabilidade e eficiência, alinhando-se às demandas estratégicas e regulatórias da organização.

Por fim, apesar do sucesso observado na implementação de várias ideias, identificaram-se desafios, notadamente na alta taxa de cancelamentos e na falta de padronização inicial dos dados de origem. Sugere-se que análises futuras se concentrem na compreensão das barreiras entre avaliação e execução, especialmente em setores fora do escopo operacional direto, com vistas a otimizar o fluxo e a viabilidade das ideias submetidas ao BIP.

6.2.1 Análise Temporal dos Registros

A análise temporal dos registros de ideias no BIP entre os anos de 2013 e 2023 revela um padrão interessante de variações no número de submissões ao longo do tempo. O gráfico da Figura 27 ilustra a trajetória desses registros, indicando tanto os períodos de alta atividade quanto os momentos de declínio.

Figura 27 – Número de Registros 2013-2023

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os picos mais pronunciados ocorrem nos anos de 2021, 2022 e 2023, com um número expressivo de ideias registradas, atingindo o ápice em 2022, com 1.135 registros. Esse crescimento abrupto a partir de 2021 pode estar diretamente associado às políticas internas citadas anteriormente como fatores exógenos à ferramenta e que visavam incentivo à inovação, programas específicos de estímulo à submissão de ideias ou eventos institucionais que mobilizaram os empregados a contribuírem mais ativamente.

Esses três anos concentram um volume de registros notadamente maior em comparação aos anos anteriores, o que também pode ser reflexo de uma melhoria nas plataformas de submissão ou de uma comunicação mais intensa da organização em relação à importância da inovação.

O período entre 2013 e 2015 apresenta um número relativamente baixo de registros, com o mínimo observado em 2014, com apenas 15 registros. Esse cenário pode ser explicado pela implementação gradual do sistema de banco de ideias, o que é comum em organizações que adotam novas ferramentas de participação dos empregados. A partir de 2015, o número de registros começa a subir, chegando a 230 registros em 2016, evidenciando uma tendência de maior engajamento.

A queda observada em 2020, com apenas 82 registros, provavelmente está relacionada à pandemia da COVID-19, que causou disrupções significativas nos fluxos de trabalho em diversas organizações, incluindo mudanças nas prioridades e

possíveis dificuldades em manter o engajamento com iniciativas voltadas para inovação durante o período de crise sanitária global.

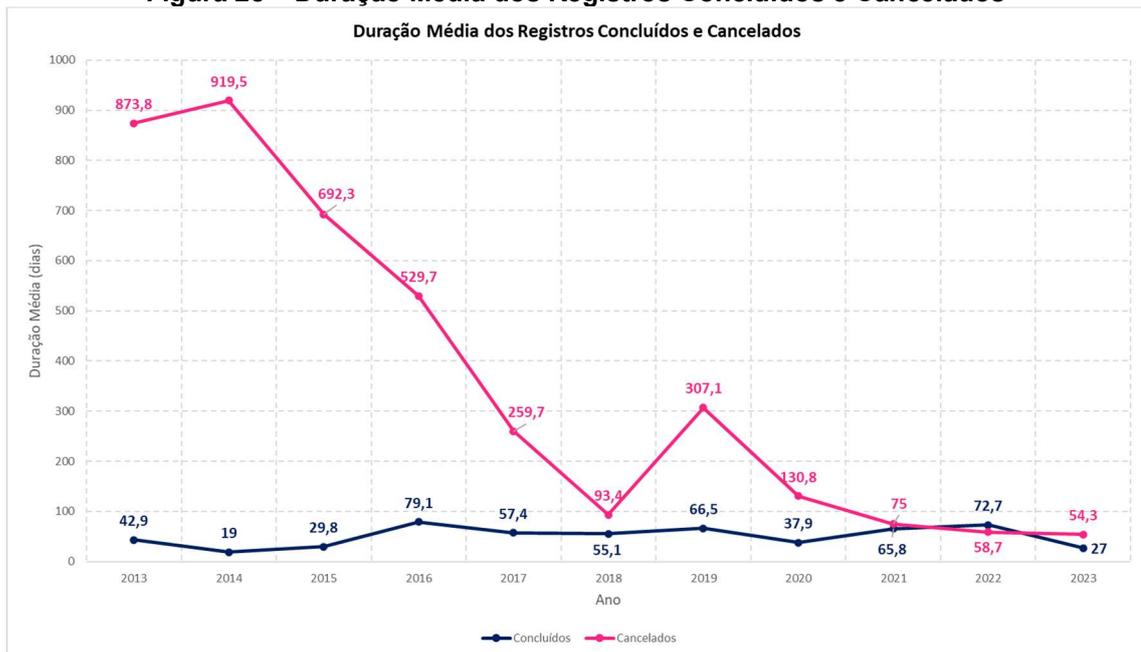
A análise temporal não revelou uma sazonalidade clara no registro de ideias, mas há indícios de que eventos específicos internos ou externos podem ter influenciado as variações observadas, como por exemplo a pandemia em 2020. Além disso, os picos recentes reforçam a percepção da influência de fatores exógenos aplicados pelo nível estratégico que estimularam fortemente a participação dos empregados no envio de ideias.

6.2.2 Análise Comparativa da Duração Média de Registros Concluídos e Cancelados

A análise da duração dos registros de ideias submetidas ao BIP permitiu identificar potenciais relações entre o tempo de processamento de uma ideia e seu status final, seja ele de conclusão ou cancelamento. Para essa análise, foi considerada a coluna "Situação_2", criada com o objetivo de classificar de forma simplificada o status dos registros, com foco apenas nos status "CONCLUÍDA" e "CANCELADA" que agregam as diversas variações e motivos de conclusão ou cancelamento. A duração de cada registro foi calculada com base na diferença entre as datas de abertura e a última alteração registrada no sistema.

Os registros classificados como concluídos apresentaram uma duração média de 57 dias. Esse dado sugere que ideias que alcançam um status de conclusão tendem a passar por um processo relativamente rápido dentro da organização. A conclusão do registro pode significar que a ideia foi implementada ou que atingiu os objetivos esperados durante a sua avaliação e execução.

A duração reduzida dos processos concluídos pode estar associada a diversos fatores. Em primeiro lugar, é possível que as ideias bem-sucedidas sejam aquelas que se alinham mais diretamente com os objetivos estratégicos e operacionais da organização, permitindo uma aprovação mais ágil. Além disso, ideias que já possuem uma base sólida, tanto em termos de viabilidade quanto de recursos necessários para sua implementação, podem passar por menos revisões e etapas de validação, o que contribui para um ciclo de processamento mais curto.

Figura 28 – Duração Média dos Registros Concluídos e Cancelados

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em contraste, conforme demonstrado na Figura 28, os registros classificados como cancelados apresentaram uma duração média significativamente maior, de aproximadamente 155 dias. Esse dado indica que ideias que acabam sendo canceladas tendem a permanecer em análise por um período muito mais longo antes de serem finalizadas. Esse fato pode sugerir que processos mais longos enfrentam maiores dificuldades durante as etapas de avaliação e implementação.

Uma possível explicação para essa diferença é que ideias canceladas podem envolver uma maior complexidade ou maior grau de incerteza, exigindo mais tempo para análise e revisão. Durante esse processo prolongado, fatores como inviabilidade técnica, incompatibilidade com os recursos disponíveis ou desalinhamento com as prioridades da organização podem emergir, resultando no cancelamento da ideia. Adicionalmente, ideias que passam por várias revisões ou que enfrentam resistência interna também podem sofrer atrasos substanciais antes de serem formalmente canceladas.

Os resultados obtidos indicam uma diferença significativa entre a duração dos registros concluídos e cancelados, sugerindo que o tempo de processamento pode, de fato, estar relacionado ao sucesso ou insucesso das ideias submetidas. Registros que passam por um ciclo mais curto de avaliação e implementação tendem a ter maiores chances de sucesso, enquanto registros que se arrastam por períodos mais longos podem enfrentar barreiras que culminam em seu cancelamento.

Essa diferença reforça a hipótese de que processos mais longos estão associados a um maior risco de insucesso, seja por falta de viabilidade ou por dificuldades operacionais. Esses achados oferecem subsídios importantes para a gestão do BIP, sugerindo que a agilidade no processo de avaliação pode ser um fator crucial para o sucesso das ideias submetidas.

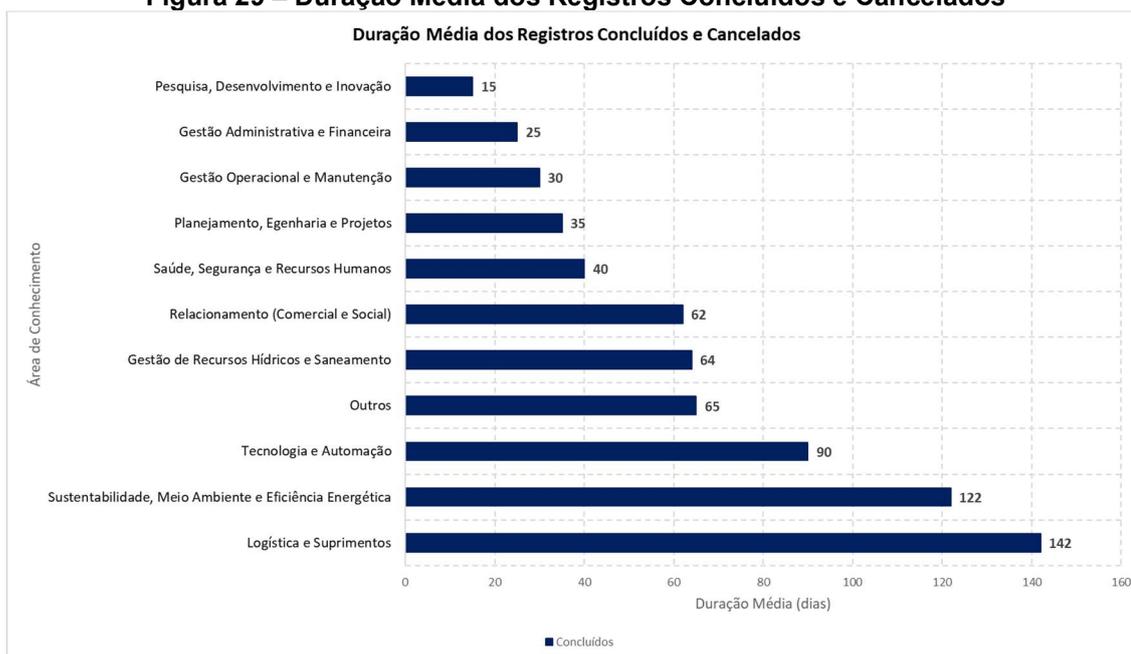
A relação entre tempo e sucesso é um achado relevante para a gestão do banco de ideias, pois pode apontar para a necessidade de intervenções mais ágeis em processos que estão se estendendo por longos períodos. Identificar com antecedência as razões pelas quais certos registros estão demorando mais tempo para serem avaliados pode ajudar a organização a melhorar sua taxa de conclusão e a reduzir o número de ideias canceladas. Por exemplo, o desenvolvimento de mecanismos para detectar precocemente sinais de que uma ideia pode enfrentar dificuldades, como a falta de recursos ou desafios técnicos, pode permitir decisões mais rápidas e evitar longos processos que acabam em cancelamento.

A comparação entre a duração dos registros concluídos e cancelados revela uma tendência clara: registros cancelados tendem a ter uma duração média significativamente maior que os concluídos, com destaque para a redução notadamente evidente nos últimos anos.

6.2.3 Análise da Complexidade: Duração e Áreas de Conhecimento Envolvidas

A relação entre a complexidade das ideias, medida pela duração do processo de avaliação e pelas áreas de conhecimento envolvidas, é um aspecto importante para entender quais tipos de ideias exigem mais tempo e recursos para serem avaliadas e implementadas. A análise dos dados revela variações consideráveis entre diferentes áreas de conhecimento no que diz respeito à duração média dos registros.

Assim como ilustrado na Figura 29, a área de Logística e Suprimentos apresentou a maior duração média, com aproximadamente 142 dias de processamento por registro. Esse dado sugere que as ideias relacionadas a essa área tendem a ser mais complexas ou enfrentar maiores desafios para sua implementação, possivelmente devido à necessidade de coordenação entre múltiplos setores ou à natureza dos processos logísticos, que exigem uma gestão detalhada de recursos e prazos.

Figura 29 – Duração Média dos Registros Concluídos e Cancelados

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Logo em seguida, a área de Sustentabilidade, Meio Ambiente e Eficiência Energética aparece com uma duração média de 122 dias. Isso é consistente com a expectativa de que ideias relacionadas a temas ambientais podem envolver maior complexidade, uma vez que precisam considerar regulamentações ambientais, custos de implementação mais elevados e, muitas vezes, tecnologias emergentes. Além disso, as ideias nessa área tendem a exigir um planejamento detalhado e, em alguns casos, envolvem alterações significativas na infraestrutura existente.

A área de Tecnologia e Automação também apresentou uma duração média elevada, de aproximadamente 90 dias. Isso pode ser explicado pela necessidade de testes e validações técnicas, além da integração com sistemas já existentes na organização, o que pode adicionar camadas de complexidade ao processo de avaliação e implementação de ideias.

Por outro lado, algumas áreas de conhecimento apresentaram uma duração média significativamente menor, o que pode indicar menor complexidade ou processos de avaliação mais ágeis. A área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, por exemplo, apresentou uma duração média de apenas 36 dias, sugerindo que as ideias nessa área são processadas de forma mais rápida, possivelmente devido a uma maior flexibilidade nos critérios de avaliação e a uma cultura de experimentação e inovação.

A área de Gestão Administrativa e Financeira também apresentou uma duração relativamente baixa, com uma média de 38 dias. Isso pode estar relacionado ao fato de que as ideias nessa área geralmente envolvem otimizações de processos internos que, embora importantes, são menos complexas em termos de implementação prática.

A análise dos dados sugere que a complexidade de uma ideia, medida pela sua duração, está fortemente relacionada à área de conhecimento à qual pertence. Áreas que envolvem maior coordenação de recursos, como Logística e Sustentabilidade, tendem a ter um tempo de processamento mais longo, o que reflete a complexidade das ideias propostas. Por outro lado, áreas com foco em inovação e processos administrativos mostram uma maior agilidade na avaliação e implementação das ideias.

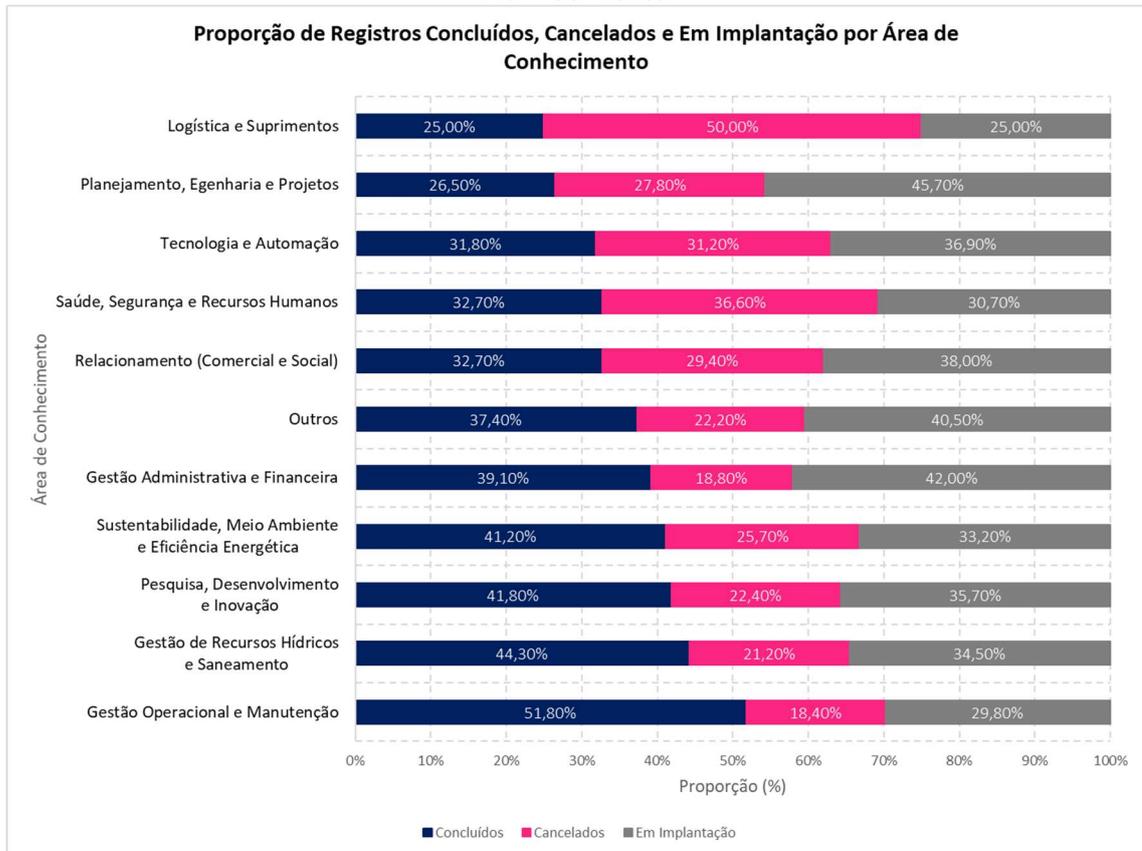
Essa variação entre áreas sugere que diferentes tipos de ideias exigem diferentes abordagens no que diz respeito à alocação de recursos e tempo. As áreas com maior complexidade podem demandar maior atenção da gestão, tanto em termos de suporte técnico quanto de planejamento de longo prazo, enquanto as áreas com menor complexidade podem se beneficiar de processos de avaliação mais ágeis.

Identificar as áreas de conhecimento com maior complexidade é crucial para otimizar o processo de gestão de ideias. As áreas de Logística, Sustentabilidade e Tecnologia emergem como as mais desafiadoras em termos de duração, e, portanto, merecem um acompanhamento mais detalhado para garantir que os recursos e o tempo dedicados a essas ideias estejam sendo utilizados de maneira eficiente. Já as áreas de Inovação e Administração podem continuar a se beneficiar de processos mais ágeis, permitindo uma maior rotatividade de ideias e uma implementação mais rápida.

6.2.4 Análise da Influência das Áreas de Conhecimento nos Processos nas Taxas de Conclusão e Cancelamento

A análise da influência das áreas de conhecimento nos processos de conclusão e cancelamento revela diferenças significativas nas taxas de sucesso das ideias submetidas por diferentes áreas. Com base nos dados coletados, é possível identificar através da Figura 30 quais áreas apresentam maior ou menor taxa de conclusão e quais áreas estão associadas a maiores índices de cancelamento.

Figura 30 – Proporção de Registros Concluídos, Cancelados e Em Implantação, por Área de Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Entre as áreas com maior taxa de sucesso em concluir suas ideias, destacam-se:

- **Gestão Operacional e Manutenção**, com uma taxa de conclusão de 51,8%, sendo a área com o maior percentual de registros concluídos. Isso pode ser um reflexo da natureza prática e direta das ideias nessa área, muitas das quais podem envolver melhorias operacionais que são mais facilmente implementadas.
- **Gestão de Recursos Hídricos e Saneamento**, com uma taxa de 44,3%, aparece logo em seguida. Essa área é crítica para a organização e provavelmente recebe atenção prioritária, o que pode contribuir para uma maior taxa de sucesso na implementação de ideias.
- **Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação**, com 41,8%, reflete uma alta taxa de conclusão, sugerindo que a cultura de inovação e experimentação favorece o sucesso de ideias propostas.

- Sustentabilidade, Meio Ambiente e Eficiência Energética também apresenta uma taxa significativa de conclusão, de 41,2%, demonstrando a importância da implementação de ideias relacionadas à sustentabilidade.

Por outro lado, algumas áreas se destacam pelos altos índices de cancelamento:

- Logística e Suprimentos apresenta a maior taxa de cancelamento, com 50% dos registros cancelados. Isso sugere que as ideias dessa área, embora complexas, enfrentam dificuldades significativas durante o processo de avaliação, possivelmente devido à coordenação de recursos ou desafios logísticos.
- Tecnologia e Automação, com uma taxa de cancelamento de 31,2%, também indica uma elevada proporção de ideias que não avançam. Isso pode estar relacionado à complexidade técnica e aos custos envolvidos na implementação de soluções tecnológicas.
- Saúde, Segurança e Recursos Humanos apresenta uma taxa de cancelamento de 36,6%, o que pode ser indicativo de desafios relacionados à implementação de ideias em áreas de conformidade ou regulamentação.

As áreas de Gestão Operacional e Manutenção e Gestão de Recursos Hídricos e Saneamento emergem como aquelas com maior taxa de sucesso, sugerindo que ideias nessas áreas podem ser mais facilmente viabilizadas, seja por maior prioridade estratégica ou por menor complexidade técnica. Em contrapartida, áreas como Logística e Suprimentos e Tecnologia e Automação enfrentam maiores desafios, resultando em uma maior taxa de cancelamento. Isso reflete a complexidade inerente às operações dessas áreas e os obstáculos encontrados ao longo do processo de avaliação e implementação.

Esses achados fornecem insights importantes para a gestão do BIP, indicando a necessidade de atenção diferenciada para as áreas com maior complexidade e taxas de cancelamento. Implementar mecanismos de suporte para essas áreas pode aumentar as chances de sucesso e reduzir o número de ideias canceladas.

A análise das taxas de conclusão e cancelamento por área de conhecimento oferece uma visão clara de como diferentes setores da organização lidam com o processo de inovação. As áreas com maior taxa de sucesso podem continuar a se beneficiar de uma gestão ágil de suas ideias, enquanto aquelas com maior taxa de

cancelamento podem demandar estratégias específicas para reduzir as barreiras à implementação.

