

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: TEMAS E MODELOS

Knowledge management in public administration: themes and models

Lílian Dominguez Santana

Doutoranda em Gestão e Organização do
Conhecimento pela Escola de Ciência da Informação
da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
liliandominguez.santana@gmail.com.
<https://orcid.org/0000-0002-1074-4607>

Frederico Cesar Mafra Pereira

Doutorado em Ciência da Informação pela Escola de
Ciência da Informação da Universidade Federal de
Minas Gerais (UFMG).
professorfredericomafra@gmail.com.
<https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>

RESUMO

Objetivo: Este artigo tem como objetivo verificar como a Gestão do Conhecimento, aplicada ao serviço público, tem sido discutida e modelada no âmbito do principal periódico internacional da área de Gestão do Conhecimento, o *Journal of Knowledge Management*, que integra a base de dados *Emerald*. **Método:** Por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, 20 artigos publicados entre 2000 e 2022 foram analisados e levantadas as principais categorias temáticas, tendências e modelos. **Resultado:** A partir dos assuntos abordados, foram identificadas 14 categorias temáticas demonstrando alta variabilidade, porém, com destaque para estudos com proposições de modelos de Gestão do Conhecimento para o serviço público. **Conclusões:** Os achados mostram que a Gestão do Conhecimento é um tema contínuo e estável no periódico.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Modelo de Gestão do Conhecimento; Revisão Sistemática da Literatura; StArt®; Atlas.ti.

ABSTRACT

Objective: This article aims to verify how Knowledge Management, applied to the public service, has been discussed and modeled within the scope of the main international journal in the area of Knowledge Management, the *Journal of Knowledge Management*, which is part of the *Emerald* database. **Method:** Through a Systematic Literature Review, 20 articles published between 2000 and 2022 were analyzed and the main thematic categories, trends and models were identified. **Result:** From the topics covered, 14 thematic categories were identified, demonstrating high variability, however, with emphasis on studies with propositions

of Knowledge Management models for the public service. **Conclusions:** The findings show that Knowledge Management is a continuous and stable theme in the journal.

Keywords: Knowledge management; Knowledge Management Model; Systematic Literature Review; StArt®; Atlas.ti.

1 INTRODUÇÃO

O nível de exigência do cidadão em relação aos serviços públicos tem crescido (Amorim; Costa, 2020) e a própria sociedade requerido mudanças à administração pública, demandando desta a capacidade de gerir a informação e o conhecimento (Antunes, 2022). “Neste sentido, a gestão do conhecimento se torna um fator de suma importância (Amorim; Costa, 2020, p. 57871). Batista (2012, p. 49) define Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito da administração pública, como:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 49).

Assim, Batista (2012, p. 47) chega a concluir que “a efetiva GC é a base de tudo” na administração pública. Em linha com esta conclusão, Antunes (2022) afirma que aGC é essencial para o serviço público por diversas razões: 1) aumenta a eficiência e eficácia dos serviços públicos; 2) contribui para o processo de melhoria contínua; 3) possibilita que as pessoas e instituições atuem de forma mais inteligente; 4) influencia e facilita os processos de renovação; 5) promove ambientes inovadores; 6) torna possível a sustentabilidade da modernização administrativa.

Com o objetivo de explorar o fenômeno da GC dentro das organizações públicas, Agrifoglio, Metallo e Di Nauta (2021) realizaram uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) analisando 123 artigos, publicados entre 1992 e 2019, recuperados por meio das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, identificando dois *clusters* temáticos: 1) adoção de inovações tecnológicas, descrevendo como

implementá-las para o alcance de melhor desempenho e, 2) processos de GC com foco em como o conhecimento é gerado e utilizado dentro das organizações.

No contexto nacional, um estudo similar foi conduzido por Alfenas *et al.*(2021) considerando o período de 2008 a 2017. Os autores analisaram 23 artigos recuperados por meio do Portal de Periódicos Capes e identificaram que no Brasil ainda há poucas publicações sobre o tema predominando estudos sobre a GC local, com interesse em avaliar o nível de maturidade da GC nos órgãos públicos brasileiros.

Semelhantemente à essas duas pesquisas, o objetivo deste artigo é verificar como a GC no serviço público tem sido abordada na literatura. Porém, aqui, o que se pretende levantar, em especial, é como a GC tem sido modelada e quais são os principais temas abordados tendo por base os estudos mais conceituados da área de forma a auxiliar outros pesquisadores fornecendo *insights* para pesquisas futuras.

Em 2009, Serenko e Bontis (2009) desenvolveram um *ranking* global de periódicos científicos de GC e Capital Intelectual que tem sido periodicamente atualizado (Serenko; Bontis, 2013, 2017, 2022). A classificação dos periódicos considera a combinação de escores decorrentes de duas metodologias: 1) avaliação dos periódicos por pesquisadores ativos na área e, 2) métricas de impacto de citação de periódicos. Em todas as edições, o *Journal of Knowledge Management* superou de forma significativa os demais, mantendo-se consistentemente na liderança como o mais conceituado periódico científico da área de GC. Mesmo considerando especificamente a literatura sobre GC publicada na área de Biblioteconomia e Ciência da informação, o *Journal of Knowledge Management* se destaca na primeira posição com a maior taxa de produtividade (Ahmad; JianMing; Rafi, 2019).

Assim, uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi conduzida tendo por base o *Journal of Knowledge Management* e os resultados são apresentados neste estudo que consiste em um recorte da tese (em desenvolvimento) a ser apresentada

ao Programa Pós-graduação em Gestão e Organização da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, que ambiciona propor e validar um modelo de GC para a administração pública, considerando dimensões antecedentes (viabilizadores), processos de GC e seus impactos na forma de resultados.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a execução da etapa de RSL, foram considerados para análise todos os artigos publicados e recuperados por meio da base de dados *Emerald*, especificamente do *Journal of Knowledge Management*. O método de pesquisa adotado foi a busca por artigos que apresentassem no título o termo “*Knowledge Management*”. A decisão por utilizar um termo de busca mais abrangente justifica-se porque o atual recorte faz parte de uma revisão mais ampla que, além do estado da pesquisa em GC no serviço público, visa levantar discussões referentes aos aspectos epistemológicos da GC, quanto à origem, definição, evolução e relação entre disciplinas (especialmente com a Ciência da informação), bem como, propostas de modelos conceituais e empíricos da GC.

Não foram utilizados filtros de período de publicação para uma abrangência completa dos estudos sobre o assunto. Os resultados de busca foram exportados para análise com o auxílio do software *StArt®* (*State of the Art through Systematic Review*), ferramenta computacional desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) para dar suporte à RSL. Foram recuperados 532 artigos, tendo sido rejeitados aproximadamente 32% (169 artigos) na etapa de seleção que consistiu na leitura dos títulos e resumos para verificação da relevância considerando o objetivo da RSL.

