

Gestão do conhecimento no setor público: uma análise bibliométrica na base de dados scopus

Knowledge management in the public sector: a bibliometric analysis in the scopus database

Xisto André Frazatto dos Santos ^a, Mateus das Neves Gomes ^b,
Roberta Suero ^c

^a xistofrazatto@gmail.com

^b mateus.gomes@ifpr.edu.br

^c roberta.suero@ifpr.edu.br

Resumo: Essa pesquisa teve como objetivo compreender o estado atual da abordagem da gestão do conhecimento no setor público, utilizando uma análise bibliométrica. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma busca na base de dados Scopus, inserindo os termos "knowledge management" e "public administration", bem como "knowledge management" e "public administration" e "society", com um intervalo de tempo entre 2002 e 2022. Inicialmente, foram encontrados 376 documentos com esses termos. Após aplicar cinco filtros - limitando a seleção a artigos científicos relacionados ao tema, com citações diferentes de zero, inOrdinatio maior que zero e com o intervalo de tempo especificado -, obtivemos uma amostragem final de 18 artigos relevantes para o exame. Os resultados principais indicam a necessidade da gestão do conhecimento no setor público, tanto para promover práticas quanto para otimizar os processos existentes.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Administração pública, Bibliometria.

Abstract: This research aimed to understand the current state of the knowledge management approach in the public sector, using a bibliometric analysis. To achieve this objective, a search was carried out in the Scopus database, inserting the terms "knowledge management" and "public administration", as well as "knowledge management" and "public administration" and "society", with a time interval between 2002 and 2022. Initially, 376 documents were found with these terms. After applying five filters - limiting the selection to scientific articles related to the topic, with non-zero citations, inOrdinatio greater than zero and with the specified time interval -, we obtained a final sample of 18 articles relevant to the exam. The main results indicate the need for knowledge management in the public sector, both to promote practices and to optimize existing processes.

Keywords: Knowledge Management. Public administration. Bibliometrics.

1. Introdução

O conhecimento é fundamental para a formulação de políticas e serviços públicos. A Gestão do Conhecimento (GC) tende a ser fundamental no desenvolvimento de políticas, aplicação da lei, gestão de crises e desastres, saúde, serviços humanos, governo eletrônico, entre outras aplicações. À medida que as organizações públicas enfrentam uma pressão crescente para inovar na prestação de serviços e melhorar o desempenho, GC é vista como potencialmente útil, especialmente para lidar com problemas públicos "perversos" que não são estruturados,

carecem de soluções pontuais e exigem que os gestores públicos trabalhem, compartilhem, apliquem e criem conhecimento em muitas agências, organizações e cidadãos (Pee & Kanhanalli, 2016).

Nos últimos anos a sociedade vem passando por mudanças rápidas e disruptivas, ou seja, a sociedade 5.0 está cada vez mais robusta, e caracterizada pelo desenvolvimento da tecnologia voltada ao bem-estar humano, qualidade de vida e resolução de problemas sociais (Santos & Rados, 2020). Ante este mercado de alta competitividade as organizações, especialmente às do setor público, são encorajadas a se

desenvolverem cada vez mais rápido.

A antiga cultura das organizações, hierarquizada e vertical, está dando lugar a uma cultura organizacional, horizontal, voltada a incerteza, complexidade e rapidez nas respostas (Santos & Rados, 2020). Neste contexto, o conhecimento emerge como o novo fator de produção, um ativo intangível, valioso e insubstituível.

Junto ao contexto de absorver o conhecimento a GC ganhou destaque devido à necessidade de as organizações fazerem uso mais racional e eficaz de seu conhecimento. Tendo em vista que a gestão do conhecimento “pode potencialmente oferecer uma vantagem competitiva e ajudar a desenvolver economias intensivas em conhecimento (Alvarenga *et al.*, 2020). Portanto, a gestão do conhecimento é uma questão importante e específica no contexto das organizações. Dessa forma, as organizações deverão, se ainda não fizeram, implementar um sistema de GC, buscando a redução de custos e o incremento da eficiência e da eficácia dos serviços entregues à população.

Decorrente destas considerações, essa pesquisa que tem como objetivo analisar a produção científica sobre gestão do conhecimento no setor público. Para tanto, realizou-se uma análise bibliométrica entre o período de 2002 a 2022, por intermédio do método InOrdinatio, o qual possibilita a realização de um ranking entre os artigos selecionados. A operacionalização da pesquisa ocorreu através da base de dados Scopus com os termos “*knowledge management*” AND “*public administration*” e, também, “*knowledge management*” AND “*public administration*” AND “*society*”. Após a aplicação deste método contabilizou-se um portfólio de 18 artigos científicos pertinentes ao objetivo pretendido. Os principais resultados sugerem que a gestão do conhecimento se faz necessária no setor público tanto na promoção de práticas, quanto na otimização dos processos existentes. A partir desses resultados organizações, gestores públicos, agentes políticos e outros tomadores de decisão podem adotar e/ou avançar a GC nos diversos setores públicos para lidar com as transformações da sociedade.

2. Referencial teórico

O estudo do conhecimento é um tema que desperta o interesse desde os tempos pré-socráticos, tendo os gregos criado uma área do saber dedicada exclusivamente para estudar o

assunto: a epistemologia. Vislumbra-se que, atrever-se a desbravar este tema não é uma tarefa nova, tampouco fácil (Santos & Rados, 2020). Neste sentido, são tecidas algumas considerações sobre a temática. Faz-se importante ressaltar que, é impossível abordar a GC, sem ao menos conceituar conhecimento. Não se pretende com isso realizar profundas digressões históricas e filosóficas, apenas delimitar um referencial para que todos os leitores partam do mesmo pressuposto.