6.2.5 Análise do Impacto do Tipo de Processo nas Taxas de Conclusão e Cancelamento

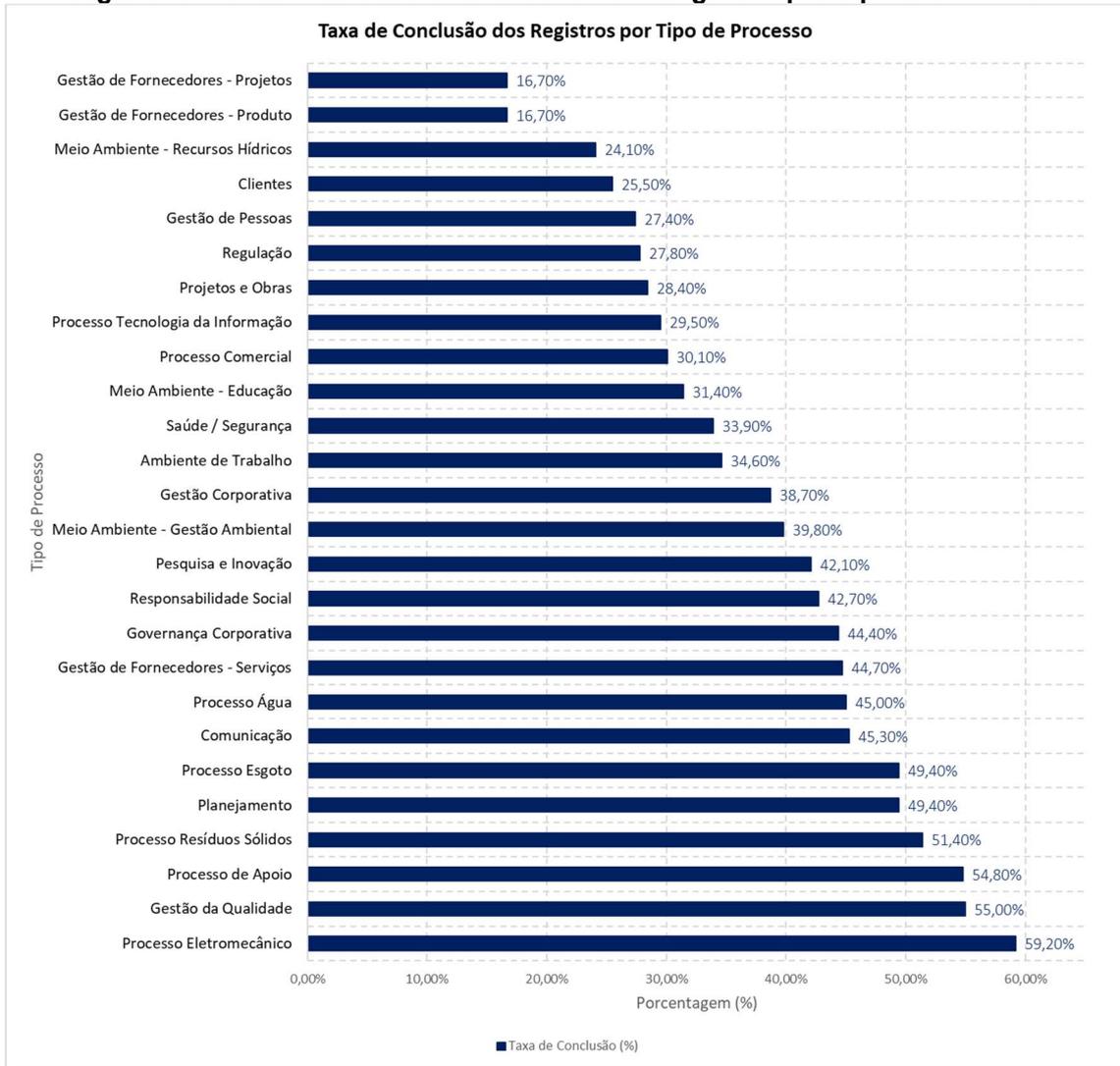
A análise das taxas de conclusão e cancelamento de ideias associadas a diferentes tipos de processos no BIP permite identificar quais processos são mais propensos ao sucesso e quais enfrentam maiores desafios. Esse estudo é essencial para compreender as áreas onde as ideias são mais facilmente implementadas e onde as dificuldades são mais frequentes, contribuindo para uma gestão mais eficaz das iniciativas de inovação.

Os dados indicam que os processos relacionados a "Processo Eletromecânico" possuem a maior taxa de conclusão, com 59,2% de sucesso, seguido de perto por "Gestão da Qualidade", com 55%. Esses processos, por envolverem estruturas técnicas bem definidas e, geralmente, melhorias incrementais, podem apresentar maior facilidade na implementação das ideias submetidas. Além disso, a existência de normas e procedimentos técnicos já estabelecidos nessas áreas pode contribuir para uma avaliação mais rápida e eficaz.

Outro tipo de processo que também se destaca é o "Processo de Apoio", com uma taxa de conclusão de 54,8%, conforme constatado na Figura 31. Isso pode ser atribuído à natureza administrativa desse processo, que, embora crucial para a eficiência organizacional, frequentemente envolve mudanças operacionais menos complexas em comparação a processos técnicos ou ambientais.

Processos diretamente relacionados à infraestrutura, como "Processo Resíduos Sólidos" e "Planejamento", também apresentam boas taxas de conclusão, com 51,4% e 49,4%, respectivamente. Esses processos, apesar de envolverem uma certa complexidade, demonstram que, quando bem geridos, as ideias podem ser implementadas com sucesso.

Figura 31 – Gráfico da Taxa de Conclusão dos Registros por Tipo de Processo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

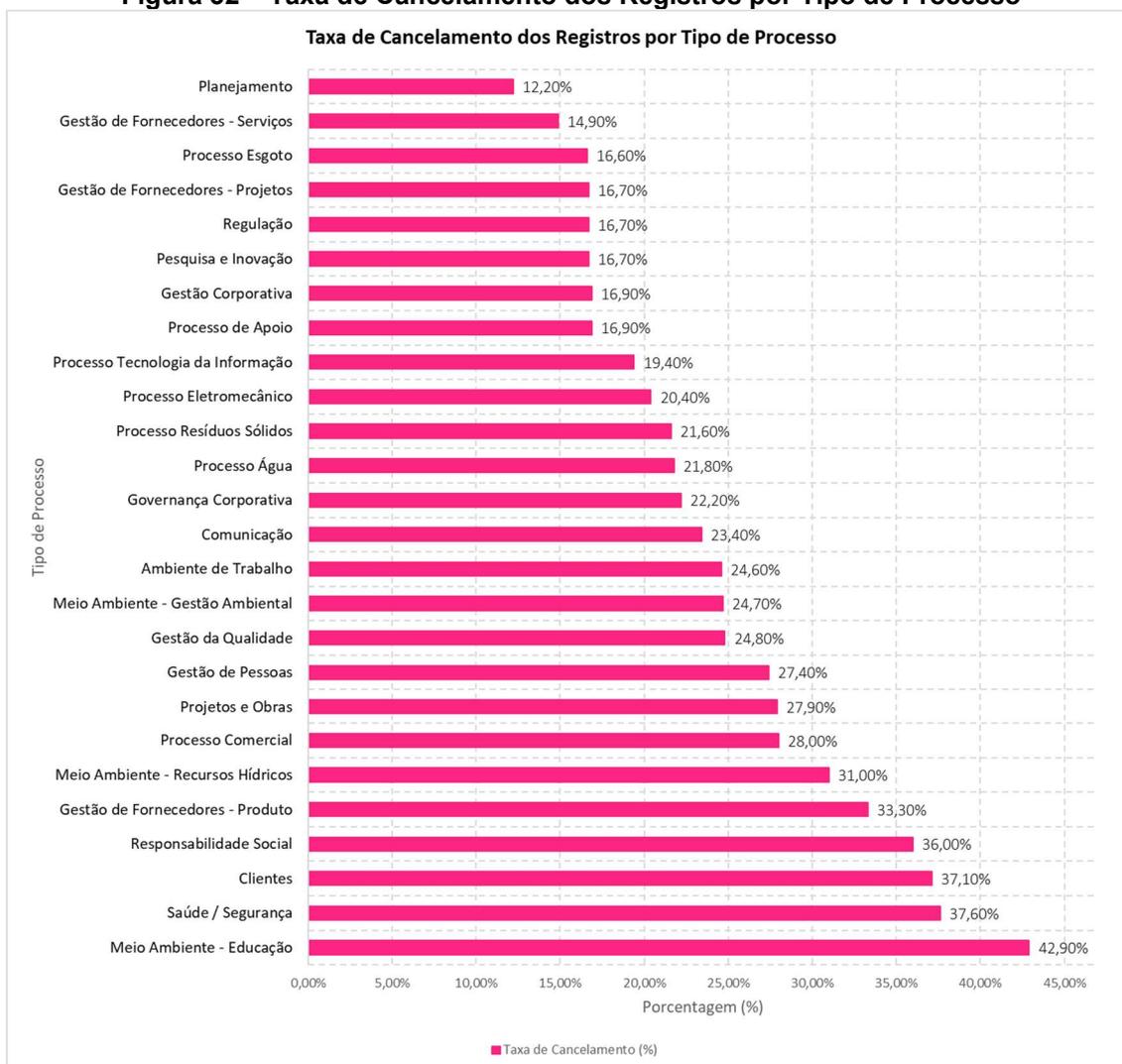
Em contrapartida, há processos com taxas de cancelamento mais elevadas, indicando desafios específicos na implementação de ideias. O tipo de processo "Meio Ambiente - Educação" apresenta a maior taxa de cancelamento, com 42,9%. Isso pode refletir a complexidade intrínseca às iniciativas educacionais voltadas para questões ambientais, que muitas vezes envolvem fatores externos e de longo prazo, além de desafios na mobilização de recursos.

Como demonstrado na Figura 32, outra área com alta taxa de cancelamento é "Clientes", com 37,1%, o que pode estar relacionado à dificuldade de implementar ideias que impactam diretamente a experiência do cliente, seja por limitações operacionais ou por problemas na adequação das propostas às demandas do mercado. Similarmente, o processo de "Saúde / Segurança" também apresentou uma taxa de cancelamento elevada, de 37,6%, sugerindo que ideias nessa área,

possivelmente vinculadas a conformidades regulatórias, enfrentam mais barreiras para a sua efetivação.

Os tipos de processos com maior taxa de sucesso parecem estar ligados a operações mais técnicas e estruturadas, como Processo Eletromecânico e Gestão da Qualidade, onde a implementação de ideias segue padrões claros e relativamente estabelecidos. Esses processos, muitas vezes, envolvem melhorias incrementais em sistemas já existentes, o que facilita a avaliação e a execução das propostas.

Figura 32 – Taxa de Cancelamento dos Registros por Tipo de Processo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por outro lado, processos mais abstratos ou que envolvem interações externas, como Meio Ambiente - Educação e Clientes, enfrentam maiores dificuldades, como demonstrado por suas altas taxas de cancelamento. A complexidade dessas áreas pode envolver múltiplos stakeholders, desafios

educacionais, regulamentações ou até mesmo resistências culturais, o que resulta em uma maior probabilidade de as ideias não serem implementadas.

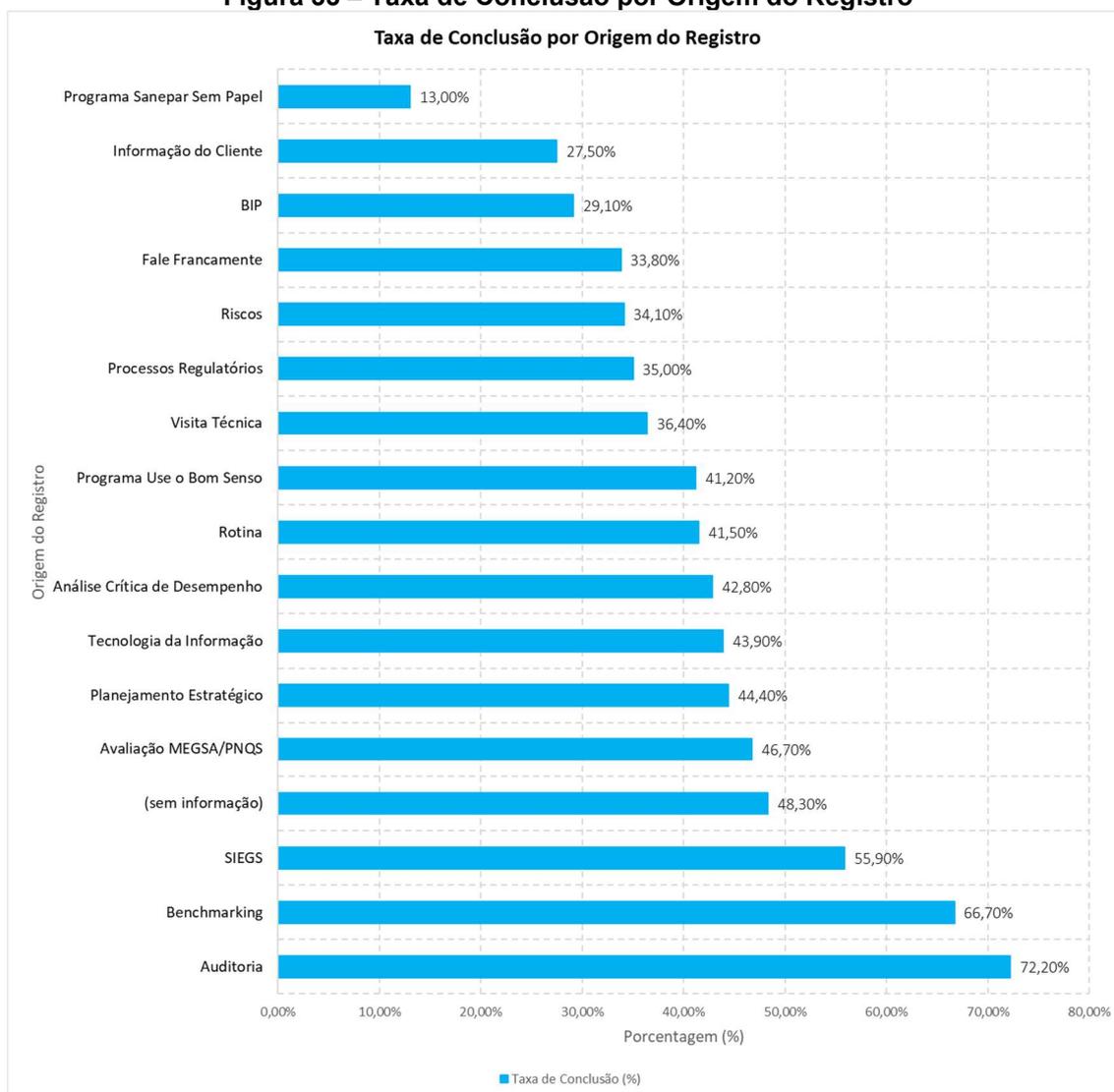
Essa análise revela que o tipo de processo ao qual uma ideia está associada tem uma influência significativa em sua probabilidade de sucesso ou cancelamento. Processos técnicos e estruturados tendem a ser mais eficientes na implementação de ideias, enquanto áreas que envolvem interações com o público externo ou mudanças mais subjetivas enfrentam mais desafios. Esses achados podem orientar a gestão do BIP a alocar recursos e suporte adicional para os processos que apresentam maior dificuldade de execução, visando aumentar a taxa de sucesso geral da organização.

6.2.6 Análise da Influência da Origem dos Registros nas Taxas de Conclusão e Cancelamento

A origem das ideias submetidas ao BIP é um fator relevante que pode impactar suas taxas de sucesso ou insucesso. A análise dos dados revela que diferentes fontes de registros apresentam variações significativas em termos de conclusão ou cancelamento, sugerindo que a procedência da ideia pode influenciar o seu desfecho.

Os dados indicam que as ideias provenientes de Auditoria possuem a maior taxa de conclusão, com 72,2% de sucesso. Isso pode refletir o fato de que as auditorias frequentemente identificam pontos críticos que precisam ser resolvidos com urgência, tornando as ideias mais alinhadas com as necessidades imediatas da organização e, portanto, mais facilmente implementáveis.

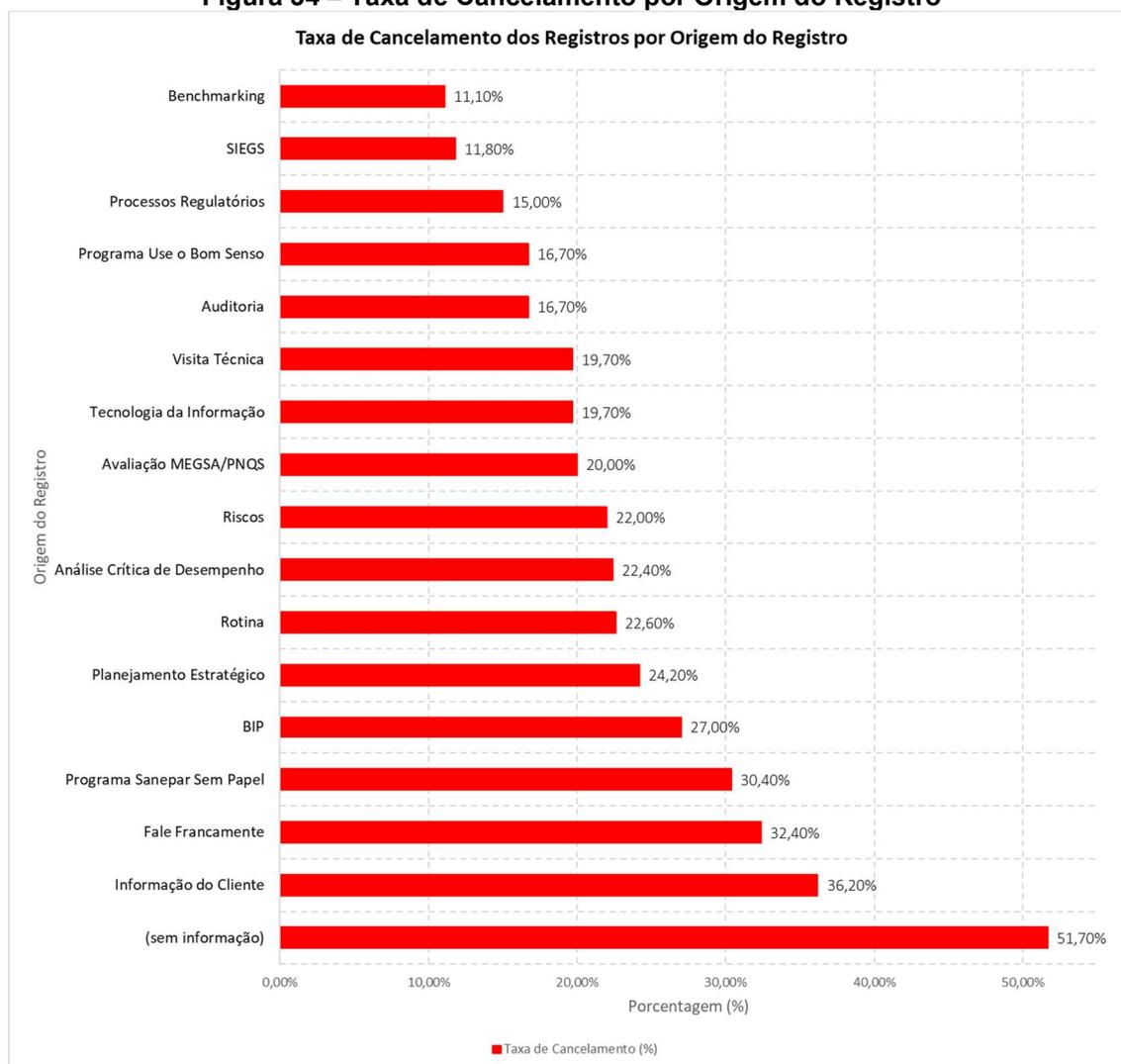
A Figura 33 demonstra que a categoria Benchmarking também apresenta uma alta taxa de conclusão, com 66,7%, sugerindo que ideias baseadas em práticas de mercado já validadas por outras empresas ou setores são mais propensas a serem implementadas com sucesso. A aplicação de benchmarking pode reduzir a incerteza associada às ideias, uma vez que elas já demonstraram resultados positivos em outros contextos.

Figura 33 – Taxa de Conclusão por Origem do Registro

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Outras origens com taxas de conclusão elevadas incluem SIEGS (Sistema de Gestão) com 55,9% e Avaliação MEGSA/PNQS (Modelo de Excelência em Gestão e Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento), com 46,7%. Essas fontes estão frequentemente relacionadas a iniciativas internas de melhoria contínua, o que pode facilitar a aceitação e execução das propostas.

Por outro lado, algumas origens apresentaram taxas de cancelamento mais elevadas, indicando dificuldades na execução das ideias oriundas dessas fontes. Um exemplo é o grupo de registros sem informações de origem, que apresenta uma taxa de cancelamento de 51,7%. A ausência de dados sobre a origem pode indicar que as ideias não foram adequadamente acompanhadas ou documentadas, o que pode comprometer a sua viabilidade.

Figura 34 – Taxa de Cancelamento por Origem do Registro

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Além disso, Informação do Cliente, com 36,3% de cancelamento, e o Programa Sanepar Sem Papel, com 30,4%, também têm taxas relativamente altas de cancelamento, conforme evidenciado na Figura 34. As ideias que surgem a partir de interações diretas com clientes podem enfrentar desafios adicionais, como a necessidade de ajustes em processos operacionais que não estavam preparados para absorver as mudanças sugeridas. O Programa Sanepar Sem Papel, por sua vez, pode envolver a complexa transição para processos digitais, o que pode justificar a dificuldade de implementação.

Os registros com maior taxa de sucesso estão associados a fontes que possuem um caráter mais técnico ou estratégico, como Auditoria, Benchmarking e SIEGS. Essas origens frequentemente refletem necessidades internas identificadas

por processos formais de controle e melhoria, o que pode aumentar as chances de implementação das ideias.

Contudo, ideias provenientes de fontes menos estruturadas ou que dependem de fatores externos, como Informação do Cliente, tendem a ter uma taxa de cancelamento mais alta, o que pode ser explicado por uma maior dificuldade de adequação à realidade operacional da empresa.

Já aqueles elementos com origem na Análise Crítica de Desempenho e em Rotinas também apresentam taxas intermediárias de conclusão (cerca de 42%), refletindo uma situação mais equilibrada entre sucesso e insucesso.

A origem das ideias é um fator determinante nas suas taxas de sucesso e cancelamento. Ideias que surgem de auditorias, benchmarking e sistemas de gestão tendem a ser mais facilmente implementadas, enquanto aquelas com origem em interações externas ou sem um acompanhamento claro enfrentam mais dificuldades. Esses achados sugerem que a organização deve estar atenta à origem das ideias e, possivelmente, fornecer suporte adicional para aquelas que têm maior propensão ao cancelamento.