Nessa etapa, os artigos aceitos foram categorizados conforme o foco de cada revisão programada (GC no serviço público, aspectos epistemológicos da GC e modelagem da GC). Importante destacar que as categorias não são disjuntas, podendo um mesmo artigo ser considerado para mais de uma categoria. Dos 363 artigos selecionados, 85 foram categorizados com potencial contribuição para levantamento de aspectos epistemológicos da GC, 300 com potencial contribuição para a modelagem de GC e 20 com foco na GC no serviço público. Esses 20 artigos, portanto, compõem o *corpus* de análise deste estudo em especial, por atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos, a saber: 1) documentos do tipo *artigo*; 2) estudo escritos nos idiomas inglês, português ou espanhol; 3) título contendo o termo de busca; 4) texto integral disponível; 5) alta qualidade na execução do estudo (critério de qualidade); 6) alta qualidade quanto à adequação à questão de revisão, GC (critério de qualidade); e, 7) alta qualidade quanto à adequação ao foco da revisão, GC no serviço público (critério de qualidade).

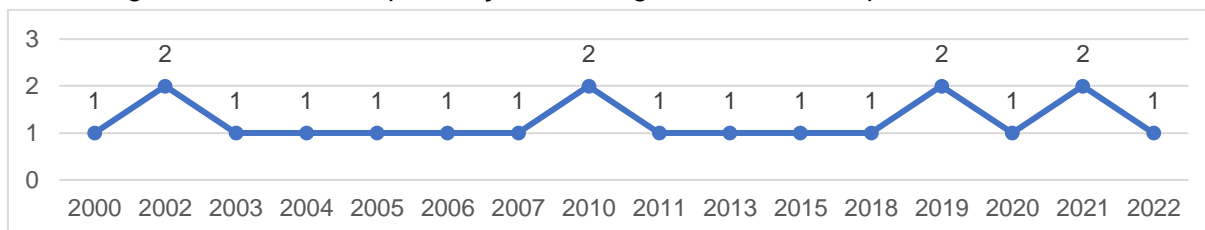
Tendo por objetivo identificar as categorias temáticas que representassem o conteúdo dos artigos, optou-se pelo método da Análise de Conteúdo (AC) utilizando a técnica de Análise Categorical Temática (ACT) que, segundo Maculan (2014, p. 131) consiste na “técnica mais adequada para analisar o conteúdo manifesto (explícito) dos textos” isso porque “consiste em desmembrar e categorizar o texto, a partir de agrupamentos por temas, para análises temáticas” (Maculan, 2014, p. 131). Nesse processo, o software Atlas.ti, “ferramenta que auxilia o pesquisador no processo de organização da análise dos dados” (Silva Junior; Leão, 2018, p. 716) foi utilizado como suporte na análise dos dados qualitativos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme Figura 1, desde o ano 2000 até o ano 2022, há um contínuo e estável interesse no tema da GC no serviço público. Porém, é possível considerar

um aumento no interesse nos últimos anos (2019 – 2022), quando ocorreram 30% das publicações sobre o tema no *Journal of Knowledge Management (JKM)*.

Figura 1 - Período de publicação dos artigos selecionados para a RSL no JKM



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a sumarização dos resultados da RSL, com o auxílio do software Atlas.ti, os artigos foram codificados por meio da definição de unidades de registro, contextualizadas nas respectivas unidades de contexto. Um total de 206 códigos foram levantados dos artigos selecionados. Estes códigos foram posteriormente organizados em grupos de códigos a fim de identificar: 1) o escopo ou abrangência dos artigos, 2) as categorias ou áreas temáticas dos estudos e 3) os principais assuntos que perpassaram essas temáticas.

3.1 Escopo e categorias temáticas

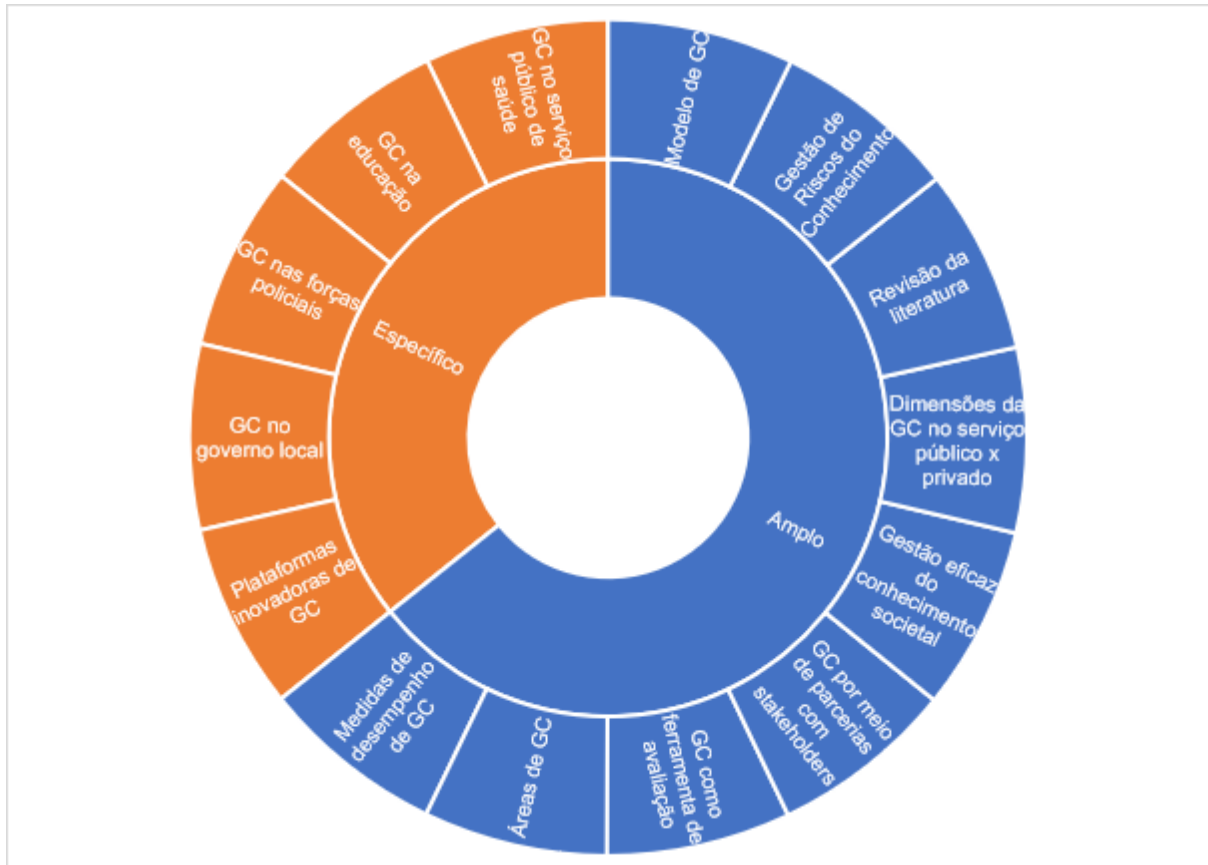
Inicialmente foi possível identificar dois tipos de abordagens principais: a primeira, denominada *Escopo amplo*, que compreende a GC no serviço público de forma abrangente com contribuições que podem ser ampliadas para mais de um setor, ou todos, da administração pública; a segunda, denominada *Escopo específico*, que direcionou as discussões para áreas ou iniciativas específicas da administração pública. Dentro de cada um desses escopos, foram levantadas as principais áreas temáticas dos estudos, conforme apresentado na Figura 2.