Dito isto, admite-se o conhecimento como o saber acumulado em determinada organização, e como este é utilizado para as tomadas de decisões (Pereira, 2006). Em outras palavras, pode-se considerar o conhecimento como uma informação dotada de interpretações subjetivas, o qual auxilia na resolução de um problema, mas não implica em ações concretas (De Angelis, 2013). Outro fator a ser considerado, é que o conhecimento é um valor intangível de difícil mensuração (Zahaikevitch *et al.*, 2019), justamente por este caráter subjetivo.

A GC organiza, gerencia, descobre, mapeia, capta, distribui, cria e retém os conhecimentos que são estratégicos para as organizações (Braun & Mueller, 2014), buscando transformar as tomadas de decisões destas organizações em algo mais assertivo, para que se mantenha a competitividade alta. É através do reconhecimento do conhecimento como um recurso inestimável que uma instituição se aproxima da excelência nos resultados.

No setor público, a GC pode trazer diversos benefícios para o cidadão, como aumento de eficiência nos processos internos das organizações e geração de resultados de qualidade (Fresneda *et al.*, 2008). Assim, a GC torna-se nova forma de garantir a eficácia do serviço público em prol de melhorias para a sociedade a que serve a Administração Pública (Almudallal *et al.*, 2016).

A GC é considerada de grande importância no contexto da administração pública brasileira, embora sua adoção neste setor ocorra de maneira gradual em comparação com o setor privado, e destaca a importância crescente de implementar práticas eficazes de GC para promover a eficiência e a inovação na gestão pública do país (De Angelis, 2013; Uripa *et al.*, 2018). Nesse sentido, verifica-se que, no âmbito da Administração Pública, a GC significa pensar prioritariamente nos benefícios que ela pode trazer ao cidadão pelo aumento de eficiência

nos processos internos das organizações públicas e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos (Fresneda *et al.*, 2008). O envolvimento da Administração Pública com a GC justifica-se em razão de fatores como: (i) a necessidade de alta capacidade de adaptação e resolução de problemas com vistas a atender as demandas dos cidadãos; (ii) a conveniência de considerar ferramentas e metodologias adequadas para a formulação e implementação de políticas públicas; e (iii) a utilidade de novos modelos que viabilizem a modernização da gestão, em atenção às demandas da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos públicos (De Angelis, 2013).

Assim, a GC desempenha importante papel ao possibilitar introduzir novas opções, capacidades e práticas que possam auxiliar a Administração Pública na consecução de seus objetivos (Wiig, 2000). Porém, diversos autores têm salientado as dificuldades enfrentadas decorrentes da pesquisa da GC no setor público, tais como a existência de poucos autores especializados na área, o baixo nível de colaboração entre eles, a escassez de pesquisas que realizam comparações internacionais da implementação de GC no setor público e a baixa publicação de artigos que tratam sobre a GC na América Latina na última década (Nogueira & Miranda, 2018).

A partir do entendimento de que os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público, Batista (2012) buscou construir um modelo de GC genérico, holístico, específico que fosse adequado à Administração Pública brasileira. Com isto, o autor desenvolveu um método integrado de criação, partilha e aplicação de conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a eficácia social; e contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na Administração Pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Assim, pode-se observar que as práticas de GC estão impreterivelmente ligadas às pessoas no contexto organizacional em que atuam. Além disso, percebe-se que são de grande importância para a gestão do capital intelectual das organizações, por facilitar e incrementar as habilidades dos funcionários e gestores, algo cada vez mais vital para que as organizações alcancem vantagens competitivas (Miranda & Morresi, 2010; Urpia *et al.*, 2018).

3. Método

Para atender ao objetivo da pesquisa optou-se pela utilização do *Methodhi Ordinatio*, o qual possui como diferencial a criação de um ranking dentre portfólio de artigos científicos, além de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) especializada baseada em três fatores: (i) ano de publicação, (ii) fator de impacto e (iii) quantidade de vezes que o artigo foi citado por outros pesquisadores (Pagani *et al.*, 2017).

Neste sentido, tem-se que o ano de publicação dos artigos se faz importante, pois reflete a atualidade do tema e dos dados ali abordados. No que tange os outros dois fatores (impacto e quantidade de citações) específica daquele artigo, estas são as principais métricas utilizadas na RSL para seleção de trabalhos. Enquanto o fator de impacto considera a média das citações das publicações constantes na revista acadêmica durante o lapso temporal analisado, a quantidade de citações demonstra a importância daquele artigo em específico para a comunidade acadêmica (Pagani *et al.*, 2017). O *Methodhi Ordinatio* é constituído por 9 etapas, que podem ser observadas no Quadro 1.

Em um primeiro momento (etapa 1), faz-se necessário definir qual a intenção da pesquisa a ser realizada, onde definiu-se compreender como está o estado da arte da abordagem da gestão do conhecimento no setor público. Já para a realização das etapas 2 e 3 elegeu-se a plataforma *Scopus* como base de dados, pois esta apresenta uma grande quantidade de artigos e maior disponibilidade de acesso a estes materiais. Salienta-se que, em razão desta ser uma plataforma utilizada internacionalmente, todos os termos empregados na busca foram feitos em língua inglesa, são estes: "*knowledge management*", "*public administration*" e "*society*". Como corte temporal, em razão da especificidade do tema delimitou-se que este se daria entre os anos de 2002 a 2022, ou seja, 20 anos de artigos científicos publicados sobre a temática. Já o gerenciador de referências eleito foi o *Zotero*. Após os testes iniciais, surgiram duas combinações relevantes entre os termos, quais sejam: "*knowledge management*" AND "*public administration*" AND "*knowledge management*" AND "*public administration*" AND "*society*".