6.2.7 Análise de Eficiência por Unidade

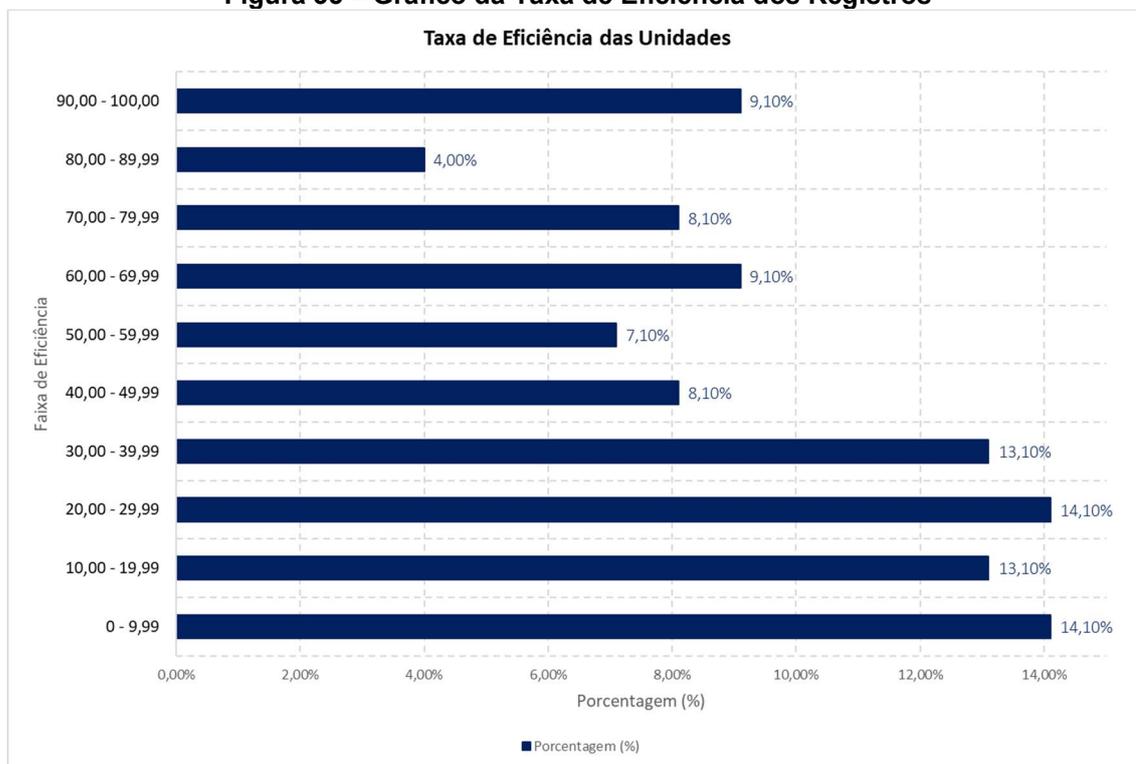
A análise da eficiência das unidades envolvidas no BIP visa identificar quais unidades são mais bem-sucedidas na conclusão das ideias submetidas, comparando suas taxas de conclusão com as de cancelamento. Essa análise fornece percepções sobre a capacidade das diferentes unidades em gerenciar e implementar com sucesso as propostas que surgem em suas áreas de atuação.

Os dados, conforme demonstrados na Figura 35, revelam que várias unidades apresentaram uma taxa de conclusão de 100%, ou seja, todas as ideias submetidas por essas unidades foram concluídas com sucesso e nenhuma foi cancelada. Essas unidades se destacam por sua alta eficiência em conduzir as ideias ao status de conclusão, sem registrar cancelamentos. O fato de algumas unidades terem alcançado tal nível de eficiência pode estar relacionado ao tipo de propostas submetidas, à estrutura organizacional dessas unidades ou à disponibilidade de recursos e suporte para a implementação das ideias.

Em complemento, outras unidades apresentam uma taxa de conclusão moderada, mas ainda significativa, juntamente com uma taxa de cancelamento relativamente baixa. Isso pode indicar que essas unidades conseguem conduzir

muitas ideias ao sucesso, mas também enfrentam alguns desafios no processo. Analisar essas unidades mais de perto pode revelar fatores que contribuem tanto para o sucesso quanto para as dificuldades.

Figura 35 – Gráfico da Taxa de Eficiência dos Registros



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por outro lado, foram identificadas unidades que apresentaram uma taxa de conclusão de 0%, o que significa que, embora essas unidades tenham submetido ideias, nenhuma delas foi concluída com sucesso. Essas unidades não registraram exclusivamente cancelamentos, tendo sido registrado ocorrências de ideias ou práticas que ainda estão em implantação, mas sem nenhum registro tendo chegado ao status de conclusão.

Este fenômeno pode sugerir dificuldades na avaliação, desenvolvimento ou implementação de propostas. O desempenho dessas unidades pode estar relacionado a fatores internos, como a falta de recursos ou de apoio gerencial, ou à complexidade das ideias submetidas.

Ao analisar essa ampla variação de eficiência, infere-se que essas diferenças podem estar ligadas à natureza das ideias apresentadas, à cultura de inovação dentro de cada unidade, ou a variáveis externas que afetam a execução dos projetos.

Identificar as características das unidades mais eficientes pode fornecer subsídios valiosos para replicar essas boas práticas em outras partes da organização. Por outro lado, as unidades com menor eficiência podem se beneficiar de apoio adicional, seja em termos de recursos, treinamento ou orientação estratégica, para aumentar suas taxas de sucesso.

A análise de eficiência por unidade forneceu uma visão clara de quais setores da organização estão mais aptos a transformar ideias em projetos concluídos. Essa informação pode ser usada para melhorar a gestão das ideias, alocando recursos de forma mais eficiente e oferecendo suporte direcionado para as unidades que enfrentam maiores desafios.

7 BANCO DE IDEIAS COMO VIABILIZADOR DA INOVAÇÃO

Após mais de uma década de existência, o BIP consolidou-se como uma ferramenta fundamental para a captura e disseminação de conhecimento tácito entre os empregados da organização estudada, promovendo uma cultura de inovação ao incentivar o compartilhamento de ideias e práticas.

A existência desta ferramenta reflete a importância do conhecimento tácito no fomento de soluções inovadoras, conforme apontado por Moraes, Malischeski e Dandolini (2023), ao sugerirem que a inovação organizacional exige uma abordagem integrativa onde o compartilhamento de conhecimento facilita a capacidade adaptativa e o desempenho em inovação.

Contudo, ao analisar o uso do BIP como uma ferramenta de captura e disseminação do conhecimento para promover a inovação, identificou-se que uma ideia, para alcançar o status de inovação, passa por um ciclo de evolução, desde sua concepção, maturação até a etapa de validação.

Esse ciclo de evolução é fundamental para que uma ideia inovadora se estabeleça em um ambiente organizacional, conforme destacado por Schilling (2019), que ressalta a importância da validação para assegurar que a inovação esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

A transformação de uma ideia em uma inovação depende de um processo estruturado, que envolve desde o reconhecimento inicial do potencial da ideia até a fase de implementação. Esse processo pode ser visto como um ciclo de amadurecimento, no qual uma ideia é refinada e validada em múltiplos estágios, garantindo que não apenas apresente valor em termos de inovação, mas também esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Em seu estágio inicial, uma ideia ainda é um conceito bruto e precisa passar por avaliações criteriosas de viabilidade técnica e impacto organizacional, além de análises financeiras que demonstrem o retorno sobre o investimento. Em seguida, ela é prototipada e testada, permitindo ajustes e adaptações. Por fim, quando atinge um grau de maturidade suficiente e passa nas validações necessárias, a ideia é institucionalizada como uma inovação.

Esse processo, conforme destacam autores como Tidd e Bessant (2020), é fundamental para assegurar que as inovações sejam duráveis e realmente transformadoras, trazendo ganhos não apenas para a organização, mas também para

seus stakeholders. De forma semelhante, o Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018) reforça que as etapas de desenvolvimento e validação são essenciais para a inovação, fornecendo diretrizes para a coleta e análise de dados que permitam a sustentação de práticas inovadoras.

Nesse contexto, para fortalecer a análise do ciclo de evolução das ideias e práticas registradas no BIP, durante o processo de construção do corpus teórico foram incorporadas duas novas dimensões de informação que tangenciam o objeto da pesquisa: as produções técnicas, ou acadêmico-científicas, catalogadas na biblioteca organizacional, cuja autoria tenha sido de empregados da instituição, e notícias relacionadas à inovação organizacional.

Essa nova perspectiva visa demonstrar o nível de engajamento dos colaboradores na criação e aplicação contínua do conhecimento científico no ambiente organizacional. Lichtenthaler (2016) reforça essa perspectiva ao enaltecer que o conhecimento gerado internamente, aliado ao suporte institucional, potencializa a inovação, especialmente quando os colaboradores são incentivados a contribuir ativamente com novos conhecimentos.

Adicionalmente, realizou-se a análise sob uma perspectiva externa para identificar notícias sobre inovação e a organização em questão, com o objetivo de complementar a perspectiva interna com a percepção pública e o reconhecimento das práticas de inovação. Essa visão externa é relevante para entender a repercussão das inovações organizacionais no cenário público, sendo um aspecto que fortalece a imagem da empresa.

Como observado no "*Annual Innovation Report*" da *World Intellectual Property Organization* (WIPO, 2022), o reconhecimento externo não apenas reforça a reputação da organização, mas também atua como um motivador para o contínuo engajamento interno nos processos inovadores.

Essa busca concentrou-se em notícias publicadas no site da própria instituição e da agência estadual de notícias, uma vez que foi identificado que boa parte das publicações em portais especializados ou de notícias, é replicada a partir dessas duas fontes principais. Essa visibilidade externa, ao refletir a inovação da organização no cenário público, contribui para fortalecer a motivação organizacional e a continuidade dos esforços em inovação (WIPO, 2022).

Desta forma, entende-se que o ciclo de evolução da ideia, até a fase em que esta se consolida como uma inovação, abrange as etapas elencadas na Figura 36.

Figura 36 – Ciclo de Evolução das Ideias no contexto da organização estudada



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

7.1 Perspectiva Interna

Uma consequência direta identificada, decorrente da implantação do banco de ideias, é a periódica realização de “Seminários de Boas Ideias Práticas”, promovidos por diversas áreas da empresa. Nestes eventos são compartilhadas e reconhecidas as melhores ideias e práticas de um determinado período.

Esses encontros não apenas facilitam o intercâmbio de experiências, mas também fomentam um ambiente de reflexão crítica e construtiva, permitindo que os colaboradores analisem suas práticas e contribuam para o aprimoramento das estratégias operacionais (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001).

Segundo North e Kumta (2014), a realização de eventos internos de disseminação, como os seminários, é fundamental para a promoção de uma cultura de inovação e colaboração, ao proporcionarem um espaço para a troca de conhecimento e a integração de equipes.

Outro aspecto de destaque é o reconhecimento, através da divulgação interna da organização, de iniciativas inovadoras que surgiram a partir de contribuições registradas no banco de ideias. Esse reconhecimento não apenas valida a eficácia do banco de ideias como um instrumento de inovação, mas também fortalece o

envolvimento dos colaboradores, que percebem suas contribuições como parte integrante do crescimento da companhia (North; Kumta, 2014).

Diante desses fatos, pode-se afirmar que um banco de ideias transcende sua função inicial de sistematização do conhecimento tácito, tornando-se uma ferramenta estratégica para impulsionar a inovação, a colaboração e a eficiência organizacional (Sérgio; Gonçalves, 2017; Nascimento; Lima, 2022.).

Da mesma forma, o sucesso da ferramenta do banco de ideias está intrinsecamente ligado à capacidade das empresas de manter seus colaboradores engajados, incentivando a troca de experiências e a busca por soluções criativas para os desafios diários (David; Foray; Steinmueller, 1999). Como resultado, as organizações não apenas elevam a qualidade dos serviços prestados à população, mas também fortalecem sua posição de liderança nos setores em que atuam.

O compartilhamento contínuo de práticas entre as diversas áreas da organização, a realização de seminários internos e o posterior reconhecimento nacional de inovações são indicativos de que a estratégia de gestão do conhecimento adotada se encontra no caminho certo ao investir na sistematização e valorização do conhecimento de seus colaboradores.

7.2 Perspectiva Externa

Complementarmente à perspectiva de validação interna, este estudo buscou identificar elementos que reforcem o conceito de validação como um indicativo da maturidade destas no contexto do ciclo de vida das ideias até seu estabelecimento como inovação.

Para tanto, tendo como referência o argumento que as etapas de desenvolvimento e validação são essenciais para a inovação (OECD/Eurostat, 2018), tomou-se como base de análise a perspectiva da validação acadêmica das ideias registradas no BIP.

Ainda que a associação direta entre as produções técnicas ou acadêmico-científicas careça de uma análise mais aprofundada que valide essa ligação, em razão da natureza técnica dos processos existentes na organização estudada, decorrentes da sua atuação na área de saneamento, pode-se estabelecer a premissa que, ao menos, parte das produções tenham tido como base ideias registradas, em seus estágios iniciais, no BIP.

Desta forma, a coleta das informações, conforme detalhado no capítulo referente à metodologia, permitiu identificar que no intervalo de 2013 a 2023, cerca de 6500 empregados estiveram ativos no quadro da organização estudada. Dentre estes, a organização mantém um acervo de 420 produções técnicas ou acadêmico-científicas, redigidas por 163 autores distintos.

Esse número expressivo de produções revela um ambiente fértil para o desenvolvimento e disseminação de conhecimento científico e técnico dentro da instituição. A análise desse acervo fornece um indicativo robusto para avaliar a contribuição dos colaboradores ao avanço do conhecimento, bem como a capacidade da organização de incentivar e valorizar a produção intelectual interna.

A presença de produções de cunho técnico e acadêmico sugere que o conhecimento gerado pelos colaboradores vai além do uso interno, alcançando relevância para o setor e sendo potencialmente aplicável a contextos externos.

Conforme discutido por Lichtenthaler (2016), o incentivo à produção científica interna fortalece a inovação organizacional, especialmente quando o conhecimento gerado é sistematicamente compartilhado e aplicado em projetos estratégicos.

Além disso, a análise das produções científicas permite observar como a organização integra o conhecimento prático ao conhecimento teórico, essencial para manter-se competitiva e inovadora. Esse acervo indica um ambiente organizacional que não só valoriza a experiência prática, mas também promove a investigação e a sistematização de soluções aplicáveis, alinhando a teoria e a prática em prol da inovação.

A existência deste acervo de produções técnicas e científicas da organização reforça a capacidade inovadora e adaptativa de seus colaboradores, bem como evidencia o papel da organização como agente relevante na produção e disseminação de conhecimento.

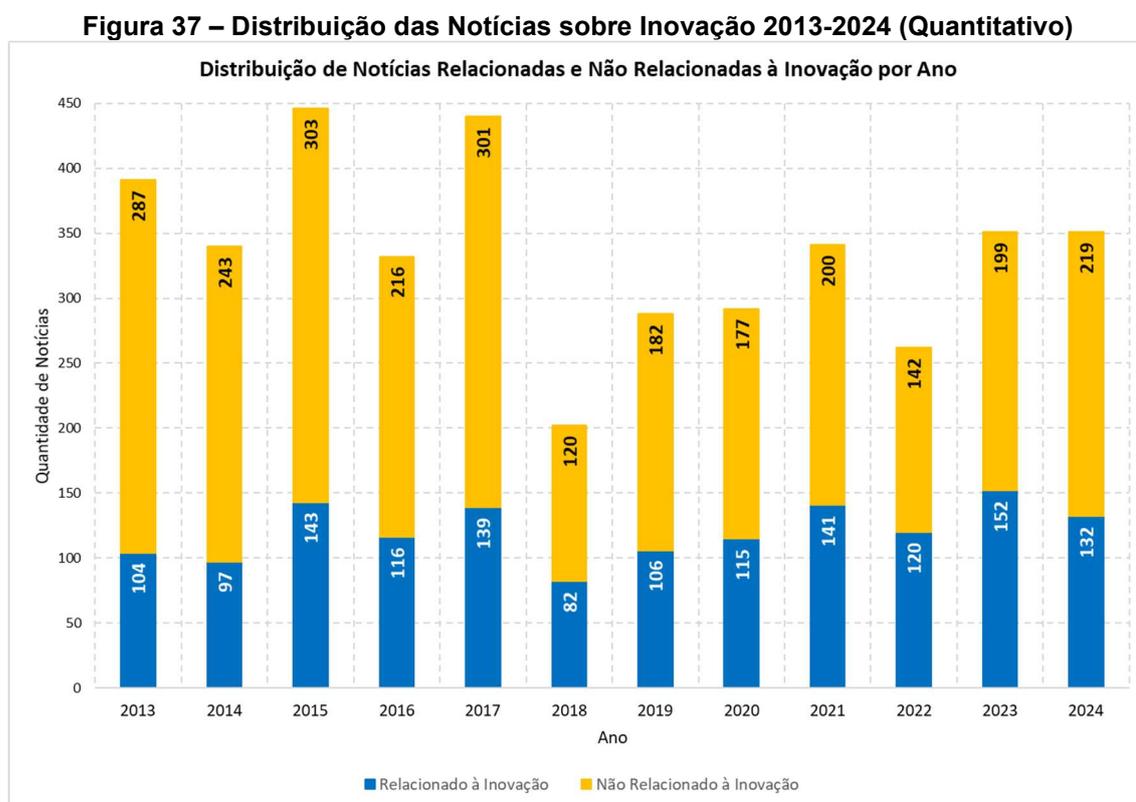
7.2.1 Análise de Notícias sobre Inovação na Organização.

Continuando o processo de análise da evolução das ideias até seu estabelecimento como uma inovação, nesta seção, os dados obtidos das notícias publicadas foram analisados, categorizados de acordo com sua relação com inovação.

Com a aplicação da categorização, conforme tratado no capítulo 3 da metodologia, a análise de distribuição das notícias teve como base seu grau de

relação com inovação, classificado apenas entre “Relacionada à Inovação” e “Não relacionada à Inovação”.

Desta forma, identificou-se que a maior parte das publicações se enquadra na categoria “Não relacionado à Inovação”, tendo em vista que grande parte das comunicações realizadas, tanto pela organização estudada, quanto pela Agência Estadual de Notícias, possuem foco predominante da organização em comunicações comerciais, operacionais e de informativas, como ilustra a Figura 37.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Neste contexto, a análise temporal revelou uma distribuição variada de publicações ao longo do período analisado, com maior concentração em determinados meses, sugerindo a existência de campanhas ou eventos específicos que influenciaram a frequência de divulgação. Observou-se que o volume de publicações associadas a inovações com alta relação foi caracterizado por picos esporádicos, geralmente concentrados em momentos de relevância institucional ou vinculados a iniciativas de grande visibilidade.

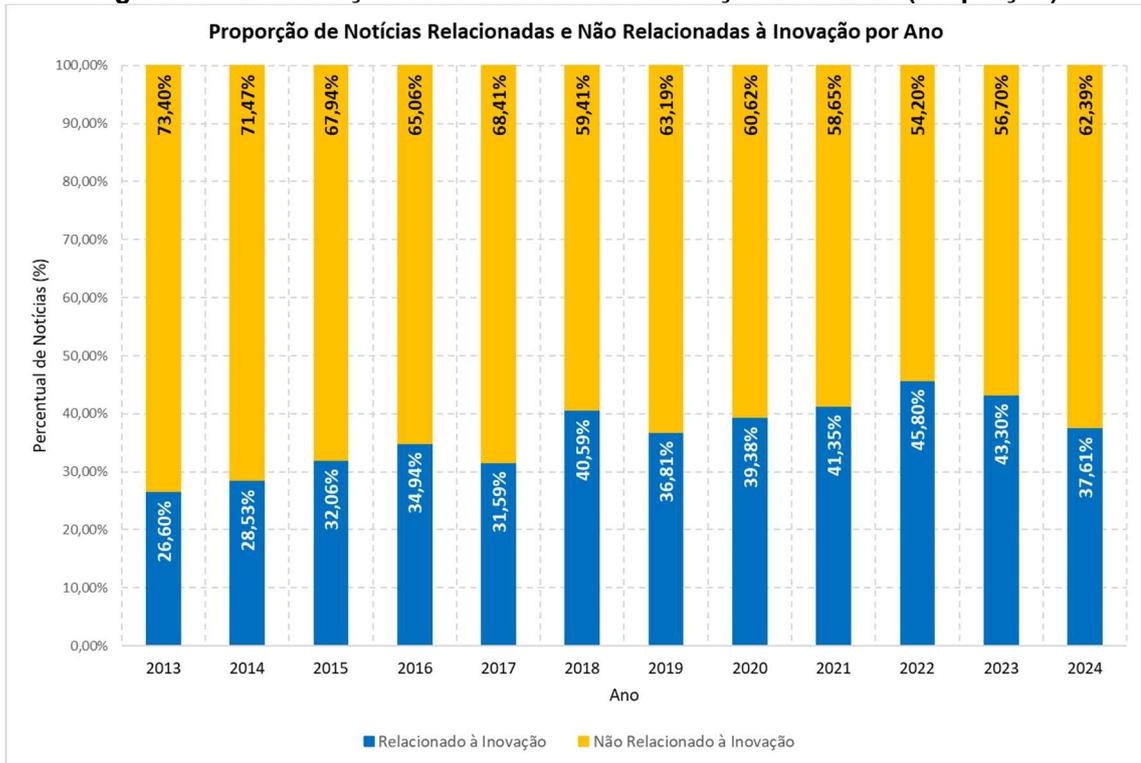
O objetivo foi identificar padrões temporais, temas recorrentes e áreas de foco, buscando compreender como a comunicação institucional refletiu as estratégias e prioridades da organização em inovação ao longo do período estudado.

Esse padrão indicou uma possível estratégia de maximização da exposição de projetos inovadores em períodos de alta importância institucional, reforçando a imagem de uma organização comprometida com avanços tecnológicos e práticas sustentáveis. Adicionalmente, a sazonalidade observada pareceu estar alinhada a ciclos de planejamento e execução de projetos de inovação, sugerindo que cada fase de desenvolvimento passou a ser comunicada ao público em momentos-chave.

Em contrapartida, inicialmente as notícias relacionadas à inovação constituíram uma fração consideravelmente menor, indicando que inovações de impacto estratégico foram divulgadas de maneira mais restrita. Contudo, a proporção deste grupo apresentou um significativo aumento no decorrer dos anos, chegando a representar quase 50% das veiculações realizadas pelas duas fontes nos últimos anos.

Esses dados sugeriram uma abordagem dupla na comunicação da instituição: enquanto as operações regulares e a manutenção de serviços essenciais foram temas comunicados com alta frequência nos primeiros anos do período analisado, as iniciativas de maior relação com inovação e relevância estratégica passaram a ganhar destaque nos últimos anos, conforme ilustra a Figura 38.