A categorização dos 20 artigos resultou em 14 categorias temáticas, o que indica a variabilidade dos assuntos tratados dentro do tema geral da GC no serviço público. Em '*Escopo amplo*', foram identificadas 09 categorias:

1. **Áreas de GC:** Wiig(2002) aponta objetivos da GC para a administração pública e aponta quatro áreas de GC: 1) aprimoramento da tomada de decisão dentro dos serviços públicos, 2) suporte, incentivo e auxílio do público para a participação eficaz nas decisões públicas, 3) desenvolvimento de capacidades societárias competitivas de Capital Intelectual (CI), e, 4) desenvolvimento de uma força de trabalho competitiva em termos de conhecimento;
2. **Medidas de desempenho de GC:** De Goijer(2000) propõe duas abordagens complementares para medir o desempenho de estratégias de GC no serviço público: uma estrutura de desempenho baseada na abordagem do *balancedscorecard* e uma estrutura de comportamento que identifica os níveis de prática demonstrados pelos indivíduos;
3. **Modelos de GC:** foram identificados 07 estudos com propostas de modelos de GC: 1) Modelo de gestão e transferência de conhecimento no setor público (Syed-Ikhsan, Syed; Rowland, 2004); 2) Modelo de gestão sociotécnica do conhecimento (Handzic, 2011); 3) Modelo de influência da liderança nas práticas de GC (Jain; Jeppesen, 2013); 4) Modelo que analisa a relação entre construtos de processos de GC e construtos de desempenho de GC das empresas do setor público em termos de desempenho operacional, de qualidade e de inovação (Al Ahbabet *et al.*, 2019); 5) Modelo que analisa a relação entre o comprometimento organizacional, a transferência de conhecimento e a maturidade em gestão do conhecimento em uma universidade pública brasileira (Marques *et al.*, 2019); 6) Modelo teórico de interações entre fatores internos e externos que impactam as práticas de GC no setor público (Ashoket *et al.*, 2021) e, 7) Modelo de GC que avalia a relação

entre motivação, absorção de conhecimento, transferência de conhecimento e comportamento inovador (Castro *et al.*, 2022);

Figura 2 - Categorias temáticas identificadas por escopo



Fonte: Elaborado pelos autores.

4. **GC por meio de parcerias com *stakeholders***: Riege e Lindsay (2006) exemplificam práticas de GC no serviço público e destacam a importância do desenvolvimento de políticas públicas por meio de parcerias baseadas em conhecimento com os *stakeholders*;
5. **Gestão eficaz do conhecimento societal**: Wiig(2007) propõe princípios e estruturas para uma gestão abrangente do conhecimento da sociedade;

6. **Dimensões da GC no serviço público x privado:** Chawla e Joshi(2010) identificam várias dimensões da GC e como elas diferem nas organizações do setor público e privado na Índia;
7. **Revisão da literatura:** Massaro, Dumay e Garlatti(2015) apresentam uma visão geral do estado da pesquisa em GC no setor público;
8. **Gestão de Riscos do Conhecimento:** Durst, Lindvall e Bruns(2020) abordam sobre a prática da gestão de riscos do conhecimento por meio de um estudo de caso em um município sueco e apontam uma série de fatores internos e externos que desafiam a gestão de riscos do conhecimento;
9. **GC como ferramenta de avaliação:** Joia (2002) defende que a GC pode ser utilizada na avaliação da criação e fluxo do conhecimento dentro das iniciativas sociais e a utilizam para avaliar a formação de professores nas escolas públicas brasileiras.

Em '*Escopo estreito*' foram identificadas 05 categorias:

1. **GC no serviço público de saúde:** Van Beveren(2003) explora a GC para serviços públicos de saúde e apresenta algumas particularidades do serviço público, em especial de saúde, que influenciam na gestão do conhecimento, como por exemplo, a estrutura hierárquica das organizações públicas;
2. **GC na educação:** Edge (2005) emprega uma estrutura de GC para explorar como o foco em estratégias de compartilhamento de conhecimento tácito a tácito influencia o compartilhamento de conhecimento baseado na alfabetização precoce dentro e entre escolas;
3. **GC nas forças policiais:** Seba e Rowley(2010) abordam sobre políticas de GC e estratégias de compartilhamento de conhecimento em forças policiais do Reino Unido;
4. **GC no governo local:** Laihonen e Mäntylaä(2018) identificam fatores críticos para a gestão estratégica do conhecimento no governo local;

5. **Plataformas inovadoras de GC:** *Quanet al.*(2021) discutem os impactos das estações de trabalho acadêmicas, implementadas e lideradas pelo governo na China, que atuam como plataformas inovadoras de gestão do conhecimento com o objetivo de fornecer uma plataforma para o intercâmbio de conhecimento em inovação e incentivar a cooperação entre acadêmicos, instituições de pesquisa e desenvolvimento e empresas.

Interessante observar, conforme Tabela 1, que apenas uma das categorias, *Modelo de GC*, englobou mais de um artigo; todas as demais foram categorias com apenas um artigo representante.