As pesquisas geradas a partir dos termos supracitados geraram um total de 376 artigos, novamente utilizou-se o *Zotero* como gerenciador

Quadro 1. Fases do método InOrdinatio

Fase	Ação	Sim	Não
1. Estabelecer a intenção da pesquisa	Ir ao passo 2		
2. Pesquisa preliminar exploratória com palavras chave	Tem aderência das palavras chaves ao tema?	Ir ao passo 3	Realizar novamente o passo 2
3. Definição e combinações das palavras chaves e base de dados	Ir ao passo 4		
4. Busca definitiva no banco de dados	Ir ao passo 5		
5. Procedimento de filtragem	Artigos não alinhados ao tema ou duplicidade	Descartar	Ir ao passo 6
6. Identificação do fator de impacto e do ano de publicação	Ir ao passo 7		
7. Classificação dos artigos usando InOrdinatio			
8. Localização dos artigos na íntegra	Artigo completo encontrado?	Ir ao passo 9	Se o inOrdinatio for relevante adquirir o artigo se não for relevante descartar artigo
9. Leitura final e análise sistemática dos artigos			

Fonte: Adaptado de Pagani *et al.* (2017).

Tabela 1. Resumo da Metodologia

Base de Dados	Scopus
Definição de Termos: "knowledge management" AND "public administration"	314
Definição de Termos: "knowledge management" AND "public administration" AND "society"	62
Total de artigos, livros e revisões	376
Definição do 1º Filtro para: apenas artigos científicos	62
Definição do 2º Filtro para: artigos relacionados com o tema proposto	30
Definição do 3º Filtro: artigos com citações diferentes de 0	27
Definição do 4º Filtro: artigos com InOrdinatio positivos	23
Definição do 5º Filtro: Corte Temporal 2002 - 2022	18

Fonte: elaborado pelos autores.

de referências. Na quinta etapa, responsável pelo procedimento de filtragem, aplicou-se os seguintes filtros: apenas artigos científicos; artigos relacionados com o tema proposto, artigos com citações diferente de zero; artigos com inOrdinatio positivo e aqueles publicados dentro do corte temporal. Após a aplicação destes filtros restaram 18 artigos, conforme pode ser observado na Tabela 1.

As etapas 6 e 8 foram realizadas de maneira simultânea, neste momento foi identificado o fator de impacto, o ano de publicação e o número de vezes que o artigo foi citado. Além disso, houve a busca pelos trabalhos em sua integralidade. A etapa 7 é responsável pela

aplicação da equação InOrdinatio e, consequente, organização dos artigos em uma planilha no Excel com as seguintes colunas: título; nome da revista e ano da publicação; quantidade de citações; fator de impacto; valor InOrdinatio; área de conhecimento e país da publicação. O resultado da busca com a aplicação do método será analisado no próximo tópico. Por fim, na etapa 9 selecionou-se quais artigos seriam lidos para a produção do presente estudo. Para isso, levou-se em consideração o resultado obtido na etapa anterior, bem como, critérios subjetivos de discricionariedade.

Tabela 2. Resultado dos artigos com os maiores índices InOrdinati

Nº	Título	Nome da revista e Ano de Publicação	Citações	Fator de Impacto	InOrdinati
01	Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view	Government Information Quarterly (2016)	75	2,439	115
02	Digital transformation and knowledge management in the public sector	Sustainability (2020)	31	0,664	111
03	Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia	International Journal of Public Sector Management (2011)	109	0,552	99
04	Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective	International Journal of Public Administration (2021)	5	0,586	95
05	Knowledge management in the esports industry: Sustainability, continuity, and achievement of competitive results	Sustainability (Switzerland) (2021)	2	0,664	92
06	Strategic knowledge management within subsidised entrepreneurial university-industry partnerships	Management Decision (2019)	18	1,115	88
07	The relationship between stress and maturity in knowledge management	International Journal of Organizational Analysis (2019)	4	0,495	74
08	Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil	Ciencia Rural (2019)	2	0,262	72
09	Knowledge Management and Czech Self-Governments: Empirical Investigations into the Application of Knowledge Management to Public Administration in the Czech Republic	NISPAcee Journal of Public Administration and Policy (2017)	2	0,314	52
10	The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence	Journal of Modelling in Management (2016)	9	0,465	49
11	Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong	Journal of Enterprise Information Management (2007)	98	0,968	48
12	Implementing knowledge management in the Palestinian public sector institutions: Empirical study on the presidency of the Palestinian government	International Review of Management and Marketing (2016)	4	0,167	44
13	Knowledge management in public administration	Journal of Knowledge Management (2002)	140	1,743	40
14	A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration	International Journal of Public Administration (2013)	23	0,586	33
15	Performance improvement in public administrations by organizational learning	Lecture Notes in Electrical Engineering (2015)	3	0,148	33
16	A process-oriented ontology-based knowledge management system for facilitating operational procedures in public administration	Expert Systems with Applications (2009)	57	2,07	27
17	The knowledge management in the municipal public administration in Curitiba with the application of the Organizational Knowledge Assessment (OKA) method	Revista de Administracao Publica (2014)	4	0,44	24
18	Knowledge production: Public management and the market spectacle	International Journal of Social Economics (2012)	3	0,396	3

Fonte: elaborado pelos autores.

4. Resultados

Após a definição dos passos metodológicos e dos filtros aplicados, para se obter os artigos que realmente tratam do objetivo do artigo, foram separados os 18 artigos melhores classificados no *ranking* InOrdinatio, sendo também, levado em consideração a data de publicação de cada artigo escolhido. Na Tabela 02 é possível observar o título do artigo e os fatores essenciais para a realização do método InOrdinatio (ano da publicação, quantidade de citações por outros pesquisadores e fator de impacto), e o resultado da seguinte fórmula:

$$\text{InOrdinatio} = (IF / 1000) + \alpha \times (10 - \text{ResearchYear} - \text{PublishYear}) + (\Sigma Ci)$$

onde: (i) *IF* é o fator de impacto; (ii) α é um peso (de 1 a 10) atribuído para o ano. Quanto maior esse peso, maior será a importância dada a artigos recentes (para esse estudo, peso = 10); e (iii) ΣCi representa o número de vezes que o artigo foi citado. Para este estudo baseado na base de pesquisa SCOPUS

Na Tabela 2, os artigos científicos estão dispostos de maneira decrescente de acordo com o resultado obtido após a aplicação do método InOrdinatio. Vislumbra-se que, entre a 18ª posição a 1ª posição há uma diferença de 112 pontos. Ambos os artigos estão englobados no âmbito das Ciências Sociais, e foram publicados em periódicos do Reino Unido. Já dentre as diferenças apresentadas, o fator de impacto é o que mais se destaca, enquanto o primeiro colocado detém um fator de impacto de 2,439, o último possui um índice de 0,396, conforme observado na Tabela 2.