Ao explorar os temas mais frequentes entre as notícias relacionadas à inovação, emergiram tópicos centrais que demonstram as prioridades estratégicas da organização em suas iniciativas inovadoras. Entre os temas mais recorrentes, se destacaram projetos voltados para a sustentabilidade ambiental, eficiência operacional e parcerias estratégicas.

Figura 38 – Distribuição das Notícias sobre Inovação 2013-2024 (Proporção)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A sustentabilidade foi um eixo central identificado, materializando-se em iniciativas de preservação dos recursos naturais e adoção de práticas ecologicamente responsáveis. Esse enfoque se mostra particularmente relevante em setores de serviços essenciais, onde a gestão de recursos naturais é vital para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços. A ênfase na sustentabilidade também foi interpretada como uma resposta às demandas sociais e regulatórias por práticas empresariais ambientalmente corretas.

Outro tema recorrente foi a eficiência operacional, observada em projetos voltados à otimização de processos internos e à melhoria da capacidade de resposta às demandas dos usuários. Esses projetos, quando relacionados com inovação, demonstraram um impacto direto na qualidade dos serviços, possibilitando um uso mais eficaz dos recursos e a redução de custos operacionais.

As notícias sobre parcerias estratégicas, tanto com instituições públicas quanto com entidades internacionais, se consolidaram como uma terceira área de destaque. Esse tipo de colaboração promove a expansão do conhecimento técnico da organização e possibilita o acesso a novas tecnologias e práticas de gestão, promovendo a inovação por meio da integração de expertise externa.

Adicionalmente, os projetos voltados à inovação de maior complexidade e impacto, frequentemente associadas a investimentos significativos em tecnologia e infraestrutura, se destacaram pela recorrente vinculação à parcerias internacionais, tais como acordos com governos estrangeiros para a transferência de tecnologias avançadas em áreas de saneamento, além de melhorias tecnológicas aplicadas a estações de tratamento de água e esgoto.

Essas iniciativas representaram não apenas avanços técnicos, mas também mudanças culturais na abordagem da organização em relação à inovação. Ao priorizar projetos de alto impacto e alinhados às melhores práticas internacionais, a instituição demonstrou um compromisso com o desenvolvimento sustentável e a modernização de seus serviços, adaptando-se às exigências de um cenário regulatório e social cada vez mais complexo.

A análise também indicou ainda que essas inovações não se limitaram à implementação de novas tecnologias, mas envolveram também um esforço substancial de adaptação organizacional e treinamento de pessoal, fatores essenciais para a adoção bem-sucedida de inovações significativas. Esses projetos refletem uma visão de longo prazo, onde a inovação foi tratada como um vetor de transformação institucional.

Com base nas notícias analisadas, é possível inferir que as iniciativas voltadas à inovação serviram, tanto para fortalecer a imagem institucional, demonstrando comprometimento com a qualidade e a sustentabilidade das operações, quanto para posicionar a organização na vanguarda do setor e contribuir para consolidar sua imagem como precursora em inovação.

8 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NA GESTÃO DO BANCO DE IDEIAS

O BIP apresenta-se como uma ferramenta estratégica para fomentar a inovação organizacional e consolidar o conhecimento coletivo de uma instituição. No entanto, para que o BIP atinja seu pleno potencial, é fundamental que sua estrutura e governança estejam alinhadas às melhores práticas de gestão do conhecimento e de inovação.

A análise detalhada da ferramenta revela oportunidades significativas de aprimoramento, especialmente em aspectos como padronização de registros, avaliação contínua e alinhamento com as metas organizacionais. Além disso, elementos como capacitação da equipe de avaliação, viabilizar a aplicação transversal das ideias e definição de métricas de impacto são essenciais para garantir que as inovações desenvolvidas pelo BIP contribuam de maneira sustentável e integrada para o desenvolvimento estratégico da organização.

Portanto, implementar essas melhorias é crucial para transformar o BIP em um verdadeiro motor de inovação, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e de colaboração interdepartamental.

8.1 Padronização e Categorização para o Registro de Ideias e Práticas

A ausência de um sistema robusto de categorização e direcionamento das ideias é uma das maiores limitações do BIP, comprometendo a eficiência do processo inovador. Sem uma estrutura organizada de classificação, a instituição pode vir a encontrar dificuldades para identificar rapidamente as áreas de conhecimento envolvidas em cada proposta e, em especial, para promover a colaboração interdepartamental quando uma ideia demanda conhecimentos de múltiplos setores.

No contexto de uma organização que valoriza a "inovação aberta", como propõe Chesbrough (2006), a categorização eficaz das ideias é crucial para permitir que elas cruzem fronteiras organizacionais e alcancem o desenvolvimento pleno com o apoio de equipes multidisciplinares.

Além disso, a inexistência de um sistema categórico adequado impede a identificação e o agrupamento de ideias semelhantes ou complementares, comprometendo o reuso estratégico do conhecimento existente. Matricano *et al.* (2019) enfatizam que a ausência de uma categorização consistente limita a gestão eficiente das contribuições e prejudica a reutilização das informações.

A estrutura existente, sem categorias de áreas de conhecimento predefinidas, leva a um processo de submissão baseado apenas na origem da ideia e o tipo de processo interno envolvido, o que torna a análise e a avaliação confusas e propensas a inconsistências. Conforme ressaltado por Ferraz e Chaves (2018), sistemas de produção de conhecimento que possuem uma categorização adequada favorecem não apenas o armazenamento, mas também o acesso e a reutilização das informações, promovendo uma maior eficiência no processo de inovação.

Além das dificuldades no armazenamento e na análise, a falta de um sistema categórico robusto impede a criação de fluxos automáticos que direcionem as ideias aos setores mais relevantes, causando a formação de silos departamentais. Nesse cenário, ideias de grande potencial ficam restritas a áreas específicas, sem que outras equipes com conhecimentos complementares tenham a chance de contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento dessas propostas.

Segundo De Paula (2016), a categorização eficaz de informações permite a identificação ágil de padrões e facilita a resposta a mudanças do ambiente organizacional. No caso do BIP, a ausência desse direcionamento limita a capacidade de resposta rápida e a implementação oportuna das inovações, reduzindo seu impacto estratégico.

Para enfrentar essas limitações, propõe-se a criação de um sistema de categorização hierárquica e estruturado, baseado em taxonomias de conhecimento aplicadas às práticas e processos da organização. Esse sistema pode utilizar uma abordagem de vocabulário controlado para organizar as ideias em categorias e subcategorias que reflitam as áreas de atuação e os objetivos organizacionais, como sugerido por Vital (2007) e Aganette (2010).

Adicionalmente, sugere-se o uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) com algoritmos de processamento de linguagem natural para categorizar ideias automaticamente. Uma plataforma de registros integrada com IA pode dinamizar o registro das ideias, promovendo maior organização e acessibilidade, permitindo identificar ideias similares ou complementares, incentivando o desenvolvimento colaborativo e a análise preditiva (Brown; Duguid, 2002).

Essa abordagem permitiria a análise semântica das propostas, identificando temas correlatos e facilitando o encaminhamento para os setores mais relevantes. A categorização adequada aceleraria o processo de análise e aplicação das ideias,

aumentando o impacto estratégico do BIP e otimizando o potencial inovador da organização (Chesbrough, 2006; Davenport; Prusak, 1998).

Outra limitação identificada no BIP é a ausência de um formato padronizado para o registro das ideias, o que compromete a análise comparativa e a avaliação objetiva das propostas. Kianto *et al.* (2014) destacam que dados organizados e estruturados são fundamentais para uma gestão eficaz do conhecimento, pois facilitam o acesso e a aplicação das informações de forma estratégica. A falta de uniformidade nos registros gera inconsistências que dificultam o processo de curadoria, tornando-o suscetível a vieses subjetivos e prejudicando o monitoramento das ideias ao longo de seu ciclo de vida.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que padronizar registros melhora significativamente a indexação e o cruzamento de dados, aumentando a eficiência na recuperação e análise das informações. Sem um registro uniforme, a organização enfrenta dificuldades para identificar padrões de inovação que permitiriam respostas mais ágeis às demandas emergentes.

Nesse contexto, recomenda-se a atualização do formulário de submissão no BIP, com a inclusão de campos obrigatórios que garantam o registro padronizado das ideias. Esses campos podem incluir: título, objetivo, áreas envolvidas, viabilidade técnica e econômica, prazos estimados e indicadores de acompanhamento. Uma vez estruturados, os dados facilitarão a indexação e análise, permitindo comparações claras e consistentes.

Acredita-se que essas iniciativas não apenas aumentarão a eficiência operacional do BIP, mas também fortalecerão a cultura de inovação na organização, criando um ambiente mais propício ao desenvolvimento de soluções estratégicas e colaborativas.

8.2 Colaboração e Transversalidade para potencializar a inovação

A ausência de um mecanismo estruturado para discussão e refinamento colaborativo no BIP limita significativamente o potencial de desenvolvimento das propostas. Sem um espaço formal para troca de *insights*, as ideias frequentemente permanecem isoladas, o que restringe a exploração de múltiplas perspectivas e o enriquecimento coletivo.

Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) destacam que ambientes de inovação precisam de espaços para compartilhamento e aprimoramento de ideias, elemento essencial para a construção de soluções robustas e adaptáveis.

Essa falta de estrutura dificulta a coesão interdepartamental e reduz a eficácia do BIP como ferramenta de inovação organizacional. Heisig (2014) reforça que espaços interativos promovem a identificação de desafios práticos e o desenvolvimento de alternativas eficazes. A inexistência de um ambiente colaborativo estruturado pode resultar em propostas menos completas, com menor probabilidade de implementação bem-sucedida, e enfraquecer a cultura de inovação aberta, como enfatizado por Chesbrough (2006).

Além disso, a ausência de suporte institucional para interação e aprimoramento coletivo pode ser percebida como desinteresse organizacional pela inovação, impactando negativamente a motivação dos colaboradores. Isso prejudica não apenas a qualidade das propostas submetidas, mas também o engajamento e o sentimento de pertencimento dos envolvidos.

Nesse cenário, a criação de um módulo colaborativo no BIP, que funcione como uma plataforma para discussão estruturada e feedback contínuo entre departamentos, apresenta-se como uma solução viável e de baixo custo. Este módulo pode incorporar ferramentas que possibilitem a coautoria interdepartamental e o agendamento de discussões, promovendo um ambiente onde ideias possam ser refinadas de forma multidisciplinar. Davenport e Prusak (1998) apontam que ambientes colaborativos estruturados facilitam o desenvolvimento de uma base de conhecimento rica, impulsionando a inovação organizacional.

A transversalidade, ou seja, a capacidade de expandir inovações para diferentes áreas da organização, também se demonstrou limitada pela falta de mecanismos que incentivem a integração das ideias submetidas ao BIP. Muitas propostas de alto potencial permanecem confinadas aos setores de origem, o que reduz sua eficiência e impacto organizacional. Chesbrough (2006) argumenta que a inovação aberta depende da superação de fronteiras organizacionais para gerar soluções completas e integradas.

Da mesma maneira, a resistência cultural à troca de ideias entre setores é uma barreira significativa. Quando os colaboradores percebem a transversalidade como uma tarefa adicional em vez de uma oportunidade estratégica, o potencial de integração é prejudicado. Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) ressaltam que fomentar

uma cultura colaborativa é essencial para maximizar o aproveitamento de ideias transversais.

Como forma de promover a transversalidade, sugere-se a criação de canais de comunicação interdepartamentais, como fóruns de discussão, grupos de trabalho multidisciplinares e uma plataforma digital para compartilhamento de ideias. Sessões regulares de compartilhamento, nas quais líderes e colaboradores discutem projetos e exploram oportunidades de aplicação transversal, também são recomendadas. Kianto *et al.* (2014) propõem o uso de métricas específicas para monitorar e incentivar a aplicação transversal, fortalecendo a cultura colaborativa.

A implementação de mecanismos estruturados para colaboração e transversalidade no BIP ampliaria o impacto estratégico das inovações organizacionais. A troca ativa de conhecimentos entre departamentos favoreceria o desenvolvimento de soluções mais completas, alinhadas às necessidades organizacionais de forma abrangente.

Ademais, essas iniciativas reforçariam a cultura de inovação, promovendo engajamento, aprendizado organizacional e uma visão integrada das oportunidades e desafios. Chesbrough (2006) e Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) destacam que ambientes interdepartamentais colaborativos transformam o conhecimento tácito em soluções abrangentes, promovendo uma inovação sustentável e integrada.

8.3 Fortalecendo a Avaliação dos registros através da Capacitação e Critérios

A avaliação das ideias submetidas ao BIP é prejudicada pela ausência de critérios claros e de um processo estruturado, o que compromete o impacto estratégico do sistema.

A falta de parâmetros consistentes dificulta a seleção de propostas viáveis e alinhadas aos objetivos organizacionais, resultando em interrupções frequentes de iniciativas em fases avançadas, além do desperdício de tempo e recursos. Tidd e Bessant (2020) ressaltam que uma governança eficaz da inovação exige processos de avaliação baseados em critérios claros para garantir a relevância e a aplicabilidade prática das ideias.

A ausência de uma estrutura robusta de avaliação também gera inconsistências na triagem das propostas, dificultando a alocação eficiente de recursos e desmotivando colaboradores, que podem ver suas ideias descartadas sem justificativas claras. Como apontam Kianto *et al.* (2014), a falta de critérios objetivos

compromete o alinhamento das inovações com as metas organizacionais e reduz o valor agregado das propostas.

Adicionalmente, a análise limitada por vieses subjetivos e a falta de capacitação técnica do grupo gestor surgem como agravantes para o problema. Sem treinamento em metodologias de inovação e técnicas de análise, as decisões podem priorizar ideias menos estratégicas ou subestimar propostas promissoras.

Outro obstáculo significativo é a ausência de uma perspectiva multidisciplinar no processo de avaliação. Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001) reforçam que a colaboração interdisciplinar é essencial para abordar necessidades organizacionais complexas e interdependentes. Sem a participação de profissionais de diferentes áreas, as análises são restritas e carecem da abrangência necessária para gerar soluções robustas e interdepartamentais.

Para superar essas limitações, propõe-se a criação de critérios claros e objetivos para a avaliação das ideias, contemplando aspectos como viabilidade técnica, econômica e alinhamento estratégico. Esses parâmetros garantiriam um processo justo e consistente, promovendo a seleção de propostas com maior potencial de impacto.

Em adição, se recomenda a capacitação dos grupos gestores do BIP em gestão da inovação, incluindo treinamento em técnicas de análise de viabilidade, metodologias ágeis e governança da inovação. Essa formação permitiria que a equipe realizasse avaliações mais rigorosas e fundamentadas, reduzindo os vieses subjetivos e melhorando a qualidade das decisões.

Para fortalecer ainda mais o processo, a criação de comitês interdisciplinares para a avaliação das ideias apresenta-se como uma solução que não agrega custos à ferramenta. Composto por representantes de áreas como finanças, operações e tecnologia, este comitê traria uma visão abrangente e multidimensional das propostas, integrando conhecimentos especializados e ampliando o potencial das inovações. Kianto *et al.* (2014) enfatizam que equipes qualificadas e interdisciplinares promovem avaliações mais consistentes, ampliando o valor agregado das inovações.

A implementação de critérios claros e de uma equipe capacitada no BIP traria benefícios substanciais à gestão da inovação organizacional. A avaliação estruturada reduziria a taxa de abandono de iniciativas em fases avançadas, otimizando o uso de recursos e aumentando a eficiência do sistema. A formação de comitês

interdisciplinares garantiria uma análise integrada e estratégica, aumentando as chances de sucesso das propostas aprovadas.

Da mesma maneira, a transparência no processo de avaliação, proporcionada por critérios explícitos, fortaleceria a confiança dos colaboradores no sistema, incentivando a participação ativa e promovendo uma cultura de inovação robusta. Além disso, a capacitação do grupo gestor e a interdisciplinaridade na curadoria criariam um ambiente de aprendizado contínuo, conforme proposto por Chesbrough (2006), maximizando o potencial das ideias e assegurando a relevância e o impacto estratégico das inovações.

8.4 Implementação de Métricas Qualitativas para Maximizar o Impacto do Banco de Ideias e Práticas - BIP

A ausência de métricas claras para mensurar o impacto das ideias submetidas ao BIP compromete a capacidade da organização de avaliar o retorno estratégico de suas iniciativas.

Como apontam Kianto *et al.* (2014), o sucesso da inovação depende do monitoramento contínuo por meio de indicadores quantitativos e qualitativos que permitam compreender o impacto financeiro, operacional e estratégico das propostas.

No formato atual, a inexistência de métricas específicas dificulta a análise de resultados, tornando o acompanhamento subjetivo e inconsistente. Esse cenário prejudica a alocação de recursos, pois a organização corre o risco de investir em ideias com baixo retorno, enquanto iniciativas de maior impacto potencial podem ser subvalorizadas. Essa falta de clareza também afeta o engajamento dos colaboradores, que não percebem o reconhecimento formal de suas contribuições, comprometendo sua motivação para participar do BIP.

Sem indicadores bem definidos, a organização pode enfrentar dificuldades para medir o ROI e outros impactos financeiros, assim como para avaliar elementos qualitativos, como a aderência das ideias aos objetivos estratégicos e a capacidade de responder às mudanças do mercado. Essa limitação tende a reduzir a eficácia do BIP como ferramenta de inovação e aprendizado organizacional, restringindo sua contribuição para o crescimento sustentável.

Com o objetivo de reduzir essas limitações, propõe-se a criação de um sistema de métricas estruturado que combine dimensões quantitativas e qualitativas. Entre os indicadores financeiros, sugere-se incluir métricas como ROI, redução de

custos, aumento de produtividade e eficiência operacional. Esses indicadores forneceriam uma visão clara do impacto financeiro e estratégico das ideias submetidas.

Além disso, é essencial desenvolver dimensões de análise qualitativas para avaliar elementos como satisfação dos colaboradores com o processo de inovação, alinhamento das ideias às metas organizacionais e capacidade de resposta a mudanças externas. A combinação dessas dimensões possibilitará uma análise abrangente, que capture tanto o impacto objetivo quanto o subjetivo das iniciativas.

A implementação desse sistema de métricas também deve incluir o monitoramento contínuo, permitindo ajustes dinâmicos nas estratégias e iniciativas. Dessa forma, a organização poderá adaptar-se proativamente às mudanças do mercado e do ambiente interno, garantindo a relevância e a eficácia das inovações.

A adoção de dimensões de análise claras e integradas poderá trazer uma série de benefícios para o BIP e para a organização como um todo. Em primeiro lugar, o uso de indicadores específicos permitirá uma gestão mais eficiente dos recursos, garantindo que os investimentos sejam direcionados para ideias com maior potencial de retorno. Essa abordagem fortalecerá o alinhamento das inovações às metas estratégicas da organização.

A transparência promovida também poderá incentivar o engajamento dos colaboradores, que perceberão o impacto real de suas contribuições. Isso contribuirá para uma cultura de reconhecimento e valorização, estimulando a participação ativa e contínua no BIP.

Paralelamente, o monitoramento das métricas possibilitará ajustes rápidos e informados nas estratégias de inovação, tornando a organização mais ágil e preparada para responder a novos desafios e oportunidades. Como afirmam Kianto *et al.* (2014), a implementação de um sistema de métricas bem definido promove uma cultura de aprendizado contínuo e fortalece a competitividade organizacional.

Por fim, ao mensurar e analisar o impacto das inovações de forma sistemática, o BIP se consolidará como um recurso estratégico, contribuindo para o crescimento sustentável e o fortalecimento da posição da organização no mercado.

8.5 Redefinindo os Incentivos para Fomentar a Qualidade e o Impacto

A utilização do ato de inserir um registro no BIP como um elemento de pontuação na avaliação de desempenho, demonstra um direcionamento focado na

quantidade de registros, prioriza o volume de submissões em detrimento da qualidade e do impacto estratégico das propostas.

Embora a métrica de volume possa indicar engajamento, essa abordagem sobrecarrega o processo de análise e curadoria, dificultando a identificação de ideias com alto potencial de inovação e desviando esforços para a avaliação de propostas de baixo valor estratégico.

Amabile (2018) destaca que incentivos baseados apenas em métricas quantitativas podem desmotivar a criatividade intrínseca, que é essencial para o desenvolvimento de soluções relevantes e alinhadas às necessidades organizacionais. A ausência de estímulo para o desenvolvimento de ideias mais complexas e robustas compromete o papel do BIP como um motor de inovação sustentável, enquanto desmotiva colaboradores a contribuírem com propostas mais impactantes.

Em adição, a dependência do volume como principal métrica de incentivo contraria os princípios de um sistema de inovação eficaz. Conforme Kianto *et al.* (2014) argumentam, a qualidade das contribuições é essencial para garantir que o conhecimento acumulado gere valor estratégico para a organização. A falta de reconhecimento para ideias de maior relevância cria um ambiente pouco propício à inovação qualitativa e sustentável.

Para corrigir essas limitações, recomenda-se a reestruturação do sistema de incentivos, redirecionando o foco para a qualidade e o impacto das ideias submetidas. Em vez de recompensar apenas o volume de registros, o sistema poderia adotar critérios que reconheçam inovações com alta viabilidade técnica, alinhamento estratégico e potencial de retorno organizacional.

Os novos incentivos poderiam incluir recompensas tangíveis, como premiações financeiras, e intangíveis, como reconhecimento público, participação em projetos estratégicos e oportunidades de desenvolvimento profissional. Essas formas de reconhecimento valorizam as contribuições significativas, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem motivados a propor soluções mais relevantes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Moraes, Malischeski e Dandolini (2023) sugerem que reconhecer o conhecimento tácito e as contribuições valiosas fortalece o engajamento qualitativo e aumenta o comprometimento com a inovação. Esse enfoque nos incentivos cria um

ciclo virtuoso, no qual os colaboradores se dedicam a produzir ideias que realmente contribuem para o avanço da organização.

Essa implementação de um sistema de incentivos focado na qualidade das propostas trará benefícios substanciais ao BIP e à organização. Primeiramente, a ênfase na qualidade e no impacto facilita a seleção de inovações com maior valor estratégico, otimizando o processo de curadoria e reduzindo o tempo gasto na análise de propostas de baixo impacto.

Paralelamente, um sistema de incentivos reestruturado promove maior motivação entre os colaboradores, que se sentem valorizados por suas contribuições significativas (Kianto et al, 2014; Amabile, 2018). Essa abordagem fortalece a cultura de inovação, consolidando o BIP como uma plataforma estratégica que gera soluções de alto valor para os desafios organizacionais.