Tabela 1 - Categorias temáticas por ano de publicação dos artigos

Categorias/Esopo	Ano de publicação														Σ		
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2010	2011	2013	2015	2018	2019	2020		2021	2022
Amplo	1	2		1		1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	15
Modelo de GC				1					1	1			2		1	1	7
Gestão eficaz do conhecimento societal							1										1
Áreas de GC		1															1
Dimensões da GC no serviço público x privado								1									1
Medidas de desempenho de GC	1																1
GC como ferramenta de avaliação		1															1
Revisão da literatura											1						1
GC por meio de parcerias com stakeholders						1											1
Gestão de Riscos do Conhecimento													1				1
Específico			1		1			1				1			1		5
GC no serviço público de saúde			1														1
GC na educação					1												1
Plataformas inovadoras de GC															1		1
GC nas forças policiais								1									1
GC no governo local													1				1
Total Geral	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	20

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa observação corrobora com os resultados da revisão da literatura feita por Massaro, Dumay e Garlatti(2015), que verificaram que os temas de estudo relacionados à GC no serviço público estão espalhados, sem uma grande

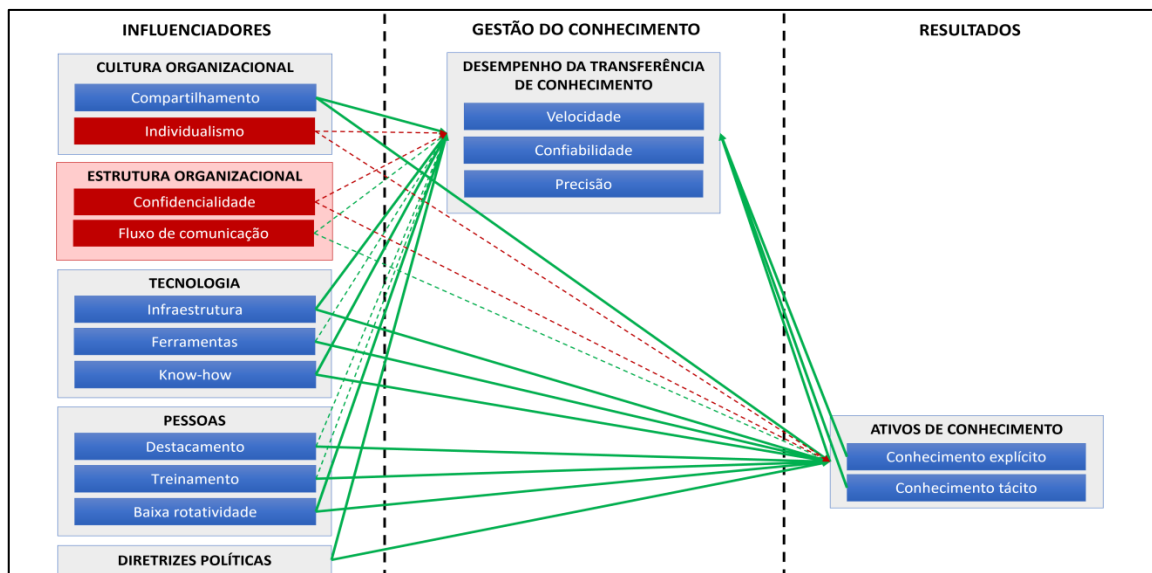
concentração dentro de um único tema. Aqui, contudo, apesar da constatação da variabilidade das demais temáticas, observa-se uma concentração (35%) de estudos que propõem um modelo de GC para o serviço público.

Apesar do primeiro artigo com proposição de modelo de GC para o serviço público ser de 2004, aproximadamente 57% (4) dos artigos de modelagem da GC foram escritos nos últimos anos (2019 – 2022). Esse dado pode indicar uma tendência de estudos que, juntamente com outras temáticas como a gestão de riscos do conhecimento e plataformas inovadoras de GC, podem fornecer *insights* para novas pesquisas.

3.1.1 Modelos de GC

Tendo por foco o processo de transferência do conhecimento, Syed-Ikhsan e Rowland (2004) propuseram e validaram um modelo de GC (Figura 3) que avalia o impacto de cinco variáveis influenciadoras (cultura organizacional, estrutura organizacional, tecnologia, pessoas/recursos humanos e diretrizes políticas) sobre o processo de transferência de conhecimento e sobre o ativo de conhecimento (tácito e explícito).

Figura 3 - Modelo proposto por Syed-Ikhsan e Rowland (2004)



Fonte: Elaborado pelos autores.

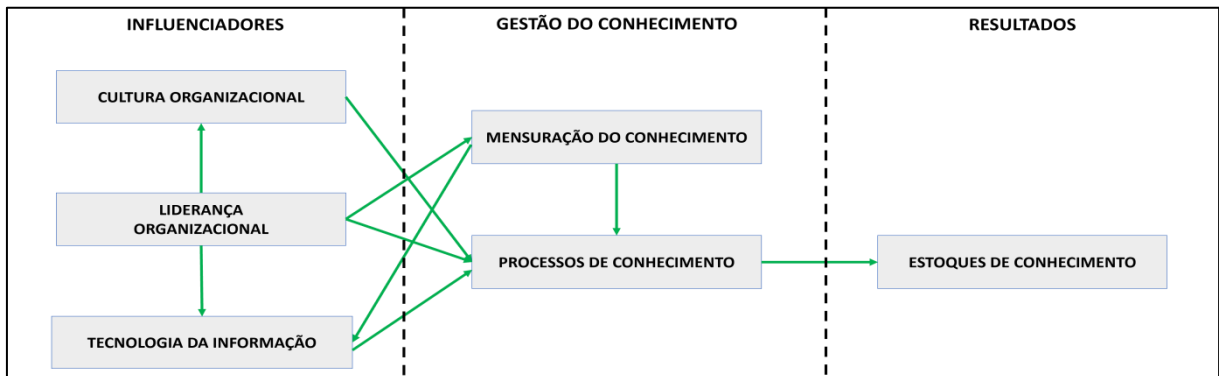
Nota: As setas contínuas representam hipóteses confirmadas; as setas tracejadas, hipóteses que não foram suportadas no estudo. Setas de cor verde representam uma relação positiva, enquanto setas vermelhas representam uma relação negativa. Uma dimensão ou subdimensão em vermelho significa inexistência de relações significativas no modelo para a referida dimensão/subdimensão.

Para Syed-Ikhsan e Rowland (2004), os processos de criação e transferência de conhecimento são cruciais para o sucesso e competitividade de uma organização. Por transferência de conhecimento, os autores consideram a transmissão do conhecimento de um lugar, pessoa ou propriedade para outro/a, envolvendo duas ou mais partes. Syed-Ikhsan e Rowland (2004) enfatizam que a disposição de um grupo ou indivíduo para compartilhar é crucial para que haja transferência de conhecimento. A Figura 3 apresenta o modelo proposto e as hipóteses que foram confirmadas e aquelas que não foram suportadas no estudo.