O artigo 01 de Pee e Kankanhalli (2016) identifica fatores que influenciam a gestão do conhecimento, teoriza seus efeitos de interação com base na visão baseada em recursos e avalia o impacto da gestão do conhecimento na eficácia organizacional. O artigo 02 de Alvarenga *et al.* (2020) analisa a evolução da literatura sobre governo digital, a fim de descrever os aspectos da transformação digital no setor público e como ela está relacionada à gestão do conhecimento.

Já o artigo 03 de Sandhu *et al.* (2011) identificou as opiniões dos funcionários do setor público sobre a importância do compartilhamento conhecimento; identificou as barreiras ao compartilhamento conhecimento; e identificou iniciativas que possam incentivar a

compartilhamento conhecimento.

Em relação ao artigo 04, foi analisado o impacto da gestão do conhecimento na administração pública no contexto da Índia. Os resultados sugeriram que a aprendizagem organizacional, a partilha de conhecimentos, a inovação, a identificação social e a infraestrutura tecnológica são fortes determinantes das iniciativas de gestão do conhecimento e podem melhorar o desempenho individual e organizacional (Lartey *et al.*, 2021).

O artigo 05 de Saiz-Alvarez *et al.* (2021) analisou os determinantes que fizeram avançar a indústria dos esportes, especialmente na Espanha. Os motivos de sucesso da gestão do conhecimento nesta área estão atrelados à sua sustentabilidade, continuidade e obtenção de resultados competitivos duradouros nesta indústria. O artigo 06 de Guerrero *et al.* (2019) analisou como os comportamentos colaborativos/oportunistas no âmbito das parcerias subsidiadas universidade-indústria estão influenciando a concepção/implementação de práticas estratégicas de gestão do conhecimento nas economias emergentes. Encontrando evidências de que a gestão do conhecimento ajuda parcerias de colaboração para moderar o efeito de comportamentos duais (colaborativos e oportunistas) nos resultados intelectuais esperados.

O artigo 07 de Marques *et al.* (2019) examinou as relações entre estresse organizacional, descomprometimento com o compartilhamento de conhecimento e maturidade em gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior no Brasil, e identificou que o estresse está intimamente relacionado ao desligamento do compartilhamento de conhecimento e à maturidade na gestão do conhecimento. Além disso, os resultados mostraram que o stress pode não ser um agente totalmente negativo nas instituições ou um indicador de um baixo nível de maturidade na gestão do conhecimento, proporcionando assim um forte impulso para testar este modelo em outras instituições.

Já o artigo 08 analisou a percepção da gestão do conhecimento em gestores de uma universidade pública na Região Semiárida do Nordeste brasileiro, especialmente seus processos táticos e estratégicos para produzir conhecimento sobre esta Região. Os principais resultados indicaram que a GC está contribuindo para viabilizar mudanças e gerar capacidade organizacional

para que a universidade estudada implementasse soluções e cumprisse sua missão. No entanto, a GC ainda está amadurecendo, pois ainda existem desafios associados gestão de pessoas, participação social, processo e fluxo de decisão, construção de parcerias, estrutura física e avaliação do desempenho organizacional que devem ser superados para que a GC se consolide como modelo. Por outro lado, os resultados também mostraram que processos universitários (incluindo políticas de GC, capacidade de execução de tarefas, comunicação e relacionamento interpessoal, bem como pessoas, grupos ou comunidades instituídas para avaliar o conhecimento, meios eletrônicos, protocolos de documentação e acesso à informação, simulação e os valores formais da universidade) contribuíram para fortalecer o relacionamento entre a instituição de estudo e a sociedade local. (Brito *et al.*, 2019)

O artigo 09 de investigou e resumiu as atividades, procedimentos e ferramentas utilizadas para lidar com o conhecimento nos governos autônomos checos e discutir as principais conclusões empíricas (Špaček & Gatarik, 2017). O artigo 10 demonstrou que a integração de inteligências desempenha um grande papel na mudança da cultura organizacional e nacional e, conseqüentemente, na mudança da inteligência governamental (IG) e investigou o impacto da cultura nacional (CN) e da GC na IG (De Angelis, 2013).

O artigo 11 de Yao *et al.* (2007) procurou investigar de que forma a cultura, as atitudes e as barreiras afetam o compartilhamento de conhecimentos em um departamento governamental de Hong Kong. Após o percurso metodológico, os autores descobriram que os profissionais chineses do setor de administração pública acolheram bem as ideias de GC e compartilhamento de conhecimento. Eles valorizavam o conhecimento e estavam ansiosos para adquirir mais conhecimento às suas próprias custas e tempo. Eles gostavam de compartilhar conhecimento com outras pessoas, mas ao mesmo tempo tinham medo de serem vistos como “exibicionistas” e receberem mais carga de trabalho. Assim, embora grande parte da partilha de conhecimento tenha sido feita informalmente, o conhecimento tácito ainda poderia ser transferido entre membros do pessoal com boas relações e redes. A mentalidade individual e a cultura organizacional e chinesa permanecem como barreiras à partilha de conhecimento.

O artigo 12 de Almudallal *et al.* (2016) centra-se na ligação entre as abordagens teóricas e empíricas dos principais facilitadores da GC no sector público palestino, que são essenciais para facilitar e garantir uma implementação bem sucedida da GC. Os autores destacam que facilitadores principais são: cultura organizacional, liderança, pessoal, tecnologia da informação. O artigo 13 de Wiig (2002) relaciona como a GC desempenha um papel importante na administração pública. De acordo com o autor, a GC serve públicos e objetivos específicos do Estado sendo implementado de forma diferente em cada especificidade.