Por fim, conforme enfatizam Amabile (2018) e Kianto *et al.* (2014), uma cultura organizacional que valoriza contribuições qualitativas maximiza o impacto das iniciativas de inovação e reforça o compromisso com o aprendizado e o desenvolvimento contínuo. Dessa forma, o BIP se torna um recurso estratégico ainda mais eficaz, impulsionando o crescimento e a competitividade organizacional.

8.6 Alinhando o Banco de Ideias e Práticas - BIP às Metas Estratégicas

O BIP enfrenta atualmente uma desconexão com as metas estratégicas da organização, o que compromete seu papel como catalisador de inovação e desenvolvimento organizacional.

Teece (2010) enfatiza que a inovação gera vantagens competitivas apenas quando está alinhada às capacidades dinâmicas da organização, permitindo adaptação às demandas do mercado e captura de novas oportunidades. Sem essa integração, o BIP limita-se a uma ferramenta de coleta de ideias, sem impacto significativo no crescimento corporativo.

Essa desconexão resulta em um uso subótimo das ideias submetidas, que muitas vezes carecem de valor estratégico e acabam sendo ignoradas em processos decisórios. Como mostram estudos de Kianto *et al.* (2014), sistemas de inovação eficazes precisam estar sintonizados com as metas organizacionais para priorizar iniciativas que realmente gerem valor.

A ausência desse alinhamento reduz a eficiência do BIP e impacta negativamente o engajamento dos colaboradores, que podem interpretar a falta de integração como um sinal de desvalorização de suas contribuições.

Quando o BIP não está claramente conectado às metas organizacionais, ele corre o risco de ser percebido como uma plataforma isolada, o que enfraquece sua função como facilitador de inovação. Sem critérios estratégicos claros para a seleção das propostas, o sistema não consegue direcionar as ideias para áreas que realmente impactem o crescimento e a competitividade organizacional.

Para superar essas limitações, recomenda-se a integração formal do BIP à governança de inovação da organização. Isso pode ser alcançado por meio da inclusão de representantes da Diretoria de Inovação e Novos Negócios na curadoria das ideias, garantindo que as propostas sejam alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo. Essa abordagem assegura uma comunicação fluida entre o banco de ideias e as metas organizacionais, fortalecendo o papel do BIP como uma ferramenta estratégica.

Além disso, o estabelecimento de critérios estratégicos para a seleção de ideias reforçará o alinhamento com as diretrizes organizacionais. Esses critérios devem considerar viabilidade técnica e econômica, mas, sobretudo, o potencial estratégico das propostas para gerar valor. Como destacam Kianto *et al.* (2014), sistemas de inovação bem-sucedidos direcionam o conhecimento capturado para áreas de relevância estratégica, maximizando seu impacto.

A integração do BIP com as metas estratégicas trará benefícios substanciais para a organização. Ao alinhar as propostas ao planejamento estratégico, o BIP fortalecerá sua função como um canal de inovação que responde diretamente aos desafios e oportunidades do mercado. Esse alinhamento garante que cada ideia aprovada tenha um impacto significativo, contribuindo para os objetivos de longo prazo da empresa.

Outro benefício é o aumento do engajamento dos colaboradores. Quando suas contribuições são claramente conectadas aos objetivos organizacionais, os colaboradores sentem-se motivados a participar ativamente, desenvolvendo propostas mais relevantes e inovadoras. Chesbrough (2006) reforça que um sistema de inovação colaborativo só é sustentável quando conecta as ideias às metas e valores da organização, promovendo uma cultura de inovação robusta e alinhada.

Por fim, a inclusão do BIP na governança de inovação permitirá um acompanhamento sistemático e contínuo das ideias, garantindo que permaneçam alinhadas às demandas do mercado. Esse modelo torna a organização mais ágil e responsiva às mudanças externas, promovendo competitividade e eficiência ao utilizar o conhecimento coletivo de maneira estratégica.

8.7 Gestão do Ciclo de Vida das Ideias - Curadoria Contínua

A falta de um processo estruturado de curadoria contínua no Banco de Ideias e Práticas (BIP) compromete a longevidade e a eficácia das inovações, prejudicando sua relevância e aplicabilidade ao longo do tempo.

Davenport e Prusak (1998) destacam que a gestão eficaz do conhecimento exige revisões e atualizações regulares para garantir o alinhamento das ideias às demandas organizacionais e às mudanças dinâmicas do mercado.

Atualmente, muitas ideias submetidas ao BIP são abandonadas ou perdem relevância durante a execução, devido à ausência de um ciclo formal de acompanhamento. Esse problema resulta em uma governança fragmentada, incapaz de capturar o valor estratégico total das propostas.

Tidd e Bessant (2020) reforçam que uma supervisão cuidadosa em cada etapa do ciclo de vida das ideias é essencial para maximizar seu potencial e promover soluções de longo prazo.

Sem uma política formal de curadoria, o BIP carece de flexibilidade para adaptar as ideias às novas condições organizacionais ou às mudanças de mercado. Isso limita a capacidade da organização de revisar e aprimorar as inovações implementadas, reduzindo o impacto estratégico e enfraquecendo sua função como facilitador de inovação sustentável.

Para enfrentar essas limitações, recomenda-se a criação de uma política formal de curadoria contínua no BIP. Esse processo deve incluir revisões periódicas, como ciclos semestrais ou anuais, para monitorar o progresso e a relevância das propostas. Essas revisões permitem identificar oportunidades de ajuste e garantir que as inovações permaneçam alinhadas às metas organizacionais.

Adicionalmente, a integração de ferramentas de análise avançada e inteligência artificial (IA) ao BIP, conforme já proposto anteriormente, pode potencializar a curadoria contínua. Com o uso de IA, a organização pode detectar

padrões, identificar sinergias entre ideias semelhantes e antecipar necessidades futuras, promovendo insights que aumentem o impacto estratégico das inovações.

Kianto *et al.* (2014) sugerem que tecnologias de análise de dados enriquecem a gestão do conhecimento, permitindo uma adaptação mais rápida e eficiente das propostas.

A implementação de uma política de curadoria contínua trará benefícios significativos ao BIP e à organização. O monitoramento regular das ideias assegurará que as propostas sejam periodicamente revisadas e ajustadas, prolongando sua aplicabilidade e maximizando seu impacto estratégico. Esse processo fortalecerá a capacidade da organização de se adaptar às mudanças do mercado e às novas demandas internas, promovendo a sustentabilidade das soluções.

Além disso, a curadoria contínua aprimora a governança da inovação, ao possibilitar uma alocação mais eficiente de recursos. As ideias de maior impacto estratégico poderão receber prioridade, enquanto aquelas com menor relevância poderão ser ajustadas ou descontinuadas com base em análises consistentes. Essa abordagem promove uma cultura de aprendizado e aprimoramento constante, que fortalece a inovação organizacional.

O uso de IA e tecnologias de análise de dados também transformará o BIP em um recurso dinâmico, capaz de responder proativamente às necessidades organizacionais. Conforme destacado por Davenport e Prusak (1998), a integração de tecnologias à gestão do conhecimento permite uma análise mais eficaz e um maior aproveitamento das ideias submetidas, consolidando o BIP como uma ferramenta estratégica para o crescimento sustentável e competitivo da organização.

9 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O processo de realização deste estudo permitiu um aprofundamento no entendimento das práticas de gestão do conhecimento amplamente conhecidas e incorporadas às organizações. Essas práticas, apesar de robustas, revelam limitações quando confrontadas com a realidade dinâmica, singular e complexa dos ambientes organizacionais contemporâneos.

Dentre os diversos *insights* proporcionados pela análise deste caso real do BIP, destacou-se a necessidade de incluir, no processo de captura de conhecimento, uma etapa dedicada à avaliação qualitativa das ideias geradas.

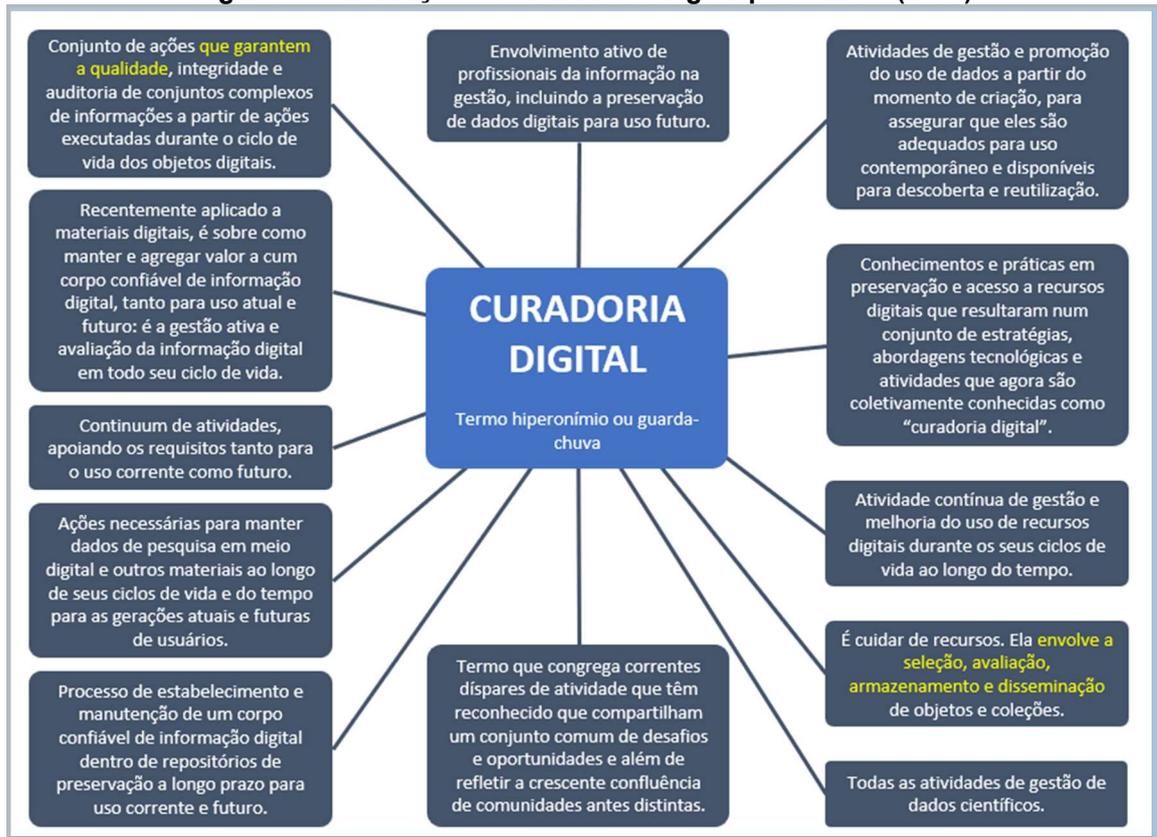
Seja esse o processo de captura voluntário, como no caso do BIP, ou involuntário, a ausência de um mecanismo estruturado para filtrar e organizar as ideias compromete sua relevância e aplicabilidade futura. Essa lacuna torna evidente a importância de uma abordagem mais criteriosa, capaz de agregar valor ao conhecimento capturado antes de sua disseminação ou aplicação.

Na ausência de um termo mais apropriado para descrever essa etapa, optou-se por adotar a terminologia "curadoria de ideias", em adaptação ao termo "curadoria digital" (Sayão; Sales, 2012; Rusbridge *et al.*, 2005).

Para Para Sayão e Sales (2012), a curadoria digital surge como uma nova área de práticas e de pesquisa de espectro amplo que dialoga com várias disciplinas e diversos gêneros de profissionais. Esse conceito, aplicado ao universo de gestão do conhecimento, reflete a intenção de ir além da simples coleta de informações, conferindo uma dimensão estratégica ao processo.

Santos (2014), ao tratar da curadoria digital oferece uma série de definições aplicáveis a diferentes contextos, dentre os quais se destaca que ela envolve, dentre outros aspectos, a seleção e avaliação de determinados recursos, conforme exposto na Figura 39.

Figura 39 – Definições de Curadoria Digital por Santos (2014)



Fonte: Santos (2014), adaptado pelo autor (2024).

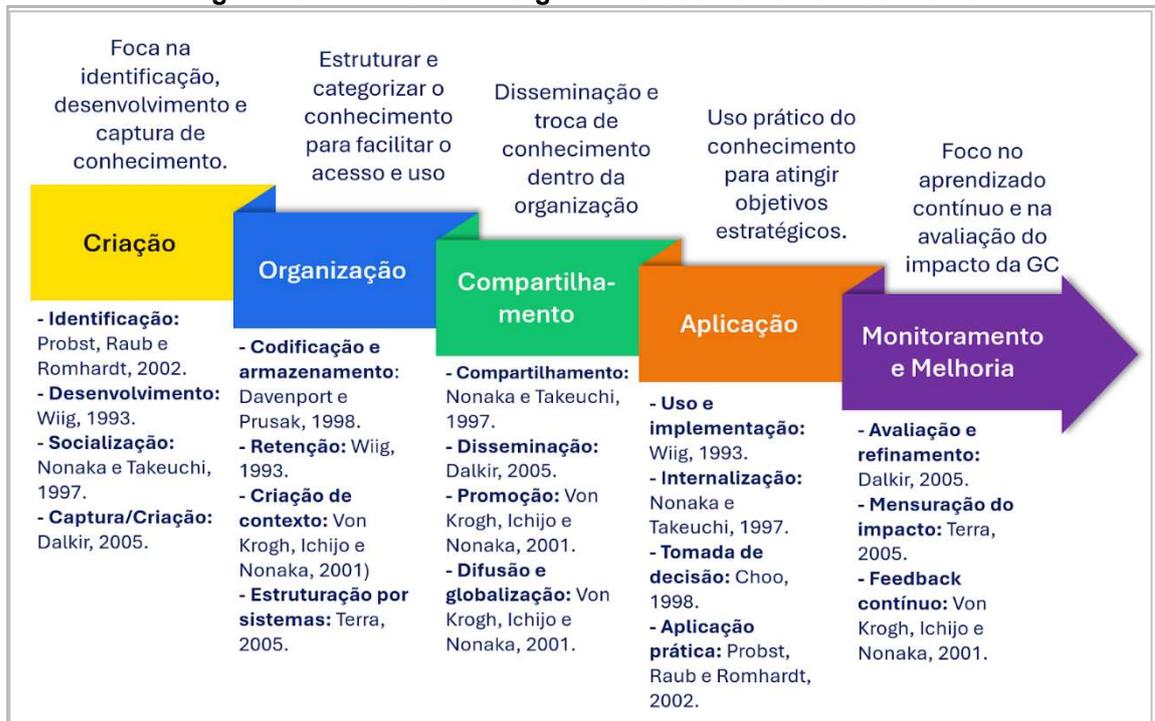
Desta forma, a curadoria de ideias passa a representar um esforço intencional de avaliar, selecionar e estruturar o conhecimento de forma a torná-lo útil, relevante e alinhado aos objetivos organizacionais, assegurando que as práticas de gestão do conhecimento não apenas respondam às demandas contemporâneas, mas também ofereçam suporte efetivo para a inovação e a tomada de decisão.

A incorporação da curadoria como uma etapa formal nos modelos de gestão do conhecimento representa uma boa prática necessária diante do aumento exponencial no volume e na complexidade das informações disponíveis nas organizações. Esta curadoria, entendida como o processo de avaliar, organizar, categorizar e refinar ideias, tem o potencial de atuar como um filtro crítico para assegurar que os conhecimentos gerados sejam não apenas acessíveis, mas também relevantes, aplicáveis e alinhados aos objetivos estratégicos das organizações.

Nesse contexto, sua inclusão em modelos teóricos de gestão do conhecimento pode fortalecer a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais, mitigando os desafios decorrentes da sobrecarga informacional e da dispersão de conhecimentos de baixa qualidade.

Os modelos teóricos de gestão do conhecimento tradicionais apresentam contribuições significativas para a compreensão do fluxo do conhecimento nas organizações, como observado nas estruturas propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), Wiig (1993), Davenport e Prusak (1998), Dalkir (2005), entre outros. Esses modelos destacam a criação, a retenção, a disseminação e a aplicação do conhecimento como etapas centrais da gestão do capital intelectual organizacional, conforme demonstrado na Figura 40.

Figura 40 – Framework Integrado de Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No entanto, à medida que as organizações enfrentam uma crescente diversidade e volume de informações, torna-se evidente que esses modelos poderiam se beneficiar da inclusão de uma etapa específica que promova a organização e a valorização do conhecimento acumulado. Nesse sentido, a curadoria atua como uma ponte entre a geração do conhecimento e sua utilização efetiva, assegurando que o conteúdo gerado seja sistematicamente filtrado e aprimorado antes de ser disseminado ou aplicado.

Ao considerar a curadoria nos modelos de gestão do conhecimento, é possível abordar desafios cruciais que emergem em contextos de alta complexidade informacional. Primeiramente, a curadoria pode contribuir para a elevação da qualidade e da confiabilidade do conhecimento armazenado. De acordo com Bukowitz

e Williams (2002), a relevância do conhecimento organizacional depende de sua aplicabilidade prática e de seu alinhamento às demandas estratégicas da organização.

Nesse sentido, esse processo desempenha um papel essencial ao eliminar redundâncias, identificar inconsistências e assegurar que o conhecimento esteja atualizado e adequado às necessidades organizacionais.

Além disso, a curadoria pode vir a fortalecer o alinhamento entre o conhecimento acumulado e os objetivos estratégicos da organização. Conforme argumentam Terra (2005) e Probst, Raub e Romhardt (2002), a gestão eficaz do conhecimento requer que este seja direcionado para suportar processos decisórios e impulsionar a inovação.

Adicionalmente, ao priorizar ideias e informações com maior potencial de impacto estratégico, uma etapa de curadoria possivelmente contribuirá diretamente para que o conhecimento armazenado seja utilizado de maneira mais efetiva e com maior aderência aos resultados esperados.

Esta etapa, quando considerada como um filtro inicial, reduz o volume de informações irrelevantes que entram nos repositórios organizacionais, minimizando os custos associados à análise e ao tratamento de conteúdos de baixa qualidade. Isso permite que os recursos organizacionais sejam direcionados para iniciativas de maior valor agregado, como a implementação de soluções baseadas em ideias refinadas e validadas.

Esse benefício encontra consonância com a ideia defendida por Davenport e Prusak (1998) ao destacarem que a codificação e a transferência de conhecimento podem demandar recursos significativos em termos de tempo e esforço.

Paralelamente, a curadoria pode vir a fomentar a inovação organizacional ao estimular a integração de ideias complementares e a combinação de diferentes perspectivas. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos é um elemento-chave para a criação de novos conhecimentos.

Nesse contexto, conforme ilustra a Figura 41, a curadoria pode atuar como um catalisador ao identificar sinergias entre ideias inicialmente dispersas, promovendo a sua integração em propostas mais robustas e inovadoras. Essa capacidade de síntese e refinamento de conteúdos é especialmente valiosa em ambientes organizacionais dinâmicos, onde a inovação é um fator crítico para a competitividade.

Para que a curadoria seja efetivamente integrada às práticas de gestão do conhecimento, é necessário que ela seja concebida como um processo contínuo e transversal, permeando todas as etapas do ciclo do conhecimento. Durante a criação do conhecimento, a curadoria pode contribuir para a avaliação inicial das ideias, assegurando que as informações registradas estejam alinhadas aos critérios de qualidade e relevância.

Na etapa de retenção, a curadoria pode organizar o conhecimento em categorias acessíveis e intuitivas, facilitando sua recuperação e uso. Durante o compartilhamento e a aplicação, a curadoria permite adaptar o conteúdo para diferentes públicos, assegurando que o conhecimento seja compreensível e utilizável em diversos contextos organizacionais.

Figura 41 – Framework Integrado de Gestão do Conhecimento com a etapa de Curadoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Por fim, ao assegurar que o conhecimento gerado, armazenado e compartilhado seja de alta qualidade e estrategicamente relevante, a curadoria contribui para a construção de um ambiente organizacional mais dinâmico e resiliente. Sua incorporação às práticas de gestão do conhecimento reforça a capacidade das organizações de transformar o conhecimento em valor prático, promovendo maior eficiência operacional e incentivando a inovação contínua.

Desta forma, a curadoria não apenas complementa os modelos e práticas de gestão do conhecimento existentes, mas também os potencializa, fortalecendo o

papel estratégico da gestão do conhecimento em contextos organizacionais contemporâneos.

10 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados obtidos com a realização desta pesquisa evidencia a relevância das práticas de gestão do conhecimento, especialmente de ferramentas como o Banco de Ideias e Práticas (BIP), como catalisadoras de inovação no setor público.

As evidências identificadas apontam que o BIP desempenhou um papel relevante ao integrar colaboradores de diferentes áreas em um processo estruturado de captação, avaliação e implementação de ideias e práticas que promovem a melhoria de processos e a inovação. Essa dinâmica reafirma a conexão entre o conhecimento organizacional e a capacidade de gerar soluções que atendam aos objetivos institucionais de eficiência, eficácia e qualidade no serviço público.

Ao retomarmos o contexto do objetivo geral, que buscou compreender como o BIP contribui para impulsionar a inovação organizacional, os dados revelam que cerca de 72,40% dos registros submetidos foram aceitos, sendo que 36,75% destes resultaram em implementações práticas, gerando impactos significativos tanto na gestão interna quanto na percepção externa da organização.

Entre os objetivos específicos, destaca-se a confirmação de que o BIP opera como uma plataforma estruturada para captação, avaliação e implementação de ideias. Os resultados indicam que o processo segue etapas bem definidas, abrangendo desde a submissão inicial até a execução dos projetos, passando por triagens pelo grupo gestor e avaliações dos resultados quando da conclusão da implantação da ideia ou prática.

No entanto, foi identificado que o monitoramento das ideias após sua implementação permanece limitado, o que restringe a retroalimentação do sistema e o aprendizado organizacional de longo prazo. Além disso, embora a estrutura do BIP esteja alinhada a modelos como o de Wiig (1993), Von Krogh e Ross (1995), Probst, Raub e Romhardt (2002), Bukowitz e Williams (2002) e Dalkir (2005), que abordam o ciclo de vida da gestão do conhecimento, a ausência de uma análise sistemática dos resultados implementados se destaca como uma oportunidade de aprimoramento.

Um aspecto crítico evidenciado pelos resultados é a relação entre o BIP e a inovação organizacional, com destaque para os fatores que influenciam essa conexão. Elementos como a simplicidade e ampla abrangência no processo de submissão de ideias e a comunicação clara dos objetivos do BIP foram apontados

como facilitadores essenciais para a integração entre gestão do conhecimento e inovação organizacional.