Handzic(2011) propõe e valida um modelo de GC (Figura 4), denominado *Modelo Integrado de Gestão Sociotécnica do Conhecimento*, que considera três componentes centrais: facilitadores sociotécnicos de conhecimento, processos de conhecimento e estoques de conhecimento. Por influenciadores sociotécnicos, o autor considera as várias iniciativas sociais e técnicas que facilitam os processos de conhecimento e desenvolvem o conhecimento organizacional.

São facilitadores sociais, conforme Handzic(2011), a liderança organizacional, a cultura organizacional e a mensuração do conhecimento; já as TICs, que fornecem uma plataforma de suporte para o conhecimento, configuram-se em facilitadores técnicos. A Figura 4 apresenta o modelo proposto e as hipóteses que foram confirmadas e aquelas que não foram suportadas no estudo.

Figura 4 - Modelo proposto por Handzic(2011)

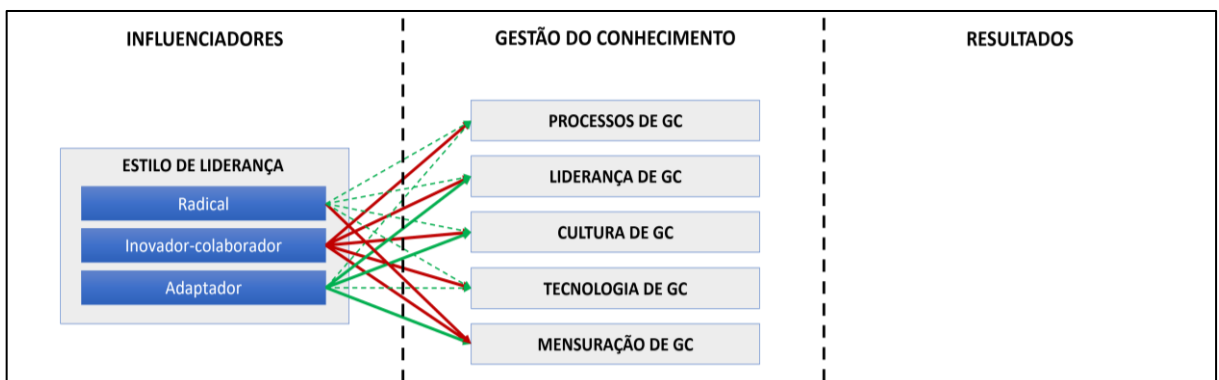


Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: As setas contínuas representam hipóteses confirmadas. Setas de cor verde representam uma relação positiva.

Jain, Jeppe e Jeppesen(2013) estavam especialmente interessados em investigar o impacto dos estilos cognitivos de liderança sobre as práticas de GC em uma organização pública. O modelo proposto pelos autores (Figura 5) considerava três estilos de liderança (radical, inovador-colaborador e adaptador) e cinco práticas de GC (processos, liderança, cultura, tecnologia e mensuração). A Figura 5 apresenta o modelo proposto e as hipóteses que foram confirmadas e aquelas que não foram suportadas no estudo.

Figura 5 - Modelo proposto por Jain, Jeppe e Jeppesen (2013)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: As setas contínuas representam hipóteses confirmadas; as setas tracejadas, hipóteses que não foram suportadas no estudo. Setas de cor verde representam uma relação positiva, enquanto setas vermelhas representam uma relação negativa.

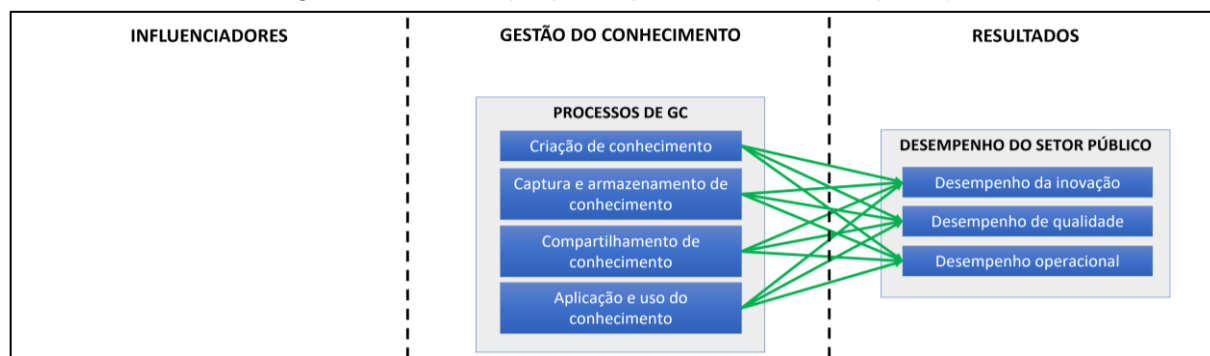
O modelo proposto e validado por Al Ahbabet *al.*(2019) tem por foco principal a análise do impacto dos processos de GC sobre o desempenho no setor público. Conforme

Figura 6, os autores consideraram como processos de GC: 1) Criação de conhecimento, 2) Captura e armazenamento de conhecimento, 3) Compartilhamento de conhecimento e 4) Aplicação e uso do conhecimento.

Os autores avaliam o impacto desses processos de GC sobre o desempenho do setor público, inclusive, como forma de justificar o investimento em GC. Para Al Ahbabet *al.*(2019), o desempenho pode ser medido em termos de inovação, qualidade e eficiência operacional. A

Figura 6 apresenta o modelo proposto e as hipóteses que foram confirmadas e aquelas que não foram suportadas no estudo.

Figura 6 - Modelo proposto por Al Ahbabet *al.*(2019)



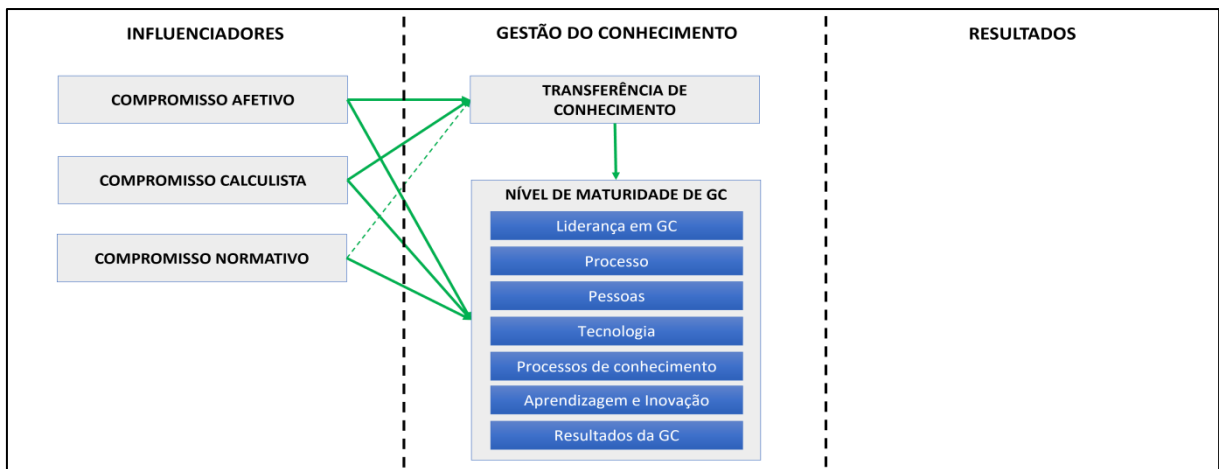
Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: As setas contínuas representam hipóteses confirmadas. Setas de cor verde representam uma relação positiva.