O artigo 14 de De Angelis (2013) destaca a relevância da gestão do conhecimento e sua aplicação na administração pública, com base em uma pesquisa web conduzida em duas das maiores economias globais, Alemanha e Brasil. Ele conclui que o modelo KM-OI é instrumental para identificar os fatores cruciais que impactam positivamente os processos de criação e aplicação do conhecimento, apontando para melhorias significativas nesses domínios.

O artigo 15 de Stoll e Laner (2015) abordou a importância dos regulamentos apropriados para o desenvolvimento eficaz da administração, visando atender às necessidades da sociedade de forma satisfatória. Além disso, fundamentado na teoria de Foucault, o estudo estrutura os regulamentos conforme a norma ISO 9001 para gestão da qualidade, adotando princípios didáticos e os incorporando em um sistema de aprendizagem organizacional. Esse conceito inovador de aprendizagem integrada no local de trabalho é fortalecido por uma cultura empresarial aberta e baseada na confiança. O artigo 16 de Savvas e Bassiliades (2009) adota uma abordagem centrada no processo, utilizando um sistema de gestão do conhecimento baseado na Web para disponibilizar de forma atualizada e precisa o quadro jurídico relevante. Esse sistema não apenas oferece suporte à interpretação do quadro jurídico, mas também disponibiliza precedentes e pareceres para funcionários públicos, cidadãos e empresas.

O artigo 17 de Braun e Mueller (2014) investigou a presença da gestão do conhecimento na administração pública da Prefeitura Municipal de Curitiba. Para isso, utilizou-se o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), desenvolvido pelo Banco Mundial e coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Os principais resultados da pesquisa

indicaram que gestão do conhecimento, ou mais propriamente a gestão estratégica de processo de trabalho para a produção do conhecimento, deve permear todos os ambientes do setor público, como facilitador e promotor de processos e sistemas que propiciam a participação de pessoas da organização, e da rede de relacionamento (instituições de ensino, empresas terceirizadas e outros entes privados e públicos), em prol da realização, por meio do acesso ao fomento e ao compartilhamento do conhecimento, de pessoas e equipes de trabalho, a fim de rever ações, projetos, programas, planos, modelos que contribuam para o planejamento e para a gestão no setor público. Assim, a gestão do conhecimento pode ser vista como um conjunto de processos que orientam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização.

Finalmente, o artigo 18 de Garrett e Sementelli (2012) ilustrou a aplicação de uma interpretação "radical" ou crítica, fundamentada principalmente em conceitos e críticas sociais desenvolvidas por Marx, Weber e Debord. Essa abordagem oferece uma posição polêmica e uma perspectiva sobre a natureza e os efeitos da gestão pública na sociedade americana. Com relação as áreas de conhecimento que abrangem o tema, estas foram divididas em nove grupos, destes tem-se que a maior parte dos artigos catalogados foi publicado em periódicos

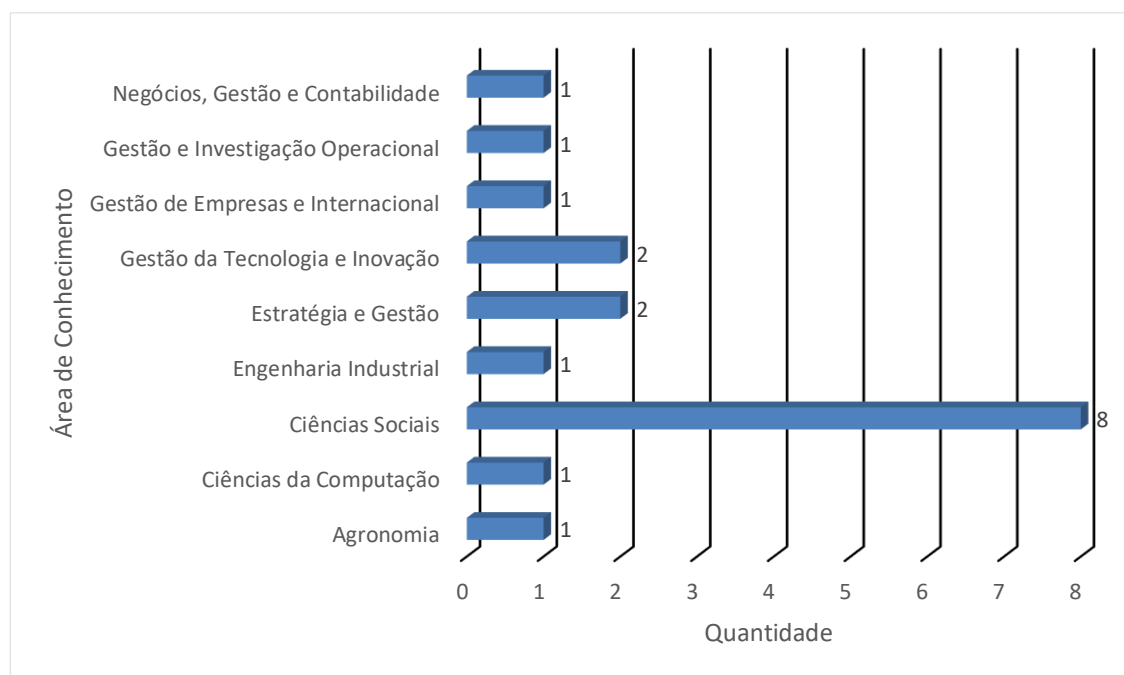
concernentes as Ciências Sociais, seguidos por Estratégia e Gestão e Gestão da Tecnologia e Inovação. Tais considerações podem ser observadas na Figura 1.

O resultado observado no trabalho de Mondo e Fiates (2014) corrobora com essas evidências tendo em vista que os *journals* de gestão, negócios, administração, engenharia e sistemas produtivos, foram os que mais publicaram artigos relacionados a gestão do conhecimento.