Por outro lado, a ausência de informações claras sobre a alocação de recursos financeiros e humanos para a implementação das propostas emerge como um obstáculo significativo. Além disso, a falta de tecnologias integradas que otimizem os processos internos do BIP limita seu potencial como uma ferramenta abrangente de gestão do conhecimento. Esses desafios ressaltam a necessidade de aprimorar a estrutura do BIP, incluindo a adoção de métricas robustas e a automação de etapas críticas, para ampliar sua eficácia.

Adicionalmente, desafios culturais e estruturais, como resistência ao compartilhamento e limitações no intercâmbio interdepartamental, são destacados como barreiras relevantes. Essas constatações corroboram os estudos de Terra (2005) e da APQC (2003), que enfatizam o papel da cultura organizacional no sucesso de iniciativas de gestão do conhecimento.

Os resultados da pesquisa também destacam como a inovação promovida pelo BIP é percebida externamente. A análise de relatórios institucionais e notícias demonstra que iniciativas oriundas do Banco de Ideias têm gerado impacto positivo na imagem pública da organização. Projetos de modernização e sustentabilidade foram frequentemente mencionados em veículos especializados, reforçando a relevância da ferramenta para o fortalecimento da governança pública.

Contudo, a pesquisa identificou que a comunicação, na perspectiva externa, sobre os resultados ligados às ideias e práticas implantadas ainda é incipiente, o que pode limitar a consolidação da organização como referência gestão do conhecimento e inovação. A ampliação da divulgação externa de casos de sucesso, por meio de relatórios e eventos, poderia contribuir significativamente para a valorização do papel do BIP e para a transparência institucional.

Paralelamente, a análise dos registros do BIP evidencia que a relação entre o aumento da quantidade de ideias submetidas e a geração efetiva de inovação ainda não pode ser plenamente avaliada. Aspectos como a defasagem temporal entre a submissão de uma ideia e sua transformação em inovação implementada impõe desafios analíticos. O expressivo aumento de registros entre 2021 e 2022, por exemplo, demanda estudos futuros que investiguem os desdobramentos e impactos dessas propostas na melhoria dos processos e serviços públicos.

No âmbito das recomendações práticas, os resultados apontam a necessidade de aprimorar a estrutura de registros do BIP para aumentar o engajamento dos colaboradores. Estratégias como a introdução de recompensas simbólicas, rankings de participação e desafios interdepartamentais podem fortalecer a adesão à ferramenta.

Além disso, a capacitação contínua dos integrantes dos grupos gestores e avaliadores é essencial para aprimorar a capacidade crítica e técnica de análise das ideias, além de promover a padronização do processo de análise. A integração tecnológica, por sua vez, deve ser priorizada para otimizar os processos de submissão e análise, reduzindo atrasos e aumentando a capacidade do BIP de responder às demandas da organização.

A discussão geral dos achados destacando as convergências e divergências com a literatura existente, reforça a relevância de modelos teóricos como os de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2005) e Dalkir (2005) para interpretar as dinâmicas da gestão do conhecimento observadas no âmbito organizacional. Ao mesmo tempo, as limitações do estudo, como o recorte temporal e o foco em uma única organização, são reconhecidas como pontos que podem ser abordados em pesquisas futuras.

Por fim, apesar das limitações identificadas, os resultados apresentam uma visão robusta sobre a interseção entre gestão do conhecimento e inovação no setor público, oferecendo subsídios valiosos para a formulação de políticas e práticas que fortaleçam a governança e a eficiência organizacional.

11 CONCLUSÃO

O presente estudo reafirma a relevância estratégica da gestão do conhecimento como elemento fundamental para o fortalecimento da inovação no setor público, destacando o papel central dos Bancos de Ideias nesse processo. Ao sistematizar a captação, avaliação e implementação de ideias, essas ferramentas permitem a mobilização do conhecimento tácito e explícito, promovendo um ambiente colaborativo e participativo que se alinha às demandas contemporâneas por eficiência, eficácia e transparência na administração pública.

Os resultados coletados demonstram que os Bancos de Ideias, quando integrados a estratégias organizacionais de gestão do conhecimento, transcendem a função de repositórios passivos para se tornarem motores de inovação. Por meio de práticas estruturadas, essas ferramentas podem possibilitar tanto melhorias incrementais quanto inovações disruptivas, resultando em soluções que impactam positivamente os processos internos e os serviços oferecidos à sociedade. Esse potencial só é plenamente alcançado, no entanto, em organizações que conseguem alinhar tecnologia, cultura organizacional e liderança estratégica.

A relação entre a gestão do conhecimento e a inovação organizacional, amplamente discutida ao longo desta pesquisa, reforça a importância de uma abordagem integrada para enfrentar desafios exógenos e internos no setor público. Eventos disruptivos, como a pandemia da COVID-19, evidenciaram a necessidade de respostas ágeis e adaptativas, colocando em destaque o papel dos Bancos de Ideias na geração de soluções criativas e na construção de uma administração pública resiliente.

A partir das evidências apresentadas, conclui-se que os Bancos de Ideias têm o potencial de transformar a gestão do conhecimento em um pilar estratégico para a inovação sustentável. Para isso, é essencial que essas iniciativas sejam sustentadas por uma cultura organizacional que valorize a criatividade, a participação e o aprendizado contínuo, além da adoção de tecnologias que facilitem a integração de processos e pessoas. Ao consolidar essa prática, as organizações públicas não apenas aprimoram seus processos internos, mas também fortalecem a confiança dos cidadãos, demonstrando sua capacidade de atender às demandas de uma sociedade em constante transformação.

Por fim, esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre a interseção entre gestão do conhecimento e inovação no setor público, mas reconhece as limitações do estudo, como o recorte temporal e o foco em uma organização específica. Investigações futuras podem explorar a aplicação de Bancos de Ideias em diferentes contextos, avaliar os impactos de fatores exógenos e aprofundar as interações entre tecnologia, cultura e liderança. Apesar dessas limitações, os resultados reforçam que iniciativas como os Bancos de Ideias são fundamentais para impulsionar a eficiência, a transparência e a inovação, consolidando-se como ferramentas indispensáveis para uma administração pública moderna e orientada para resultados.

REFERÊNCIAS

ABDI, Kambiz; MARDANI, Abbas; SENIN, Aslan Amat; TUPENAITE, Laura; NAIMAVICIENE, Jurga; KANAPECKIENE, Loreta; KUTUT, Vladislavas. The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. **Journal of Business Economics and Management**, Lithuania, v. 19, n. 1, p. 1-19, abr. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>. Acesso em: 08 out. 2023.

AGANETTE, Elisangela Cristina. **Taxonomias corporativas: um estudo sobre definições e etapas de construção fundamentado na literatura publicada**. 111 f. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/ECID-87BJSR>. Acesso em: 18 out. 2024.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO (ANA). **Saneamento básico no Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/saneamento-basico/saneamento-basico-no-brasil>. Acesso em: 30 nov. 2024.

AHBABI, Sultan Ali Al; SINGH, Sanjay Kumar; BALASUBRAMANIAN, Sreejith; GAUR, Sanjaya Singh. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 351-373, mar. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2017-0348>. Acesso em: 08 out. 2023.

AL-ABBADI, Lina; ALSHAWABKEH, Rawan; RUMMAN, Amani Abu. Knowledge management processes and innovation performance: the moderating effect of employees' knowledge hoarding. **Management Science Letters**, [S. l.], v. 10, p. 1463-1472, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.021>. Acesso em: 06 out. 2023.

ALAVI, M., KAYWORTH, T., LEIDNER, D.E. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of Management Information Systems**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 191-224. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>. Acesso em: 06 out. 2023.

ALAVI, Maryam; TIWANA, Amrit. Knowledge management: The information technology dimension. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. (org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell Publishers, 2003.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; CHOO, Chun Wei. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 2-25, jul./set. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1413-99362011000300002>. Acesso em: 11 out. 2023.

AMABILE, Teresa M. **Creativity in context: update to the social psychology of creativity**. New York: Routledge; Westview Press, 2018. Disponível em:

<https://doi.org/10.4324/9780429501234>. Acesso em: 29 nov. 2024.

AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CENTER (APQC). **APQC's road map to knowledge management results: stages of implementation**, 2003.

ANDREEVA, Tatiana; Kianto, Aino. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 15, n. 6, p. 1016-1034, oct. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271111179343>. Acesso: 07 out. 2023.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: facilitator's guide**. [S. l.], 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm Acesso: 13 nov. 2023.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. O retorno dos sistemas de sugestão: abordagens, objetivos e um estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, esp., p. 1-17, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1679-39512005000500012>. Acesso em: 30 nov. 2024.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 19 jan. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 130 p. ISBN 978-85-7811-13-97.

BATISTA, Fábio Ferreira; XAVIER, Antonio Carlos da R.; MENDES, Luiz Carlos; ROSENBERG, Gerson. (org.). **Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde**. Brasília: IPEA, 2007. 99 p. (Texto de Discussão, 1316). Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1579/1/TD_1316.pdf. Acesso em: 14 dez. 2023.

BENNET, Alex; BENNET, David Huges. The intelligent complex adaptive system. *In*: BENNET, Alex; BENNET, David Huges. **Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system**. [S. l.]: Elsevier, 2004. p. 25-36. *E-book*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7712-7.50011-1>. Acesso em: 22 out. 2023.

BOISOT, Max H. **Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy**. New York: Oxford University Press, 1998. 284 p. ISBN 0198290861.

BORCHARDT, Pietra; SANTOS, Glicia Vieira dos. Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. **INMR: Innovation and Management Review**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 203–237, 2014. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5773/RAI.V11I1.1185>. Acesso em: 06 nov. 2024.

BRASIL. Lei n.º 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei n.º 9.984, de 17 de julho de 2000. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm. Acesso em: 3 nov. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, 1998. 314 p. ISBN 8522502366.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **The social life of information**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002. *E-book*.

BUKOWITZ, Wendi. R.; WILLIAMS, Ruth. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BYUKUSENGE, Eugenie; MUNENE, John C. Knowledge management and business performance: does innovation matter? **Cogent Business & Management**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-18, jan. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>. Acesso em: 10 out. 2023.

CALVI, Gabriel Coutinho; STROZZI, Cristiane Resquiti Paulino; SARTORI, Rejane; DAL FORNO, Leticia Fleig. O uso da taxonomia como ferramenta para estruturação do conhecimento organizacional. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA (EPCC), 11., 2019, Maringá. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Even3, 2019. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/epcc2019/177817-o-uso-da-taxonomia-como-ferramenta-para-estruturacao-do-conhecimento-organizacional/>. Acesso em: 08 nov. 2024.

CASTAÑEDA, Delio Ignacio; CUELLAR, Sergio. Knowledge sharing and innovation: a systematic review. **Knowledge and Process Management**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 159-173, may 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>. Acesso em: 08 out. 2023.

CERVO, Amado. L.; BERVIAN, Pedro. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

CHAPPLE, Karen. **Planning sustainable cities and regions: towards more equitable development**. [S. l.]: Routledge, 2015. 322 p. ISBN 9781138956643.

CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.

CORRÊA, Fábio; FRANÇA, Renata de Souza; ZIVIANI, Fabrício. Gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Davenport e Prusak (1998). **BRAJIS: Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 12, n. 3, out. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2018.v12n3.06.p49>. Acesso: 12 jan. 2024.

COSTA, Sandir Leonardo. P. ; ZARELLI, Paula Regina; ISHISATO, João Paulo; FERREIRA, M. Promovendo a Inovação na Gestão Pública através da Gestão do Conhecimento e Ferramentas Digitais: o caso do Banco de Ideias e Práticas de uma Empresa Estatal do Paraná. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL E CONGRESSO NACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REDE NACIONAL PROFIAP, I., 2023, Maceió. Anais [...].* Maceió: Even3, 2023. v. 1, p. 301-323, Artigo. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14279276>. Acesso em: 18 out. 2024.

CRUZ, Karlos Eduardo Arcanjo da; WAKED, Tiago Pontual; CUNHA, Bruno Roberto Gouveia Carneiro da. Fatores determinantes para uma boa gestão da manutenção eletromecânica em uma empresa de saneamento. **Brazilian Journals of Development**, v. 7, n. 5, 10 set. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n5-641>. Acesso em: 30 nov. 2024.

CUNHA, Francisco José Aragão Pedroza; RIBEIRO, Núbia Moura; PEREIRA, Hernane Borges de Barros. Records management: a basis for organizational learning and innovation. **Transinformação**, Campinas, v. 25, n. 2, p. 159-165, ago. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-37862013000200007>. Acesso: 03 set. 2023.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Amsterdam: Elsevier; Butterworth Heinemann, 2005. 356 p. ISBN 075067864X.

DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; ZANCHETA, Flávia Helena Barioni; IGARASHI, Reinaldo Tsuyoshi; MARQUES, Dalton Siqueira Pitta. Análise de modelos de implantação da gestão do conhecimento para uma incubadora de empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 48, n. 3, p. 116-130, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4657>. Acesso: 13 dez. 2023.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. ISBN 978-8535203523.

DAVID, Paul; FORAY, Dominique; STEINMUELLER, W. Edward. The research network and the new economics of science: from metaphors to organizational behaviors. *In: GAMBARDELLA, Alfonso; MALERBA, Franco. (ed.). The organization of economic innovation in Europe*. New York: Cambridge University Press, 1999. 303 p.

DÁVILA, Guillermo Antonio; ANDREEVA, Tatiana; VARVÁKIS, Gregório. Knowledge management in brazil: what governance mechanisms are needed to boost innovation? **Management and Organization Review**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 857-886, May 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/mor.2019.10>. Acesso: 12 out. 2023.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 24-46, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/31419>. Acesso em: 08 nov. 2024.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 60, n. 6, p. 549-559, nov. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>. Acesso: 16 set. 2024.

DOMINGUEZ GONZALEZ, Rodrigo Valio; MELO, Tatiana Massaroli de. The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 90, p. 215-225, sept. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.025>. Acesso em: 13 out. 2023.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Cengage, 1999. 168 p.

DUARTE, Emeide Nóbrega; PAIVA, Simone Bastos; SILVA, Alzira Karla Araújo. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias. **Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação**, Portugal, n. 2, p. 69-81, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/385/38515148007.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2024.

EDEH, Friday Ogbu; ZAYED, Nurui Mohammad; NITSENKO, Vitalii; BREZHNEVA-YERMOLENKO, Olha; NEGOVSKA, Julia; SHTAN, Maryna. Predicting innovation capability through knowledge management in the banking sector. **Journal of risk and financial management**, [S. l.], v. 15, n. 7, p. 312-312, jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jrfm15070312>. Acesso: 21 out. 2023.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; TASCA, Jorge Eduardo. **ProKnow-C, knowledge development process - constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Rio de Janeiro: INPI, 2010.

EVANS, Max; DALKIR, Kimiz; BIDIAN, Catalin. A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1015>. Acesso em: 2 dez. 2023.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; CHAVES, Rossi Henrique Soares; FERRAZ, Jana. Para além da epistemologia: reflexões necessárias para o desenvolvimento do conhecimento. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, p. 1-30, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.204.80474>. Acesso em: 29 nov. 2024.

FERREIRA, Beatriz Quintino; CURADO, Carla; OLIVEIRA, Mírian. The contribution of knowledge management to human resource development: a systematic and integrative literature review. **Journal of the Knowledge Economy**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 2319-2347, jun. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00815-9>. Acesso em: 11 out. 2023.

FERREIRA, Marta Araujo Tavares; SALES, Vinícius Vieira; PAIVA, Ricardo Viana

Carvalho de; ZIVIANI, Fabricio. A gestão de ideias no âmbito da gestão do conhecimento: catalisando a inovação nas organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 1–12, 2019. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.18225/ci.inf.v48i1.4344>. Acesso em: 10 nov. 2024.

FILIERI, Raffaele; ALGUEZAU, Salma. Knowledge sourcing and knowledge reuse in the virtual product prototyping: an exploratory study in a large automotive supplier of R&D. **Expert Systems**, [S. l.], v. 32, n. 6, p. 637-651, fev. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/exsy.12101>. Acesso em: 23 out. 2023.

FILIERI, Raffaele; WILLISON, Robert. Antecedents of knowledge sourcing and reuse from a knowledge repository in the virtual product prototyping: the role of knowledge and system quality dimensions. **Knowledge and Process Management**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 147-160, apr. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.1512>. Acesso em: 10 out. 2023.

FONSECA, Ana Flávia **Organizational knowledge assessment methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para elaboração de um projeto de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, Belém, v. 23, n. 2, s/p., 2009. Disponível em: <http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2023.

FORMIGA, Nilton Soares; MARQUES, Gisele de Ávila Soares; SANTOS, André J. Palhares; ALMEIDA, Layze Amanda Leal. Cultura organizacional, percepção do suporte e gestão do conhecimento em trabalhadores brasileiros. **Revista Brasileira de Psicologia Organizacional**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 370-392, set./dez. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.60526>. Acesso em: 29 nov. 2024.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart; PAPA, Marcos; FONSECA, Ana Flávia. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)**. 2009. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DIAGN%C3%93STICO-DA-GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES-P%C3%9ABLICAS-UTILIZANDO-O-M%C3%89TODO-ORGANIZATIONAL-KNOWLEDGE-ASSESSMENT-OKA2.pdf>. Acesso em: 22 set. 2023.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (UNICEF). **Água, saneamento e higiene**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/agua-saneamento-e-higiene>. Acesso em: 3 nov. 2024.

GARVIN, David Alan. **A empresa criadora de conhecimento: gestão do conhecimento**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p. (Série Educação à Distância).

GHARIEB, Magdah Ezzat. Factors affecting knowledge sharing in the administrative work environment. **Tehnički glasnik**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 187-196, maio 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.31803/tg-20220124134141>. Acesso: 02 nov. 2023.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009. 198 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, Robert M. The development of knowledge management in the oil and gas industry. **Universia Business Review**, Madrid, n. 40, p. 92-125, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43328679006.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2024.

HEISIG, Peter. Future research in knowledge management: results from the global knowledge research network study. In: BOLISANI, Ettore; HANDZIC, Meliha. (ed.). **Advances in knowledge management**. Cham: Springer International Publishing, 2014. p. 151-182. ISBN 9783319095004. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1_7. Acesso em: 15 nov. 2023.

HELLER, Léo; NASCIMENTO, Nilo de Oliveira. Pesquisa e desenvolvimento na área de saneamento no Brasil: necessidades e tendências. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, v. 10, n. 1, p. 24-35, mar. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1413-41522005000100004>. Acesso em: 30 nov. 2024.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>. Acesso em: 30 out. 2023.

HANSEN, J. I.; THOMPSON, C. A. Knowledge Management: when People, Process, and Technology Converge. **LIMRA's MarketFacts Quarterly**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 14-21. 2002.

HOLSAPPLE, Clyde W.; JOSHI, Kshiti D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS), 32., Maui, 1999. **Proceedings** [...]. Maui: IEEE, 1999. ISBN 0-7695-0001-3. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/hicss.1999.772796>. Acesso em: 11 nov. 2023.

HU, Changping; ZHAO, Yang; XUEQIN, Zhao. Wiki-based knowledge sharing in A knowledge-intensive organization. In: WANG, Weijun; LI, Yanhui; DUAN, Zhao; YAN, Li; LI, Hongxiu; YANG, Xiaoxi. (ed.). **Integration and innovation orient to e-society, volume 2**. New York: Springer, 2007. p. 18-25. (IFIP Advances in Information and Communication Technology, 252). Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-0-387-75494-9_3. Acesso em: 02 nov. 2023.

JAIN, Ajay K.; JEPPESEN, Hans Jeppe. Knowledge management practices in a

public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 347-362, may. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2012-0358>. Acesso em: 10 out. 2023.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; NOVAS, Jorge Casas. Knowledge management and intellectual capital in networks of small and medium-sized enterprises. **Journal of Intellectual Capital**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 667-692, jul. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jic-11-2016-0120>. Acesso em: 15 out. 2023.

KAMBEY, Joseph Phillip; WURYANINGRAT, Nikolas Fajar; KUMAJAS, Lydia Ivana. Examining leadership and knowledge sharing role on small and medium enterprises innovation capabilities. **International journal of Economics and Business Administration**, [S. l.], v. 6, Issue 1, p. 24-38, dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.35808/ijeba/149>. Acesso em: 11 out. 2023.

KIANTO, Aino; RITALA, Paavo; SPENDER, John-Christopher; VANHALA, Mika. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. **Journal of Intellectual Capital**, [S. l.], v. 15, n. 3, 2014. Disponível em: [10.1108/JIC-05-2014-0059](https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059). Acesso em: 29 nov. 2024.

KUNEN, Adriana *et al.* Tecnologias e sistemas inteligentes de água no ambiente urbano: uma análise da literatura. **MIX Sustentável**, v. 9, n. 2, p. 91-105, 2 abr. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.29183/2447-3073.mix2023.v9.n2.91-105>. Acesso em: 30 nov. 2024.

LAW, Kris M. Y.; LAU, Antonio Kai-Hon W.; IP, Andrew W. H. The impacts of knowledge management practices on innovation activities in high- and low-tech firms. **Journal of Global Information Management**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 1-25, ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/jgim.20211101.0a41>. Acesso em: 20 out. 2023.

LICHTENTHALER, Ulrich. Toward an innovation-based perspective on company performance. **Management Decision**, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 66-87, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0161>. Acesso em: 13 out. 2024.

LIMA, Mariana Rodrigues de; GASPARGAR, Marcos Antonio; PINTO, Luiz Fernando Rodrigues; COSTA, Ivanir; MONTEIRO, Rogério Carlos. Gestão do conhecimento e governança de tecnologia da informação: análise de elementos correlacionáveis. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 124-140, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/69344>. Acesso em: 01 nov. 2024.

LIMA, Suzana Maria Valle; CASTRO, Antônio Maria Gomes de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CARVALHO, José Ruy Porto de. Inovação e gestão tecnológica em organizações de P&D: um modelo integrador. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 83-103, jan./abr. 2004. Disponível em: https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/AI-SEDE/27280/1/v21n1_83.pdf Acesso em: 14 jan. 2024.

LANNA, Antonio Eduardo. A economia dos recursos hídricos: os desafios da alocação eficiente de um recurso (cada vez mais) escasso. **Estudos Avançados**, v. 22, n. 63, p. 113-130, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142008000200008>. Acesso em: 30 nov. 2024.

LEONETI, Alexandre Bevilacqua; PRADO, Eliana Leão do; OLIVEIRA, Sonia Valle Walter Borges de. Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 331-348, abr. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122011000200003>. Acesso em: 30 nov. 2024.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1414-49802007000300004>. Acesso em: 30 nov. 2024.