Interessados em analisar a relação entre o compromisso organizacional e a transferência de conhecimento e nível de maturidade em GC, Marques *et al.*(2019) propuseram um modelo (Figura 7) que considera o compromisso organizacional –

apego individual a uma organização –, como sendo constituído por três dimensões: 1) Compromisso afetivo, relacionado a um sentimento de afiliação emocional com a organização, 2) Compromisso calculativo, relacionado aos custos associados à saída da organização e 3) Compromisso normativo que diz respeito ao sentimento de obrigação perante a organização.

Figura 7 - Modelo proposto por Marques et al.(2019)



Fonte: Elaborado pelos autores.

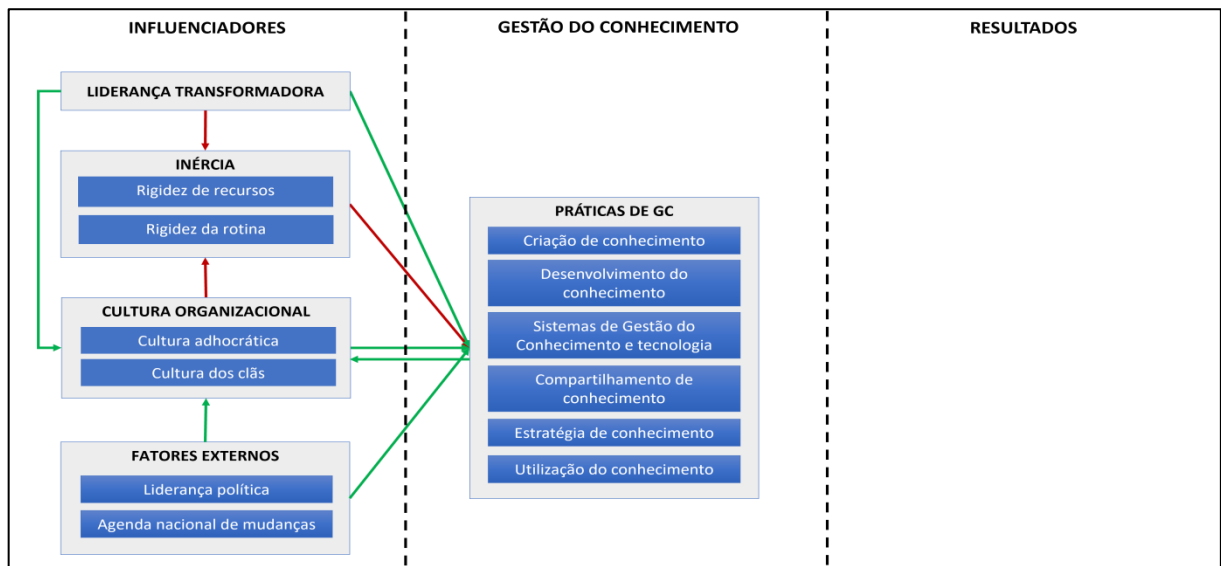
Nota: As setas contínuas representam hipóteses confirmadas; as setas tracejadas, hipóteses que não foram suportadas no estudo. Setas de cor verde representam uma relação positiva.

Marques *et al.*(2019) basearam-se em Meyer e Allen (1997) que afirmam que funcionários comprometidos têm maior probabilidade de continuar na organização do que funcionários descomprometidos, estando esse compromisso relacionado a um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do funcionário com a organização. A Figura 7 apresenta o modelo proposto e as hipóteses que foram confirmadas e aquelas que não foram suportadas no estudo.

Para Ashoket *al.*(2021), a inércia, ocasionada pelas estruturas hierárquicas, cultura burocrática e processos rígidos, inibe a implementação da GC no serviço público e, nesse sentido, os autores propõem um modelo conceitual que explora os

fatores que podem combater a inércia para possibilitar a adoção da GC. As principais variáveis consideradas por Ashoket *al.*(2021) foram, conforme Figura 8, *Cultura organizacional* e *Liderança*, com impacto negativo sobre a *Inércia*, reduzindo-a, e impacto positivo sobre as *Práticas de GC* e influência de *Fatores externos*.

Figura 8 - Modelo conceitual proposto por Ashoket *al.*(2021)



Fonte: Elaborado pelos autores.

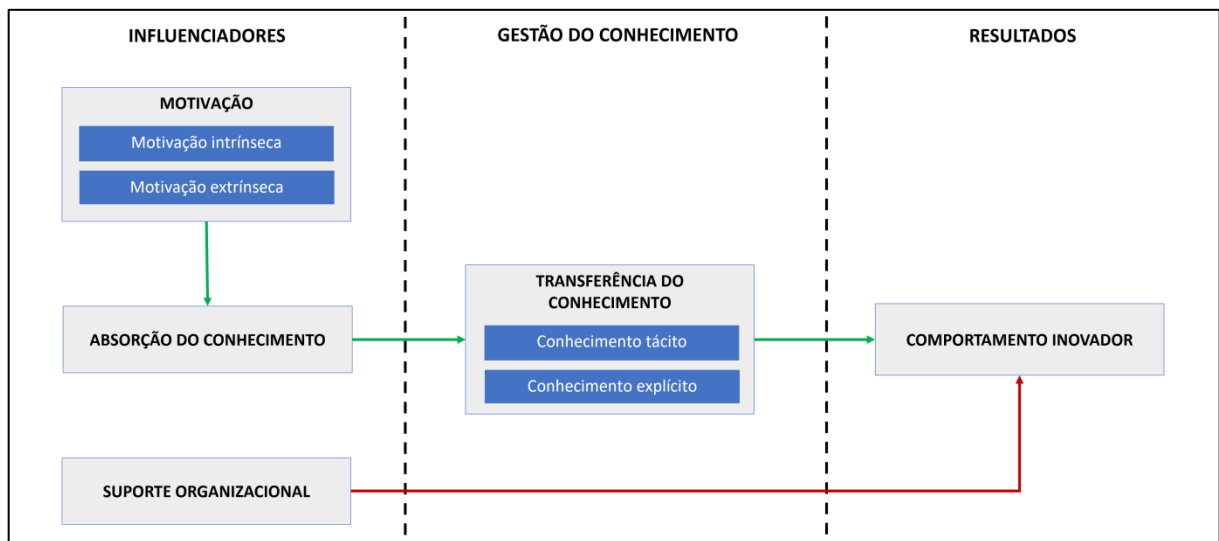
Nota: Setas de cor verde representam uma relação positiva, enquanto setas vermelhas representam uma relação negativa.