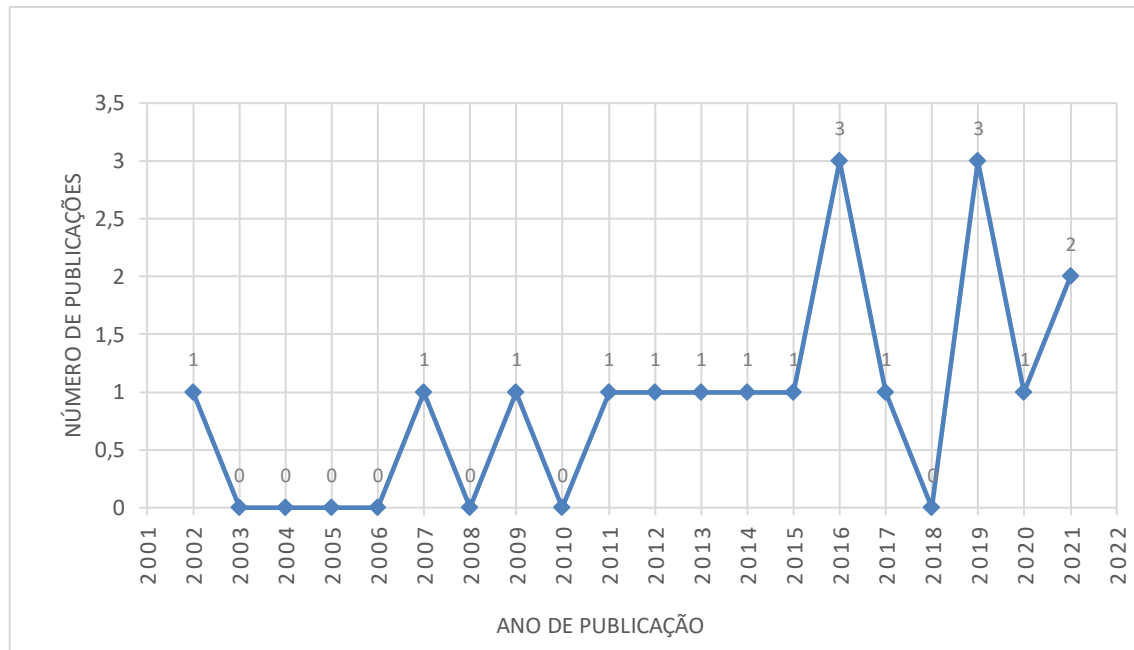
A Figura 2 apresenta o número de publicações anuais sobre o tema considerando o recorte temporal de 20 anos (2002-2022). Observa-se que, o pico de publicações, pertinentes ao tema, teve seu ápice nos anos de 2016 e 2019, com três publicações para cada ano. Já, entre 2003 e 2006, 2008, 2010 e 2018 não houve publicação de artigos relevantes ao presente estudo. Essas observações fornecem uma visão geral do padrão de produção acadêmica sobre o tema ao longo do tempo.

O estudo de Mondo e Fiates (2014) novamente respalda as conclusões alcançadas nesta pesquisa. Ao realizar uma análise bibliométrica, investigando o termo "*knowledge management*" AND "*public administration*" na base de dados Scopus entre 1996 e 2010, os autores encontraram um número limitado de artigos. Eles atribuem essa escassez ao fato de que apenas no final da década de 90 é que a GC começou a atrair a atenção dos pesquisadores acadêmicos,

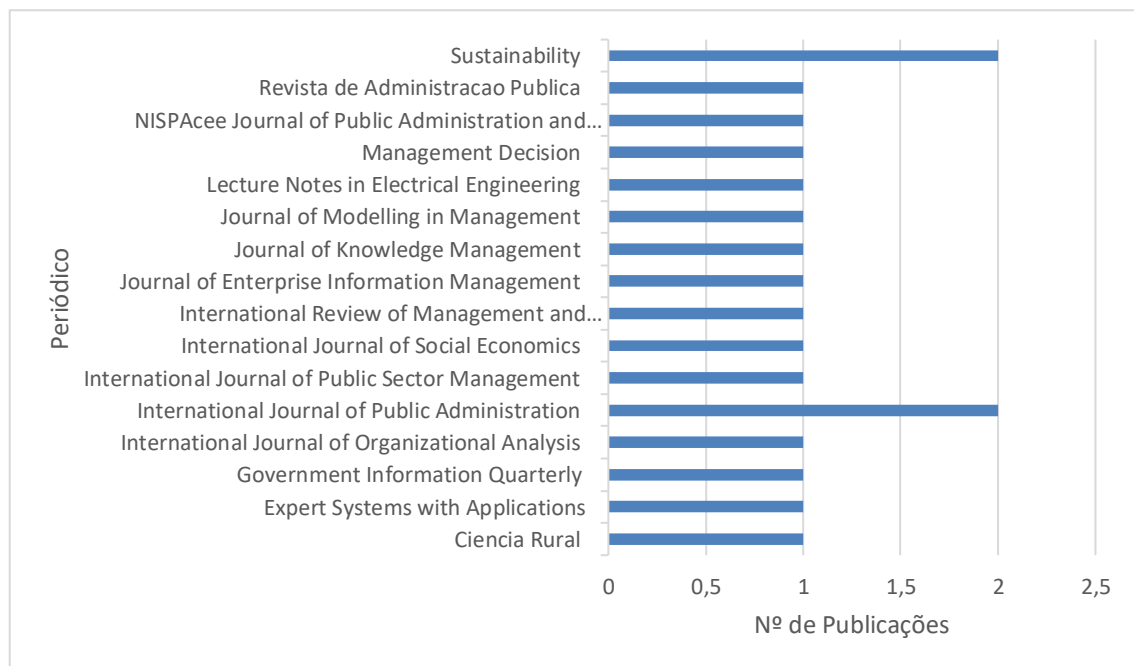
Figura 1. Número de artigos por área de conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2. Número de publicações por ano.

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 3. Número de publicações por periódico.