LIU, Gang; TSUI, Eric; Kianto, Aino. An emerging knowledge management framework adopted by healthcare workers in China to combat COVID-19. **Knowledge and Process Management**, 5 jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.1724>. Acesso em: 30 nov. 2024.

LIYANAGE, Champika Lasanthi; ELHAG, Taha; BALLAL, Tabara; LI, Qiuping. Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 118-131, may 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270910962914>. Acesso em: 11 out. 2023.

MABEY, Christopher; ZHAO, Shasha. Managing five paradoxes of knowledge exchange in networked organizations: new priorities for HRM? **Human Resource Management Journal**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 39-57, apr. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12106>. Acesso em: 11 out. 2023.

MACHADO, Carlos José Saldanha. Recursos hídricos e cidadania no Brasil: limites, alternativas e desafios. **Ambiente & Sociedade**, v. 6, n. 2, p. 121-136, dez. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1414-753x2003000300008>. Acesso em: 30 nov. 2024.

MAEHLER, Alisson Eduardo; CURADO, Carla Maria Marques; PEDROZO, Eugênio Ávila; PIRES, José Pedro. Knowledge transfer and innovation in brazilian multinational companies. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 6, n. 4, p. 1-14, dez. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.4067/s0718-27242011000400001>. Acesso em: 18 out. 2023.

MAMBRETTI, Stefano; NASCIMENTO, Ademar Nogueira do. **Gestão e tecnologia do saneamento básico: uma abordagem na perspectiva brasileira e internacional**. [S.l.]: Atena Editora, 2022. E-book. ISBN 9786525806396. Disponível em: <https://doi.org/10.22533/at.ed.396221110>. Acesso em: 30 nov. 2024.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATRICANO, Diego; CANDELO, Elena; SORRENTINO, Mario; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, Aurora. Absorbing in-bound knowledge within open innovation processes. the case of fiat chrysler automobiles. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 786-807, may 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2018-0625>. Acesso em: 20 out. 2023.

MAY, Peter H. Economia Ecológica e o Desenvolvimento Equitativo no Brasil. *In*: CAVALCANTI, Clóvis. (org). **Desenvolvimento e Natureza**: estudos para uma sociedade sustentável. 5. ed. Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2009. p. 235-255.

MAZORODZE, Alfred H.; BUCKLEY, Sheryl. A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. **SAJIM: South African Journal of Information Management**, [S. l.], v. 22, n. 1, oct. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135>. Acesso em: 11 out. 2023.

MEDRANO CASTILLO, Lucio Abimael; CAZARINI, Edson Walmir. Integrated model for implementation and development of knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 145-160, maio 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.49>. Acesso: 16 jan. 2024.

MORAES, Danielle Serra de Lima; JORDÃO, Berenice Quinzani. Degradação de recursos hídricos e seus efeitos sobre a saúde humana. **Revista de Saúde Pública**, v. 36, n. 3, p. 370-374, jun. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-89102002000300018>. Acesso em: 30 nov. 2024.

MORAES, Marco Tulio Braga de; MALISCHESKI, Karyne; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional: Uma Revisão Integrativa. **Perspectivas em Gestão Conhecimento**, João Pessoa, v. 13, n. especial, p. 146–161, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/65569>. Acesso em: 18 out. 2024.

MORAIS, José Luciano Mendonça; FADUL, Élvia; CERQUEIRA, Lucas Santos. Limites e desafios na gestão de recursos hídricos por comitês de bacias hidrográficas: um estudo nos estados do nordeste do Brasil. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 24, n. 1, p. 238-264, abr. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.187.67528>. Acesso em: 30 nov. 2024.

MOTA, Denysson Axel Ribeiro. **Modelos de gestão do conhecimento e micro e pequenas empresas**: estudo em empresas de base tecnológica. 2011. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

MOTA, Denysson Axel Ribeiro; TARGINO, Maria das Graças. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **BRAJIS: Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 7, n. especial, 2013. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/2797>. Acesso em: 29 nov. 2024.

MOTA, Marcia Maria Peruzzi Elia da. Metodologia de pesquisa em desenvolvimento humano: velhas questões revisitadas. **Psicologia em pesquisa**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 144-149, jul./dez. 2010. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1982-12472010000200007&script=sci_abstract. Acesso em: 03 jan. 2024.

NASCIMENTO, Sandro de Freitas; LIMA, Manolita Correia. Collaboration and Knowledge Transfer Among the Innovation Ecosystem Actors. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 14, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.660>. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/660>. Acesso em: 6 nov. 2024.

NAVES, Rubens. **Saneamento para todos**. São Paulo: FGV, 2021.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991. Disponível em: <https://hbr.org/1991/11/the-knowledge-creating-company-2>. Acesso em: 17 out. 2023.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “BA”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, abr. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165942>. Acesso em: 30 nov. 2024.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. p. 41-50.

NORTH, Klaus; KUMTA, Gita. **Knowledge management: value creation through organizational learning**. Switzerland: Springer, 2014. ISBN 978-3-319-37785-8.

ODE, Egena; AYAVOO, Rajenthyan. The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 210-218, Jul./Sept. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>. Acesso em: 12 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos: conceitos, metodologias e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). EUROPEAN UNION STATISTICS (EUROSTAT). **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/sti/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>. Acesso em: 03 nov. 2024.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. Santa Catarina: Visual Books, 2011.

PAI, Fan-Yun; CHANG, Hung-Fan. The effects of knowledge sharing and absorption on organizational innovation performance – A dynamic capabilities perspective. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, [S. l.], v. 8, p. 083-097, jan. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.28945/1904>. Acesso em:

20 out. 2023.

PARJANEN, Satu Maarit; SAUNILA, Minna; KALLIO, Anne; HARMAAKORPI, Vesa. An effective employee-driven innovation (EDI) manual process supporting innovativeness. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 1315-1344, 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1108/ejim-12-2019-0358>. Acesso em: 26 nov. 2024.

PHẠM, Quốc Trung; PHAM-NGUYEN, Anh-Vu; MISRA, Sanjay; DAMAŠEVIČIUS, Robertas. Increasing innovative working behaviour of information technology employees in vietnam by knowledge management approach. **Computers**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 61-61, aug. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/computers9030061>. Acesso em: 18 out. 2023.

PIZZAIA, Angela; PEGINO, Paulo Marcelo Ferraresi; COLLA, Julio Ernesto; TENÓRIO, Nelson. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/33522>. Acesso em: 29 nov. 2024.

POTRICH, Mariane Auler. **Gestão do conhecimento em organizações intensivas em tecnologia**: um estudo sobre práticas de transferência de conhecimento organizacional. 2019. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214429>. Acesso em: 3 nov. 2024.

PROBST, Gilbert J. B.; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 288 p. ISBN 9780471997689.

RAMOS PÓVOA, Carlos Leonardo; KELLER, Paula Daudt Grativol; BARCELOS, Ricardo de Souza Barreto. Reestruturação das equipes de manutenção em uma empresa de saneamento básico utilizando o roteirizador Geo-Rota web. **Revista Produção Online**, v. 21, n. 2, p. 609-630, 16 jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v21i2.4300>. Acesso em: 30 nov. 2024.

RASHMAN, Lyndsay; WITHERS, Erin.; HARTLEY, Jean. Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 463-494, oct. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>. Acesso em: 22 out. 2023.

RASMUSSEN, Louise; HALL, Hazel. The adoption process in management innovation: A Knowledge Management case study. **Journal of Information Science**, [S. l.], v. 42, n. 3, p. 356-368, Feb. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0165551515625032>. Acesso em: 29 nov. 2024.

ROLDÁN, José L.; REAL, Juan C.; SÁNCHEZ CEBALLOS, Silvia. Antecedents and

consequences of knowledge management performance: the role of IT infrastructure. **Intangible Capital**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 518-518, sept. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3926/ic.1074>. Acesso em: 12 out. 2023.

RUBENSTEIN-MONTANO, Bonnie; LIEBOWITZ, Jay; BUCHWALTER, Judah; MCCAW, Douglas. A systems thinking framework for knowledge management. **Decision Support Systems**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 5-16, may 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016792360001160?via%3Di> hub. Acesso em: 29 nov. 2024.

RUSBRIDGE, C. *et al.* The digital curation centre: a vision for digital curation. In: 2005 IEEE INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON MASS STORAGE SYSTEMS AND TECHNOLOGY, Sardinia, Italy. 2005 IEEE international symposium on mass storage systems and technology. [S.l.]: **IEEE**. ISBN 0780392280. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/lgdi.2005.1612461>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SANTORO, Gabriele; VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis; DEZI, Luca. The Internet of Things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], v. 136, p. 347-354, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SANTOS, Julio Murilo Trevas dos; KIOURANIS, Neide Maria Michellan. Concepções de corpus de análise na pesquisa em educação em ciências naturais: uma investigação em dissertações e teses de um programa de pós-graduação. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências**, p. 799-822, 19 ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.28976/1984-2686rbpec2020u799822>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SANTOS, Thayse Natalia Cantanhede. **Curadoria digital: o conceito no período de 2000 a 2013**. 2014. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SAYÃO, Luís Fernando; SALES, Luana Faria. Curadoria digital: um novo patamar para preservação de dados digitais de pesquisa. **Informação & Sociedade**, [S.l.], v. 22, n. 3, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/12224>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SCHILLING, Melissa A. **Strategic Management of Technological Innovation**. 6th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

SCHMIDT, Tobias. Absorptive capacity - one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. **Managerial and Decision Economics**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 1-18, may 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mde.1423>. Acesso em: 12 out. 2023.

SCHONS, Cláudio Henrique; COSTA, Marília Damiani. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **Pesquisa**

Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia, [S. l.], v. 9, n. 3, 2008. Disponível em: <https://www.pbcib.com/index.php/pbcib/article/view/5277>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SÉRGIO, Maria Carradore; GONÇALVES, Alexandre Leopoldo. Inovação aberta: o potencial das redes sociais colaborativas na gestão de ideias. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 27, n. 3, p. 304–320, 2017. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.22478/UFPB.1809-4783.2017V27N3.32958>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SERRANO, António Manuel Soares; FIALHO, Cândido J. Falé. **Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações**. Lisboa: FCA, 2003.

SILVA, Fabio Leandro da *et al.* Gestão de recursos hídricos e manejo de bacias hidrográficas no Brasil: elementos básicos, histórico e estratégias. **Revista Brasileira de Geografia Física**, v. 14, n. 3, p. 1626-1653, 27 jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.26848/rbgf.v14.3.p1626-1653>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SILVA, Heide Miranda da; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de gestão do conhecimento aplicados a ambientes empresariais. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p. 157-174.

SITTA, Érica Ibelli; ARAKAWA, Aline Megumi; CALDANA, Magali de Lourdes; PERES, Sílvia Helena de Carvalho Sales. A contribuição de estudos transversais na área da linguagem com enfoque em afasia. **Revista CEFAC**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 1059-1066, nov./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rcefac/v12n6/14-10.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2024.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. (Série UTFInova). Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2064>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 23-34.

SWAN, J. NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; HISLOP, D. Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v.3, n. 4, p. 262-275. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673279910304014>. Acesso em: 29 nov. 2024.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 43, n. 2-3, p. 172-194, apr./jun. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>. Acesso em: 29 nov. 2024.

TERRA, José Claudio. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John R. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 7th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2020.

TOMAÉL, Maria Inês. **Rede de Conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do Setor Moveleiro**. 2005. 292f. Tese (Doutorado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2005.

TSINOPOULOS, Christos; YAN, Ji; SOUSA, Carlos M. P. Abandoning innovation activities and performance: the moderating role of openness. **Research Policy**, [S. l.], v. 48, n. 6, p. 1399-1411, jul. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.02.005>. Acesso em: 22 out. 2023.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; CARVALHO, Rodrigo Baroni; NEVES, Jorge Tadeu Ramos. Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 235-259, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9464>. Acesso em: 29 nov. 2024.

VESTAL, Wesley. **Measuring knowledge management**. Houston: American Productivity Quality Center (APQC), 2002. Disponível em: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_KM.pdf. Acesso: 13 nov. 2023.

VITAL, Luciane Paula. **Recomendações para Construção de Taxonomia em Portais Corporativos**. 2007. 113 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/89791>. Acesso em: 29 nov. 2024.

VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; ICHIJO, Kazuo. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando empresa com poder**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 56-76, may 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483489510089650>. Acesso em: 12 jan. 2024.

WIIG, Karl Martin. **Knowledge management foundations: thinking about how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington, Tex: Schema Press, 1993. 471 p. ISBN 0963892509.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (WIPO). **Annual Innovation Report 2022**. Geneva, 2022. Disponível em: <https://www.wipo.int/publications/en/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre:

Bookman, 2005.

ZAMIRI, Majid; SARRAIPA, João; CAMARINHA-MATOS, Luis M.; JARDIM-GONCALVES, Ricardo. An Organizational and Governance Model to Support Mass Collaborative Learning Initiatives. **Applied Sciences**, [S. l.], v. 12, n. 16, 2022.

Disponível em: <https://doi.org/10.3390/app12168356>. Acesso em: 25 nov. 2024.

APENDICE A

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: MODELO DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO BANCO DE IDEIAS APLICADO À INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

O presente projeto propõe uma metodologia estruturada para o registro, avaliação e implementação de ideias em ambientes organizacionais, valendo-se de elementos lúdicos de competição como ferramenta estratégica. A proposta busca engajar colaboradores e lideranças organizacionais, promovendo a colaboração e incentivando a inovação no contexto institucional.

Tendo como premissa as práticas descritas por Ferreira *et al.* (2019), que destacam a dinâmica de competição como um componente essencial para incentivar a criatividade e a participação ativa nas organizações, a proposta alinha-se às práticas de Gestão do Conhecimento previamente discutidas, enfatizando a importância de processos sistematizados e culturalmente alinhados para capturar, organizar e disseminar o conhecimento organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport; Prusak, 1998; Wiig, 1993; Von Krogh, Ichijo; Nonaka, 2001; Choo, 1998).

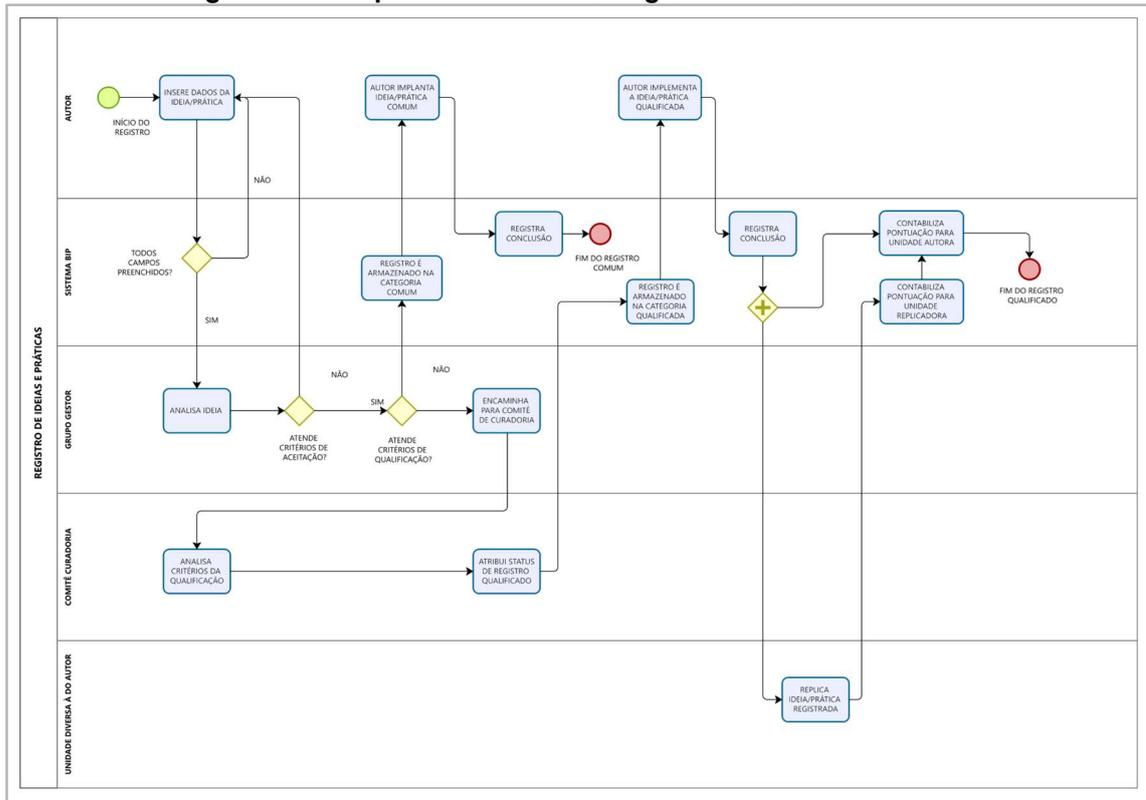
Adicionalmente, o projeto aborda a necessidade de integrar as contribuições individuais aos objetivos estratégicos da instituição, assegurando que os esforços estejam orientados para a obtenção de resultados coletivos e para a melhoria contínua dos processos organizacionais (Nonaka e Takeuchi, 1997; Davenport e Prusak, 1998; Wiig, 1993; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Choo, 1998).

Nesse contexto, essa dinâmica estruturada de competitividade entre os colaboradores é posicionada como uma abordagem estratégica que transcende a simples promoção do engajamento. Ela visa alinhar iniciativas individuais às metas institucionais, fortalecendo o compromisso com o banco de ideias e valorizando ações que impulsionem a inovação e o aprimoramento dos processos organizacionais.

Estruturada em quatro etapas principais, a metodologia proposta baseia-se em modelos consolidados de Gestão do Conhecimento: (1) registro e aceitação de ideias, (2) curadoria, (3) avaliação e pontuação com foco na replicabilidade e impacto, e (4) recompensas e incentivos (Probst, Raub e Romhardt, 2002; Bukowitz e Williams, 2002; Dalkir, 2005; Terra, 2005; Batista, 2012).

Cada, demonstrada na Figura 42, etapa será detalhada a seguir, ressaltando sua integração com os referenciais teóricos e as estratégias da organização estudada. Além disso, mecanismos complementares são propostos para fortalecer a aplicação prática da metodologia e potencializar os resultados esperados.

Figura 42 – Proposta de Fluxo de Registro de Ideias e Práticas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

1 Registro e Aceitação de Ideias

A primeira etapa, fundamentada nas recomendações de Nonaka e Takeuchi (1997), destaca a importância de sistemas que facilitem a coleta de ideias, com critérios claros de padronização e acessibilidade. Inspirada no modelo de etapas estruturadas proposto por Ferreira *et al.* (2019), a metodologia integra conceitos de curadoria e controle de qualidade para assegurar que as informações submetidas sejam consistentes e relevantes.

Nesta etapa inicial, os colaboradores são incentivados a registrar suas ideias ou práticas por meio de uma plataforma digital. Os critérios de padronização, previamente discutidos nesta dissertação, foram definidos para garantir a qualidade e a clareza das informações registradas. Esses critérios incluem o preenchimento obrigatório de campos específicos, como título da ideia, descrição detalhada, objetivos, benefícios esperados, áreas envolvidas, impacto potencial e estimativas de viabilidade técnica e financeira, entre outros.

Para fortalecer a integridade do processo, a plataforma deve incorporar mecanismos automatizados de validação que assegurem a completude dos registros

antes de permitir seu avanço para a etapa seguinte. Adicionalmente, a estrutura do sistema deve refletir os princípios da gestão do conhecimento, promovendo não apenas a acessibilidade das informações, mas também a integridade e a confiabilidade dos dados registrados.

Concluída a etapa de inserção das informações, os registros são encaminhados ao Grupo Gestor do Banco de Ideias e Práticas (BIP). Este grupo, composto por colaboradores da mesma unidade de lotação do autor, integra um time maior de avaliadores qualificados provenientes de diferentes unidades da organização. Juntos, os integrantes do grupo gestor são responsáveis por analisar os registros submetidos.

Além de verificar o atendimento aos critérios básicos de submissão, como pertinência, aplicabilidade e viabilidade, o grupo gestor realiza uma análise qualitativa para determinar se a ideia ou prática registrada atende também aos critérios de qualificação.

Caso o registro atenda apenas aos critérios de submissão, sem satisfazer os critérios de qualificação, ele é categorizado como uma ideia ou prática "Comum". Nesse caso, o registro segue o fluxo padrão, que inclui sua aceitação, implantação e posterior conclusão. No entanto, caso a ideia também atenda aos critérios de qualificação, ela é encaminhada para análise do Comitê de Curadoria, que assume um papel central na avaliação aprofundada do registro.

2 Processo de Curadoria

O processo de curadoria adota critérios robustos para a avaliação de alinhamento estratégico, inovação e impacto organizacional, conforme os princípios propostos por Borchardt e Santos (2014) e Terra (2012). Complementarmente, a implementação de feedback estruturado e ciclos de aprendizado contínuo segue as diretrizes da gestão do conhecimento delineadas por Nonaka e Konno (1998).

Após o encaminhamento das ideias pelo grupo gestor, estas são submetidas à análise de um comitê de curadoria, que utiliza critérios qualitativos e quantitativos para avaliar sua viabilidade, alinhamento estratégico, potencial inovador, impacto financeiro e/ou organizacional, eficiência operacional e replicabilidade. Tais critérios refletem os modelos de avaliação qualitativa discutidos nesta dissertação, assegurando um exame abrangente e alinhado às melhores práticas de gestão do conhecimento.

Diferentemente do processo tradicionalmente adotado pela organização, a curadoria transcende a simples aceitação ou rejeição de propostas. Este processo é concebido como uma etapa dinâmica e participativa, que integra uma perspectiva de aprendizado contínuo. Assim, ideias que demandam ajustes recebem feedback estruturado, permitindo que os colaboradores revisem e aprimorem suas submissões.

Essa abordagem não apenas aprimora a qualidade das ideias submetidas, mas também estabelece um ciclo virtuoso de aprendizado organizacional. Por meio desse ciclo, o conhecimento é constantemente refinado e adaptado às demandas institucionais, promovendo a evolução qualitativa das contribuições. Ademais, o processo fortalece a cultura de inovação ao preparar um fluxo consistente de ideias que apresentam maior potencial de implementação e impacto estratégico na organização.

3 Qualificação e Pontuação de Ideias:

A competição é incorporada ao processo por meio de um sistema de pontuação dinâmica, concebido para avaliar cada ideia ou prática qualificada com base nos critérios previamente estabelecidos. Assim que o registro atende aos critérios de qualificação, ele recebe o status de “Ideia ou Prática Qualificada” e passa a ser pontuado conforme a análise detalhada dos critérios definidos.