Importante destacar que o modelo não foi validado empiricamente. Para a proposição do modelo conceitual, entrevistas e documentos foram codificados e os códigos levantados foram categorizados em temas e subtemas. Por meio de raciocínio indutivo, as relações entre os construtos foram desenvolvidas pelos autores.

Castro *et al.*(2022) estavam interessados em avaliar a relação entre motivação, absorção de conhecimento, transferência de conhecimento e comportamento inovador em organizações públicas. Considerando que o sucesso de qualquer organização, seja ela privada ou pública, decorre, em grande medida, da forma

como seus membros transferem ou trocam conhecimento uns com os outros, e que, essa transferência de conhecimento é o principal fator para aumentar a inovação, os autores selecionaram como uma das variáveis-chave para o modelo (Figura 9), o grau de motivação, necessário para que as pessoas estejam dispostas a transmitir conhecimento.

Figura 9 - Modelo proposto por Castro *et al.*(2022)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: Setas de cor verde representam uma relação positiva, enquanto setas vermelhas representam uma relação negativa.

Todas as hipóteses do estudo foram suportadas.

3.2 Principais assuntos

Para análise dos principais assuntos representativos dos conteúdos dos artigos, os 206 códigos foram organizados em 17 grupos de código ou grupos de assunto, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Principais assuntos

GRUPOS DE CÓDIGOS	ARTIGOS (VER NOTA)																				TOT AL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Processos/práticas de GC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Estratégias	1	1		1		1		1	1	1				1	1		1		1	1	12
Impactos da GC	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1	1				1			12
Resultados de GC	1	1	1		1					1	1	1		1	1	1	1		1		12
Cultura	1				1	1	1	1	1	1	1	1		1					1		11
Tecnologia	1				1		1	1	1	1	1	1		1		1			1		11
Liderança				1						1	1	1				1	1		1		7
Tipos de conhecimento					1	1		1	1		1						1			1	7
Políticas públicas				1	1			1		1								1	1		6
Estrutura organizacional				1	1				1	1									1		5
Pessoas	1				1											1			1	1	5
Riscos do conhecimento				1			1		1									1			4
Stakeholders			1				1							1							3
Aprendizagem														1		1					2
Economia							1											1			2
Estado da arte													1								1
Inovação														1					1		1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: 1 = (Gooijer, 2000), 2 = (Joia, 2002), 3 = (Wiig, 2002), 4 = (Van beveren, 2003), 5 = (Syed-Ikhsan; Rowland, 2004), 6 = (Edge, 2005), 7 = (Riege; Lindsay, 2006), 8 = (Wiig, 2007), 9 = (Seba; Rowley, 2010), 10 = (Chawla; Joshi, 2010), 11 = (Handzic, 2011), 12 = (Jain; JeppeJeppesen, 2013), 13 = (Massaro; Dumay; Garlatti, 2015), 14 = (Laihonen; Mäntylä, 2018), 15 = (Al Ahbabiet *et al.*, 2019), 16 = (Marques *et al.*, 2019), 17 = (Durst; Lindvall; Bruns, 2020), 18 = (Quanet *et al.*, 2021), 19 = (Ashoket *et al.*, 2021) e 20 = (Castro *et al.*, 2022).

Os assuntos mais recorrentes são *Processos ou práticas de GC, Estratégias, Impactos e Resultados de GC, Cultura e Tecnologia*.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GC no serviço público tem sido tema de interesse contínuo das pesquisas na área de GC, e isso considerando o periódico de maior conceito da área. Contudo, ponderando que a RSL aqui apresentada é um recorte de uma revisão mais ampla sobre GC e que, dos 363 artigos selecionados, apenas 20 (5,5%) estão diretamente relacionados à GC no serviço público, é possível afirmar que o tema ainda é pouco

explorado e apresenta-se como oportunidade para o desenvolvimento de novos estudos neste contexto.

Considerando os escopos de pesquisa identificados, mais estudos voltam-se para contribuições amplas e gerais do que específicas; porém, seja em sentido amplo ou específico, as categorias temáticas levantadas demonstram alta variabilidade dos assuntos abordados, o que possibilita uma visão panorâmica das possibilidades de aplicação do tema na área, mas com pouca robustez em termos de quantidade de estudos e visões distintas e complementares sobre um assunto. Esse cenário favorece a identificação de oportunidades de pesquisa.

Das categorias levantadas, as proposições de modelos de GC foram as que mais se destacaram, correspondendo a 35% de estudos na área e com crescimento recente. A análise dos modelos propostos fornece *insights* para novas pesquisas em razão da riqueza e complexidade das relações propostas entre antecedentes, processos e resultados de GC. Quanto aos principais assuntos, destaca-se o interesse dos estudos de GC em reforçar tanto seu aspecto técnico quanto estratégico, bem como, a preocupação com a demonstração dos resultados e impactos de uma efetiva GC para o serviço público.

Esse artigo não foi isento de limitações, dentre as quais, pode-se citar a análise apenas de artigos, excluindo outras produções como anais de eventos, teses e dissertações e, como fonte de pesquisa apenas um dos periódicos mais conceituados. Assim, para trabalhos futuros sugere-se a definição de um domínio mais amplo com um *corpus* de análise mais diversificado. Outra proposta de análise interessante seria a realização de um estudo comparativo entre pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema para verificar divergências e convergências.