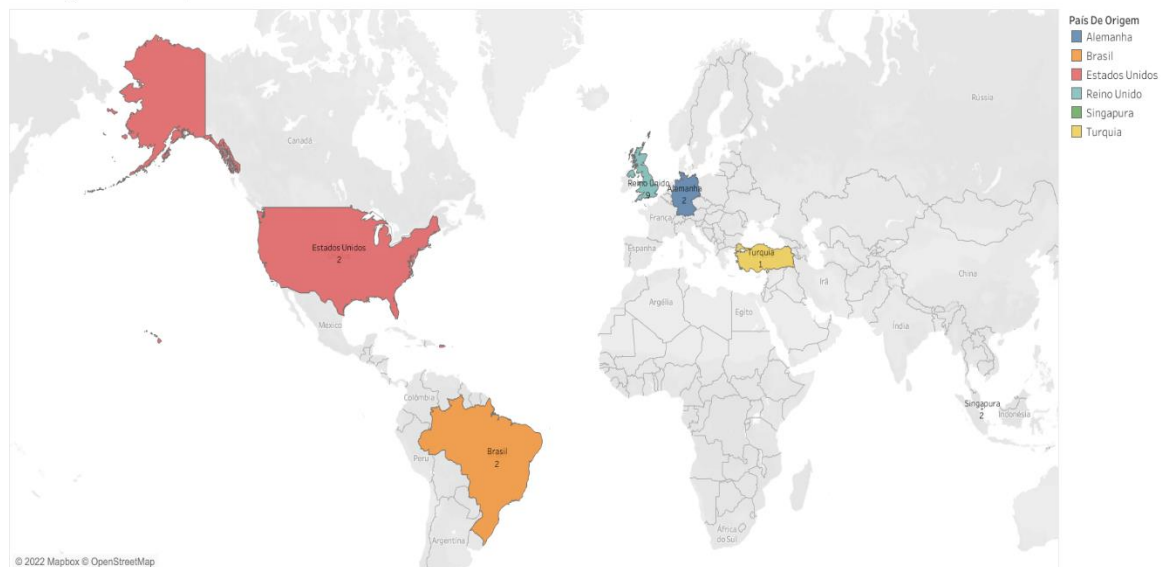
Fonte: Elaborado pelos autores

dando início ao desenvolvimento de estudos relacionados a essa temática. Essa constatação contextualiza como interesse pela GC na administração pública começou a se consolidar na literatura acadêmica. A análise da Figura 3 revela que, entre os dezesseis periódicos selecionados, apenas dois deles, o *Sustainability* e o *International Journal of Public Administration*, apresentaram publicações sobre a temática em

questão, totalizando duas publicações cada um. Os demais periódicos incluídos na análise contribuíram com apenas um artigo científico relevante para o tema abordado nesta pesquisa. Esse resultado evidencia a distribuição das publicações sobre o assunto nos periódicos selecionados, destacando a importância relativa dessas fontes na divulgação de pesquisas nessa área específica.

Figura 4. Número de publicações por países.

Nº Artigos Publicados por País

**Fonte:** Elaborado pelos autores

De acordo com os estudos conduzidos por de Sá Freire *et al.* (2013), é evidente que as áreas de gestão, negócios, administração e engenharia concentram a maior quantidade de trabalhos acadêmicos. Essa tendência pode ser corroborada pela análise da Figura 3, onde os periódicos com o maior número de publicações estão relacionados a essas áreas temáticas. Essa constatação ressalta a predominância desses campos de estudo no cenário acadêmico, indicando uma alta demanda por pesquisas e contribuições nessas áreas específicas.

Finalizando a análise, a Figura 4 oferece uma síntese dos países onde os artigos listados foram publicados. É notável que metade dessas publicações se originaram no Reino Unido, totalizando nove no geral. O Brasil, Alemanha, Estados Unidos e Singapura contribuíram com dois artigos cada, enquanto apenas um artigo foi publicado na Turquia. Esse panorama destaca a distribuição geográfica das pesquisas sobre o tema em questão, com uma concentração significativa de publicações no Reino Unido, seguido por uma distribuição mais equilibrada em outros países mencionados.

Paulista *et al.* (2010), em sua pesquisa bibliométrica, identificaram os principais países produtores de artigos. Conforme seus achados, os países que se destacam nesse aspecto são: Estados Unidos, Inglaterra, Taiwan, China, Canadá, Espanha, Austrália, Países Baixos e Itália. Uma comparação entre os resultados revela que Inglaterra e Estados Unidos lideram em número

de publicações. Esse levantamento oferece insights valiosos sobre a distribuição global da produção científica em relação ao tema estudado, destacando os principais centros de pesquisa e contribuição acadêmica nessa área.

5. Considerações finais

A gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na melhoria dos serviços públicos, permitindo o mapeamento e gerenciamento eficaz do conhecimento estratégico de uma instituição. O compartilhamento de informações e soluções entre as organizações públicas é essencial para enfrentar os desafios de uma sociedade cada vez mais complexa. Destaca-se a importância de uma abordagem abrangente da gestão do conhecimento, incorporando considerações em todos os níveis organizacionais e promovendo uma cultura de colaboração e confiança.

A pesquisa realizada utilizou uma abordagem bibliométrica para analisar o estado atual da gestão do conhecimento no setor público, com foco na base de dados da Scopus entre 2002 e 2022. Os resultados destacam a cultura organizacional, o compartilhamento de conhecimento, a liderança e a tecnologia da informação como facilitadores-chave da gestão do conhecimento. Recomenda-se uma maior atenção aos colaboradores, políticas de incentivo à criação e compartilhamento de conhecimento, bem como o desenvolvimento de uma cultura

organizacional de confiança.

Embora a pesquisa contribua para o avanço do conhecimento teórico sobre o assunto, é importante reconhecer suas limitações, incluindo a focalização no setor público e a seleção restrita de artigos científicos. Recomenda-se investigações futuras que ampliem o escopo da

discussão e examinem o impacto da gestão do conhecimento em diferentes contextos institucionais e resultados organizacionais específicos. Essa abordagem pode fornecer insights valiosos para melhorar as políticas públicas relacionadas à gestão do conhecimento e promover uma administração pública mais eficaz.

Referências

- Almudallal, A. W., Bakri, N., Muktar, S. N., & El-Farra, M. M. (2016). Implementing knowledge management in the palestinian public sector institutions: Empirical study on the Presidency of the Palestinian Government. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 101-107.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. doi:10.3390/su12145824
- De Angelis, C. T. (2011). Gestão do Conhecimento no setor público: Um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público*, 62(2), 137-166. doi:10.21874/rsp.v62i2.66
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Braun, C. C., & Mueller, R. R. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA-Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, 48, 983-1006.
- Brito, L. M. P., Silva, N. E. A., Castro, A. B. C., Nodari, C. H., & Silva, A. W. P. (2019). Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. *Ciência Rural*, 49, e20180762.
- De Angelis, C. T. (2013). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807-819. doi:10.1080/01900692.2013.791315
- De Angelis, C. T. (2016). The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 240-268.
- Freire, P., Ueno, A. T., Dias, M. A. H., & dos Santos, N. (2013). Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 2(3), 15-38. doi:10.47916/ijkem-vol2n3-2013-2
- Fresneda, P. S. V., Gonçalves, S. M. G., & Fonseca, A. F. (2008). Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). *II Congresso CONSAD*. Painel 20.
- Garrett, T. M., & Sementelli, A. (2012). Knowledge production: Public management and the market spectacle. *International Journal of Social Economics*, 39(7), 456-473. doi:10.1108/03068291211231650
- Guerrero, M., Herrera, F., & Urbano, D. (2019). Strategic knowledge management within subsidised entrepreneurial university-industry partnerships. *Management Decision*, 57(12), 3280-3300. doi:10.1108/MD-10-2018-1126
- Lartey, P. Y., Kong, Y., Afriyie, S. O., Santosh, R. J., & Bah, F. B. M. (2021). Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 215-230. doi:10.1080/01900692.2019.1676778
- Marques, F. M. F. R., La Falce, J. L., Marques, J. M. R., & De Muylder, C. F. (2019). The relationship between stress and maturity in knowledge management. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1504-1521. doi:10.1108/IJOA-06-2018-1461
- Miranda, M. M. S., & Moresi, E. A. D. (2010). A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7(2), 409-432.
- Mondo, T. S., & Fiates, G. G. S. (2014). Mapeamento bibliométrico dos modelos de qualidade em serviços: Publicações de pesquisadores brasileiros sobre o tema até 2012. *Revista Pretexto*, 15(1), 11-28.
- Nogueira, A. P., & Miranda, A. C. D. (2018). Gestão do conhecimento no setor público: Um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 23(52), 73-83.
- Pagani, R. N., Kovalski, J. L., & de Resende, L. M. M. (2017). Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. *Ciência da Informação*, 46(2), 161-187.
- Paulista, P. H., Campos, D. F., & Turrioni, J. B. (2010). Análise bibliométrica da gestão do conhecimento. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 30, 1-12. https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Paulista/publication/268175106_ANALISE_BIBLIOMETRICA_DA_GESTAO_DO_CONHECIMENTO/links/565b39f008ae1ef92980e949/ANALISE-BIBLIOMETRICA-DA-GESTAO-DO-CONHECIMENTO.pdf
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.
- Pereira, L. (2006). Project management learning system. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5(1), 42-44.

- Saiz-Alvarez, J. M., Palma-Ruiz, J. M., Valles-Baca, H. G., & Fierro-Ramirez, L. A. (2021). Knowledge Management in the Esports Industry: Sustainability, Continuity, and Achievement of Competitive Results. *Sustainability*, 13(9), 10890. doi:10.3390/su131910890
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206-226. doi:10.1108/0951355111121347
- Santos, N. dos, & Rados, G. J. V. (2020). *Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento*. Florianópolis: Pandion.
- Savvas, I., & Bassiliades, N. (2009). A process-oriented ontology-based knowledge management system for facilitating operational procedures in public administration. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4467-4478.
- Špaček, D., & Gatarik, E. (2017). Knowledge Management and Czech Self-Governments: Empirical Investigations into the Application of Knowledge Management to Public Administration in the Czech Republic. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 10(1), 201-220. doi:10.1515/nispa-2017-0009
- Stoll, M., & Laner, D. (2015). Performance Improvement in Public Administrations by Organizational Learning. In T. Sobh & K. Elleithy (Orgs.), *Innovations and Advances in Computing, Informatics, Systems Sciences, Networking and Engineering* (Vol. 313, p. 1-8). doi:10.1007/978-3-319-06773-5_1
- Urpia, A. G. B. C.; Cabral, M. P.; Massuda, E. M.; Bortolozzi, F. (2018). Práticas de gestão do conhecimento de recursos humanos em escolas públicas. *Navus*, 8(1), 115-124.
- Wiig, K. M. (2000). Application of knowledge management in public administration. *Knowledge Research Institute*, 3(5), 1-28.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of knowledge management*, 6(3), 224-239. doi:10.1108/13673270210434331
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 51-69. doi:10.1108/17410390710717138
- Zahaikevitch, E. V., Gura, A., Fonseca, M. H., Bittencourt, J. V. M., & de Francisco, A. C. (2019). Contribuição das ferramentas da gestão da qualidade para a gestão do conhecimento nas empresas: uma revisão bibliométrica na base de dados SCOPUS. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*, 4(1), 1-21.

Sobre os autores

Xisto André Frazatto dos Santos

Mestrando em Ciência, Tecnologia e Sociedade, no Instituto Federal do Paraná.

Mateus das Neves Gomes

Doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2014). Docente do Instituto Federal do Paraná (IFPR).

Roberta Suero

Doutorado em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná (2010). Docente do Instituto Federal do Paraná (IFPR).