Inspirada em modelos de pontuação dinâmica apresentados por Ferreira *et al.* (2019), a proposta adota elementos de análise que permitem priorizar ideias com maior impacto estratégico e facilidade de implementação. Para assegurar a objetividade e a eficácia do processo, os critérios são ponderados, de forma a dar ênfase aos aspectos mais estratégicos e impactantes.

A estrutura básica utilizada para a análise segue uma lógica que considera os critérios apresentados no Quadro 05.

Quadro 5 – Quadro de Análise de Critérios de Qualificação

Critério	Pts.	Descrição
Viabilidade Técnica e Financeira	0-5	Baixa viabilidade técnica e financeira; grandes barreiras para implementação.

	6-10	Viabilidade técnica razoável; desafios financeiros significativos ou exigência de investimentos de alto risco.
	11-15	Viabilidade técnica e financeira; requer alguns ajustes ou adaptações para implementação.
	16-20	Alta viabilidade técnica e financeira; recursos acessíveis e facilidade de execução.
Alinhamento Estratégico	0-5	Desconectada das prioridades e metas estratégicas da organização.
	6-10	Alinhamento parcial com a estratégia organizacional; falta de clareza ou foco em objetivos prioritários.
	11-15	Boa contribuição aos objetivos estratégicos; impacto limitado a áreas específicas.
	16-20	Alinhamento direto com os principais objetivos estratégicos; impacto significativo e transversal.
Perspectiva de Inovação	0-5	Baixo grau de inovação; variação mínima de práticas já existentes.
	6-10	Alguns aspectos inovadores, mas sem originalidade ou potencial disruptivo.
	11-15	Inovação significativa; melhorias relevantes em processos ou produtos.
	16-20	Altamente inovadora; potencial disruptivo para transformar processos, produtos ou serviços.
Replicabilidade	0-5	A ideia é específica a um contexto ou área e não possui aplicação em outros cenários.
	6-10	A ideia pode ser adaptada para outros contextos, mas com limitações significativas.

	11-15	A ideia é amplamente aplicável a outras áreas ou unidades, com adaptações mínimas.
	16-20	A ideia é facilmente replicável em diversos contextos organizacionais, gerando impacto transversal.
Impacto Financeiro e/ou Organizacional	0-2	Impacto financeiro/organizacional marginal; benefícios limitados e localizados.
	3-5	Impacto moderado; benefícios financeiros ou organizacionais em áreas específicas.
	6-8	Impacto significativo; benefícios financeiros e organizacionais em várias áreas ou processos-chave.
	9-10	Impacto excepcional; benefícios financeiros e organizacionais duradouros e abrangentes.
Eficiência Operacional	0-2	Pouco ou nenhum impacto na eficiência operacional.
	3-5	Melhora limitada na eficiência operacional em áreas ou processos específicos.
	6-8	Melhoria significativa na eficiência operacional; redução de desperdícios em várias áreas.
	9-10	Transformação da eficiência operacional; melhorias sustentáveis em diversos processos organizacionais.
Pontuação máxima	100	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3.1 Regras de Pontuação para Ideias Implantadas e Replicadas no Resultado Gerencial das Unidades

As ideias qualificadas e posteriormente implantadas nas unidades organizacionais passam a exercer influência direta nos resultados gerenciais do ano, contribuindo de forma significativa para a avaliação de desempenho de todos os colaboradores alocados na respectiva unidade. O sistema de pontuação para essas ideias segue as seguintes regras:

a) Pontuação Base por Ideia Implantada:

- Cada ideia pode obter uma pontuação de 0 a 100, conforme o processo de avaliação detalhado anteriormente.
- O peso atribuído a cada ideia é de 0,2 pontos no resultado gerencial por unidade. Assim, para atingir a pontuação máxima de 10 pontos no resultado gerencial, uma unidade precisa implantar:
 - 5 ideias com pontuação máxima (100 pontos), ou
 - Mais de 5 ideias, caso as pontuações sejam inferiores a 100.

b) Pontuação por Ideias Replicadas:

- Quando uma ideia qualificada e implantada é replicada em outras unidades, a unidade original recebe 0,1 ponto adicional por replicação.
- Esse ponto é acumulativo, incentivando unidades a criar ideias que possam ser adotadas em outros contextos organizacionais.

c) Pontuação para Ideias Interdepartamentais:

- Ideias registradas e qualificadas por equipes compostas por empregados de diferentes unidades têm a pontuação integral contabilizada para todas as unidades envolvidas.
- Essa regra busca incentivar a colaboração interdepartamental e o compartilhamento de práticas inovadoras entre áreas da organização.

Esse modelo estruturado de pontuação, alinhado aos princípios da gestão do conhecimento, promove o destaque das contribuições mais valiosas, incentivando tanto a geração quanto a disseminação de boas práticas no ambiente organizacional.

A estrutura de pontuação proposta incorpora-se aos fundamentos de criação e difusão de conhecimento apresentados nesta dissertação, garantindo que as ideias com maior impacto estratégico sejam devidamente reconhecidas e recompensadas, reforçando não apenas o engajamento dos colaboradores, mas também fortalecendo o ciclo de aprendizado organizacional e a cultura de inovação.

Quadro 6 – Quadro de Exemplo de Pontuação

Situação Exemplo	Pts. Obtidos	Detalhamento
Unidade implanta 3 ideias: 100, 80 e 60 pontos.	4,8	$0,2 \times (100 + 80 + 60) / 100 = 4,8.$
Unidade implanta 2 ideias interdepartamentais (100 pontos cada).	4,0	<i>Cada ideia contribui com 0,2 pontos para cada unidade envolvida.</i>
Unidade tem 2 ideias implantadas (80 e 70 pontos) e 5 replicações.	3,7	$0,2 \times (80 + 70) / 100 + 5 \times 0,1 = 3,7.$
Unidade implanta 4 ideias (90, 85, 60 e 50 pontos).	5,7	$0,2 \times (90 + 85 + 60 + 50) / 100 = 5,7.$
Unidade tem 1 ideia interdepartamental implantada (100 pontos) e 10 replicações.	3,0	$0,2 \times 100 / 100 + 10 \times 0,1 = 3,0.$

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4 Recompensas e Incentivos

A etapa final do projeto tem como objetivo consolidar uma cultura de reconhecimento contínuo no ambiente organizacional. O uso de incentivos alinhados às práticas de pontuação desempenha um papel central na promoção do engajamento dos colaboradores e no fortalecimento de uma cultura de inovação, conforme destacado por Barbieri e Álvares (2005).

Como parte dessa abordagem, unidades e colaboradores que tiverem ideias qualificadas e implementadas são recompensados por meio de incentivos que abrangem desde prêmios simbólicos, como certificados e troféus, até benefícios mais concretos. Esses incluem a atribuição de pontuação nos ciclos de avaliação de desempenho e o acesso a recursos adicionais para o desenvolvimento de projetos de inovação.

Essa estratégia está fundamentada nos conceitos de motivação intrínseca e extrínseca, amplamente discutidos nos modelos de gestão do conhecimento, os quais ressaltam a importância de sustentar o engajamento organizacional e reforçar uma cultura voltada para a inovação.

Além disso, a aplicação da prática de pontuação no banco de ideias segue as diretrizes de priorização estratégica discutidas nesta dissertação, garantindo que o sistema esteja intrinsecamente alinhado aos objetivos organizacionais e contribua efetivamente para a geração de valor. Com isso, o projeto não se limita a estruturar o

processo de gestão de ideias, mas também promove práticas consistentes de gestão do conhecimento, criando um ambiente que valorize a criatividade, o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado contínuo.

5 Sugestões Adicionais

A implementação de ciclos regulares de ideação configura uma abordagem sistemática para organizar o fluxo contínuo de novas propostas, promovendo o equilíbrio entre a geração de ideias e a análise criteriosa de sua viabilidade. Como discutido nesta dissertação, a periodicidade desses ciclos pode ser definida em intervalos trimestrais, permitindo uma avaliação estruturada que esteja alinhada aos recursos disponíveis para curadoria e implementação.

Essa prática assegura que o banco de ideias funcione como um repositório dinâmico e estratégico, capaz de gerar valor de forma contínua ao longo do tempo. Cada ciclo culmina na seleção das ideias mais relevantes, que são encaminhadas para as fases subsequentes do processo, fomentando um ambiente organizacional de aprendizado contínuo e de retroalimentação, em consonância com as abordagens sugeridas por Nonaka e Takeuchi (1997).

A transparência no processo de curadoria emerge como um elemento crítico para o aumento do engajamento dos colaboradores e o fortalecimento da confiança no sistema de gestão de ideias. Como evidenciado na dissertação, um processo transparente contribui para a percepção de equidade, o que, por sua vez, reforça a motivação e a adesão dos participantes.

Nesse sentido, a plataforma digital desempenha um papel essencial ao incorporar funcionalidades que permitam o acompanhamento em tempo real do status das ideias submetidas. Essas funcionalidades devem indicar claramente as etapas do processo, como análise inicial, revisão com feedback, aprovação ou implementação. Esse nível de detalhamento não apenas aprimora a experiência dos colaboradores, mas também reforça os princípios de accountability e responsividade, considerados fundamentais para práticas eficazes de gestão do conhecimento e inovação organizacional.

Um aspecto central do sistema de competição é seu alinhamento estratégico com as metas institucionais. Conforme discutido ao longo desta dissertação, ideias que contribuem diretamente para objetivos como eficiência operacional, redução de custos, sustentabilidade ou inovação incremental devem receber prioridade. Para

tanto, a pontuação atribuída às propostas deve refletir seu impacto estratégico, incentivando os colaboradores a desenvolverem iniciativas conectadas aos desafios e metas organizacionais.

Essa integração fortalece o papel da gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica e assegura que a inovação gerada pelo banco de ideias seja amplamente relevante e aplicável ao contexto organizacional.

A proposta de uma estrutura de pontuação para o banco de ideias está alicerçada na criação de um ambiente organizacional dinâmico e participativo, no qual os colaboradores são incentivados a contribuir e recompensados por seu engajamento no processo de inovação. A estrutura sugerida, que inclui ciclos regulares de ideação, transparência nos processos de curadoria e alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais, visa não apenas aumentar o engajamento, mas também acelerar os ciclos de inovação e ampliar a disseminação de boas práticas em toda a organização.

Em consonância com os modelos de gestão do conhecimento discutidos, essa abordagem promove a criação de um ciclo virtuoso de aprendizado, colaboração e criatividade, fortalecendo a cultura organizacional. Além disso, posiciona o banco de ideias como um catalisador de transformação, inovação e vantagem competitiva sustentável.

6 Avaliação dos Resultados

A avaliação dos resultados de uma dinâmica de pontuação aplicado ao processo de registro de ideias deve ser planejada de forma abrangente e estruturada, garantindo que as métricas selecionadas sejam capazes de refletir o impacto real da iniciativa nas práticas de inovação e na melhoria dos processos organizacionais.

Conforme discutido nesta dissertação, e em alinhamento com as práticas de Gestão do Conhecimento, o método de avaliação e qualificação dos registros deve integrar indicadores quantitativos e qualitativos. Esses meios de análise devem capturar não apenas o volume de ideias geradas, mas também sua relevância estratégica, aplicabilidade prática e o impacto cultural promovido pelo projeto na organização.

6.1 Métricas Quantitativas

As métricas quantitativas são fundamentais para monitorar a adesão e os resultados tangíveis do projeto. Além de fornecer dados objetivos sobre o desempenho, essas métricas possibilitam o ajuste contínuo da iniciativa.

Quadro 7 – Métricas Quantitativas para Avaliação dos Resultado

Métrica	Descrição	Indicador	Objetivo
Volume de Ideias Submetidas	Reflete o grau de participação e receptividade à proposta de competição, indicando o engajamento dos colaboradores com a iniciativa de inovação.	Número de ideias submetidas por período (mensal, trimestral, anual).	Fomentar um crescimento contínuo no volume de ideias, reforçando a participação organizacional e incentivando a expressão criativa de todos os níveis hierárquicos.
Taxa de Aprovação das Ideias	Mede a viabilidade e o alinhamento estratégico das ideias, equilibrando criatividade e aplicabilidade para evitar sobrecarga do sistema com propostas inviáveis.	Percentual de ideias aprovadas em relação ao total submetido.	Manter uma taxa de aprovação que reflita a qualidade das propostas e sua aderência às prioridades organizacionais, sugerindo um equilíbrio entre inovação e pragmatismo (ex.: 20% a 40%).
Taxa de Implementação	Indica a transformação de ideias aprovadas em ações concretas, promovendo ganhos organizacionais mensuráveis.	Percentual de ideias aprovadas que foram implementadas em um período específico.	Elevar a proporção de ideias implementadas, assegurando que as inovações propostas tenham impacto real.
Replicabilidade de Ideias	Avalia a robustez e aplicabilidade transversal das inovações, promovendo a disseminação de boas práticas entre diferentes unidades organizacionais.	Número de unidades/departamentos que replicaram uma ideia aprovada.	Maximizar a replicabilidade das ideias qualificadas, promovendo impactos organizacionais em múltiplas áreas.

Pontuação Total Acumulada por Unidade	Estimula a competição saudável e a colaboração entre unidades, atribuindo pontos com base na contribuição e impacto das ideias.	Total de pontos acumulados por unidade ao longo de um ciclo (anual, por exemplo).	Incentivar a colaboração e a disseminação de boas práticas, destacando as unidades mais engajadas.
Redução de Custos e Benefícios Tangíveis	Conecta diretamente o impacto financeiro das inovações ao sistema de competição, destacando benefícios como redução de custos e aumento de produtividade.	Valor financeiro estimado de benefícios gerados pelas ideias implementadas (redução de custos, aumento de produtividade, novos fluxos de receita).	Aumentar o retorno financeiro das inovações, consolidando o papel do banco de ideias na sustentabilidade e no crescimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

6.2 Dimensões Qualitativas

Os elementos de análise qualitativos avaliam dimensões mais subjetivas do projeto, como impacto cultural e engajamento individual, que são cruciais para a consolidação de uma cultura de inovação.

Quadro 8 – Dimensões Qualitativas para Avaliação dos Resultados

Dimensão de Análise	Descrição	Método	Objetivo
Qualidade das Ideias Submetidas	A avaliação qualitativa das ideias submetidas assegura que o sistema promova contribuições significativas e alinhadas aos objetivos estratégicos.	Revisões periódicas das ideias submetidas, com análises de impacto e originalidade.	Assegurar que as ideias sejam inovadoras, viáveis e relevantes.

Engajamento dos Colaboradores	O engajamento é um fator-chave para o sucesso do projeto. Pesquisas internas e feedbacks qualitativos fornecem insights sobre a percepção e motivação dos colaboradores.	Pesquisas de satisfação e feedbacks qualitativos.	Garantir níveis elevados de motivação e participação contínua.
Impacto Cultural	A transformação cultural promovida pela competição é um resultado essencial a ser monitorado, refletindo o grau em que a inovação se integra ao DNA organizacional.	Entrevistas com líderes e gestores para avaliar mudanças culturais e aceitação do processo.	Promover a consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação contínua.
Acompanhamento das Ideias não Aprovadas	A análise de ideias não aprovadas e seu retorno ao sistema, após refinamento, é uma métrica que reflete o suporte dado à evolução das propostas.	Monitoramento do número de ideias refinadas e reenviadas.	Garantir que o sistema de curadoria funcione como um ciclo de aprendizado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

6.3 Indicadores por Horizonte Temporal

A análise de indicadores por horizonte temporal é essencial para compreender e mensurar adequadamente os resultados de projetos de inovação, considerando a natureza dinâmica e os diferentes estágios de maturidade que as inovações apresentam ao longo do tempo. Cada horizonte temporal reflete uma etapa específica do ciclo de vida da inovação, permitindo identificar avanços progressivos e assegurar alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, os resultados do projeto devem ser analisados em diferentes horizontes temporais, conforme o impacto das inovações amadurece:

- **Curto prazo (até 1 ano):** Volume de ideias e engajamento.
- **Médio prazo (1 a 2 anos):** Implementação e replicabilidade de ideias.
- **Longo prazo (3 anos ou mais):** Impacto cultural e adoção de práticas inovadoras como rotina organizacional.

A separação por horizontes temporais permite um monitoramento contínuo e adaptado às etapas do projeto, favorecendo intervenções estratégicas e a consolidação de resultados ao longo do tempo. Essa abordagem busca garantir que as inovações sejam avaliadas considerando tanto os ganhos imediatos quanto os impactos estruturais e culturais de longo prazo.

6.4 Reuniões e Relatórios de Desempenho

Reuniões periódicas entre equipes de curadoria e gestores organizacionais são essenciais para revisar progressos, ajustar práticas e compartilhar resultados. Relatórios detalhados devem incluir gráficos de desempenho, pontos acumulados e destaques das principais inovações.

A avaliação do projeto deve ser contínua e ampla, integrando indicadores quantitativos e qualitativos. Com essa abordagem, o sistema promove a inovação de maneira estratégica e oferece subsídios para ajustes e melhorias, consolidando a dinâmica de competição através de pontos como um catalisador de transformação organizacional.

7 Alinhamento Estratégico do Banco de Ideias e Práticas - BIP

O alinhamento estratégico das ideias constitui um elemento fundamental para assegurar que as inovações propostas sejam não apenas viáveis, mas também capazes de contribuir diretamente para os objetivos de longo prazo da organização. Essa prática promove crescimento, eficiência e maior competitividade no mercado.

Conforme discutido nesta dissertação, alinhar as práticas de inovação às metas estratégicas institucionais potencializa o uso dos recursos disponíveis e fortalece a coesão interna. Essa abordagem mantém os colaboradores direcionados a propósitos comuns, garantindo que os esforços individuais e coletivos estejam sincronizados com os desafios e prioridades organizacionais.

A seguir, são apresentadas abordagens práticas que visam assegurar esse alinhamento de forma eficaz e sustentável.

Quadro 9 – Abordagens práticas para alinhamento estratégico do Banco de Ideias e Práticas - BIP

Prática	Conceito	Ações	Benefícios
Definir e Comunicar Claramente os Objetivos Estratégicos da Organização.	Uma visão clara e bem comunicada dos objetivos estratégicos é essencial para orientar propostas de inovação, servindo como referência comum para o desenvolvimento e avaliação de ideias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer metas estratégicas claras: Documentar objetivos organizacionais de longo prazo e ajustá-los conforme o ambiente evolui. 2. Comunicar regularmente os objetivos: Usar canais como newsletters e reuniões para reforçar prioridades. 3. Incorporar objetivos estratégicos ao sistema de registro de ideias: Exigir que as propostas identifiquem sua relação com os objetivos organizacionais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta a clareza organizacional e o foco em ideias de impacto. 2. Conecta as contribuições individuais com a visão e missão da organização.
Criar Critérios de Avaliação Baseados em Objetivos Estratégicos	A curadoria é crucial para alinhar ideias às estratégias organizacionais, utilizando critérios de avaliação claros para priorizar propostas de maior valor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver critérios de avaliação: Impacto no crescimento, eficiência, sustentabilidade e inovação disruptiva. 2. Pontuar ideias com base no alinhamento estratégico: Incorporar uma pontuação adicional para propostas ligadas aos objetivos organizacionais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garante foco em resultados estratégicos e impacto organizacional de longo prazo. 2. Assegura a objetividade no processo de curadoria.
Engajar Líderes e Gestores no Processo de Curadoria	A participação de líderes e gestores na curadoria aprimora as decisões, graças à sua visão das necessidades operacionais e estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma comissão de curadoria estratégica: Incluir líderes de diferentes departamentos na equipe de curadoria. 2. Realizar reuniões regulares de curadoria: Discutir e priorizar ideias relevantes. 3. Aprovação final por líderes seniores: Submeter ideias a uma validação estratégica antes da implementação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegura o alinhamento entre inovação e objetivos organizacionais. 2. Fortalece o compromisso dos líderes com as ideias implementadas.

Estabelecer Ciclos de Ideação Focados em Temas Estratégicos	Ciclos temáticos para submissão de ideias focam os esforços de inovação em prioridades específicas, elevando a relevância das propostas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir ciclos temáticos periódicos: Lançar temas como “Inovação Sustentável” ou “Transformação Digital”. 2. Reconhecer ideias de destaque por tema: Premiar as melhores ideias de cada ciclo. 3. Compartilhar casos de sucesso temáticos: Divulgar exemplos de ideias implementadas com êxito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco em prioridades organizacionais específicas. 2. Incentivo ao engajamento em desafios estratégicos.
Monitorar e Acompanhar o Impacto das Ideias Implementadas	A avaliação contínua das ideias implementadas garante que as inovações atendam aos objetivos estratégicos e entreguem os resultados esperados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer KPIs estratégicos para ideias implementadas: Medir redução de custos, produtividade ou impacto ambiental. 2. Gerar relatórios regulares de impacto: Alinhar resultados às metas organizacionais. 3. Revisar periodicamente o portfólio de ideias: Ajustar iniciativas para manter o alinhamento estratégico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite ajustes proativos para maximizar resultados. 2. Garante uma análise contínua do impacto estratégico das inovações.
Incentivar a Colaboração e a Transversalidade	A colaboração entre departamentos amplia a aplicação das inovações, fortalecendo seu impacto estratégico na organização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a replicabilidade de ideias: Estabelecer incentivos para adoção de práticas inovadoras por diferentes áreas. 2. Criar equipes multidisciplinares: Incentivar a colaboração entre departamentos. 3. Reconhecer unidades pela transversalidade: Premiar áreas que promovem integração estratégica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia o impacto organizacional das inovações. 2. Reforça a cultura de colaboração e alinhamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A proposta de um modelo estruturado para o registro, avaliação e implementação de ideias no contexto organizacional público demonstra o potencial transformador da gestão do conhecimento aplicada à inovação. Ao incorporar elementos como curadoria, competição saudável e alinhamento estratégico, o projeto transcende a mera coleta de sugestões, estabelecendo um sistema que fomenta a criatividade e a colaboração em todos os níveis hierárquicos.

A metodologia desenvolvida não apenas promove uma cultura organizacional voltada para a inovação, mas também assegura que as iniciativas geradas estejam conectadas aos objetivos institucionais, potencializando o impacto das ideias submetidas.

Adicionalmente, a abordagem fundamentada na transparência e na retroalimentação contínua reforça a confiança dos colaboradores no sistema, estimulando seu engajamento e aprimorando os processos organizacionais. A integração de métricas quantitativas e qualitativas, bem como a análise por horizontes temporais, consolida o modelo como uma ferramenta estratégica de transformação.

Desta forma, o Banco de Ideias e Práticas não apenas se posiciona como um catalisador de mudanças inovadoras, mas também como um instrumento essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade da organização em longo prazo.