REFERÊNCIAS

- AGRIFOGLIO, R.; METALLO, C.; DI NAUTA, P. Understanding Knowledge Management in Public Organization through the Organizational Knowing Perspective: a Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. **Public Organization Review**, Dordrecht, v. 21, n. 1, p. 137–156, mar. 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s11115-020-00480-7>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- AHMAD, K.; JIANMING, Z.; RAFI, M. Assessing the literature of knowledge management (KM) in the field of library and information science. **Information Discovery and Delivery**, Bingley, v. 47, n. 1, p. 35–41, 1 jan. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IDD-06-2018-0021>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- AL AHBABI, S. A. *et al.* Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 23, n. 2, p. 351–373, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058835903&doi=10.1108%2fJKM-08-2017-0348&partnerID=40&md5=208ac1e4f924d33c1fe89db45382be5b>.
- ALFENAS, R. A. da S. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 452–478, 30 jun. 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública / A Study on the Application of Knowledge Management in Public Administration. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 8, p. 57870–87884, 17 ago. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- ANTUNES, R. Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese Public Administration. *In*: ICEGOV 2022: 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON THEORY AND PRACTICE OF ELECTRONIC GOVERNANCE, 4 out. 2022. **15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance [...]**. Guimarães Portugal: ACM, 4 out. 2022. p. 576–578. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3560107.3560317>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- ASHOK, M. *et al.* How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 25, n. 9, p. 2245–2273, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102957699&doi=10.1108%2fJKM-09-2020-0700&partnerID=40&md5=60a005bd1af2fe24f4de07730d49026f>.
- BATISTA, F. F. **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.

CASTRO, L. *et al.* Knowledge management and innovative behavior: police reform efforts in Puerto Rico. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 26, n. 5, p. 1262–1279, 1 jan. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0133>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CHAWLA, D.; JOSHI, H. Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 811–827, 1 jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271011084871>. Acesso em: 14 abr. 2023.

DURST, S.; LINDVALL, B.; BRUNS, G. Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 24, n. 4, p. 717–735, 1 jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2017-0558>. Acesso em: 14 abr. 2023.

EDGE, K. Powerful public sector knowledge management: a school district example. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 9, n. 6, p. 42–52, 1 jan. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270510629954>. Acesso em: 15 abr. 2023.

GOOIJER, J. de. Designing a knowledge management performance framework. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 4, n. 4, p. 303–310, 1 jan. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270010379858>. Acesso em: 15 abr. 2023.

HANDZIC, M. Integrated socio-technical knowledge management model: an empirical evaluation. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 15, n. 2, p. 198–211, 1 jan. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271111119655>. Acesso em: 14 abr. 2023.

JAIN, A. K.; JEPPESEN, H. J. Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 17, n. 3, p. 347–362, 1 jan. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>. Acesso em: 14 abr. 2023.

JOIA, L. A. Assessing unqualified in-service teacher training in Brazil using knowledge management theory: a case study. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 6, n. 1, p. 74–86, 1 jan. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270210417718>. Acesso em: 15 abr. 2023.

LAIHONEN, H.; MÄNTYLÄ, S. Strategic knowledge management and evolving local government. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 22, n. 1, p. 219–234, 1 jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MACULAN, B. C. M. dos S. **Taxonomia facetada e navegacional: um mecanismo de recuperação**. Curitiba: Editora Appuris, 2014.

MARQUES, J. M. R. *et al.* The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 23, n. 3, p. 489–507, 1 jan. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 19, n. 3, p. 530–558, 1 jan. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 1997 (Advanced topics in organizational behavior).

QUAN, X. *et al.* Can innovative knowledge management platforms lead to corporate innovation? Evidence from academician workstations in China. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 25, n. 1, p. 117–135, 1 jan. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0684>. Acesso em: 14 abr. 2023.

RIEGE, A.; LINDSAY, N. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 10, n. 3, p. 24–39, 1 jan. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270610670830>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SEBA, I.; ROWLEY, J. Knowledge management in UK police forces. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 14, n. 4, p. 611–626, 1 jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271011059554>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 13, n. 1, p. 4–15, 1 jan. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270910931125>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 17, n. 2, p. 307–326, 1 jan. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271311315231>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 21, n. 3, p. 675–692, 1 jan. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0490>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: a 2021 update. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 26, n. 1, p. 126–145, 1 jan. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0814>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SILVA JUNIOR, L. A.; LEÃO, M. B. C. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 24, p. 715–728, set. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/ciedu/a/yBwC9L74v4vD3s4PwVXggsk/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SYED-IKHSAN, S. O. S. bin; ROWLAND, F. Benchmarking knowledge management in a publicorganisation in Malaysia. **Benchmarking: AnInternationalJournal**, Bradford, v. 11, n. 3, p. 238–266, 1 jan. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14635770410538745>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SYED-IKHSAN, S.; ROWLAND, F. Knowledge management in a publicorganization: a studyontherelationshipbetweenorganizacionalelementsandthe performance ofknowledgetransfer. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 8, n. 2, p. 95–111, 1 jan. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>. Acesso em: 15 abr. 2023.

VAN BEVEREN, J. Does healthcare for knowledge management? **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 7, n. 1, p. 90–95, 1 jan. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270310463644>. Acesso em: 15 abr. 2023.

WIIG, K. M. Effective societal knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 11, n. 5, p. 141–156, 1 jan. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270710819861>. Acesso em: 14 abr. 2023.

WIIG, K. M. Knowledge management in publicadministration. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 6, n. 3, p. 224–239, 1 jan. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>. Acesso em: 15 abr. 2023.

NOTAS E CRÉDITOS DO ARTIGO

- **Reconhecimentos:** Não se aplica.
- **Financiamento:** Não se aplica.
- **Conflitos de interesse:** Não se aplica.
- **Aprovação ética:** Não se aplica.
- **Disponibilidade de dados e materiais:** Não se aplica.
- **Manuscrito publicado como preprint:** Artigo apresentado originalmente como trabalho completo no IV Fórum de Pesquisas Discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (IV FORPED PPGOC), disponível em: <https://forped.eci.ufmg.br/revista/forped/index>

• Contribuições dos autores:

Contribuição	Santana, L. D.	Pereira, F. C. M.
Concepção do estudo	X	X
Conceitualização	X	X
Metodologia	X	
Coleta de dados / investigação	X	
Curadoria de dados	X	
Análise dos dados	X	
Discussão dos resultados	X	X
Visualização (gráficos, tabelas e outros)	X	
Rascunho original	X	X
Revisão e edição final	X	X
Supervisão e administração	X	X

• Licença de uso

Os autores cedem ao **Ciência da Informação Express – CIExpress** direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a Licença *Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International*. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico.

• Publicador

Universidade Federal de Lavras (UFLA).

As ideias expressas neste artigo são de responsabilidade de sua autoria, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

• Editor do canal de comunicação e divulgação científica **Ciência da Informação Express - CIExpress**

Nivaldo Calixto Ribeiro, Universidade Federal de Lavras (UFLA).

• Histórico

Recebido em: 01/12/2023

Aceito em: 20/12/2023

Publicado em: 20/01/2024

Este formulário foi elaborado a partir das boas práticas sugeridas pela SciELO no seu formulário de conformidade com a Ciência Aberta e pelo formulário de Notas da Obra dos periódicos científicos: Encontros Bibli, AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento e do formulário Crédito da Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação.