

## **Gestão do conhecimento no serviço público brasileiro: revisão sob a ótica metodológica**

### **Knowledge management in the Brazilian public service: A review under the methodological optics**

#### **Elaine Martins Parreiras**

Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil.

**E-mail:** elaine.parreiras@yahoo.com.br,

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-3105-9270>

#### **Patrícia Nascimento Silva**

Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil.

**E-mail:** patricians@ufmg.br,

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2405-8536>

#### **RESUMO**

A Gestão do Conhecimento (GC) é um campo que se insere sob o guarda-chuva da Ciência da Informação e se relaciona com a inovação e a competitividade. No contexto do serviço público, gerir o conhecimento significa organizar, tratar as informações para que sejam compartilhadas com a equipe de servidores, aumentando a produtividade institucional e a eficiência das entregas de serviços aos cidadãos. O presente estudo teve como objetivo realizar uma breve revisão bibliográfica sobre a Gestão do Conhecimento no setor público, no contexto da Ciência da Informação, sob a ótica dos instrumentos metodológicos utilizados recentemente no Brasil, a partir da seguinte indagação: como as pesquisas sobre GC no setor público estão delineadas metodologicamente? Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em agosto de 2023, com um recorte temporal considerando os últimos cinco anos (2019 a 2023). O resultado foi um mapeamento de 25 trabalhos, categorizados com as seguintes metodologias: estudo de caso/campo; pesquisa documental e revisão de literatura; survey; pesquisa bibliométrica e uso de modelos, nas mais diversas instituições públicas do Brasil. A relevância deste trabalho consistiu em sistematizar

essas distintas metodologias no campo da GC, no serviço público brasileiro, apoiando pesquisadores desta temática a terem um panorama dos caminhos que podem explorar em suas futuras investigações. Como estudos futuros, sugere-se a continuidade da pesquisa aprofundada nas metodologias, avaliando as suas peculiaridades.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, metodologia, serviço público, ciência da informação, Brasil

## ABSTRACT

The field of knowledge management (KM) is situated within the broader domain of information science. It is concerned with the generation and dissemination of knowledge and its role in fostering innovation and competitiveness. In the context of public service, KM refers to the organization and processing of information with the aim of facilitating its sharing with the relevant teams, thereby enhancing institutional productivity and the efficiency of service delivery to citizens. The objective of this study was to conduct a brief bibliographical review of KM in the public sector within the context of information science, with a particular focus on the methodological instruments recently employed in Brazil. This was done with the aim of delineating the methodological approaches used in research on KM in the public sector. Accordingly, a bibliographic research was conducted in the Portal of Periodicals of the Coordination of Higher Education Personnel Training (CAPES) in August 2023, with a time frame encompassing the previous five years (2019–2023). The result was a mapping of 25 works, categorized according to the following methodologies: case/field study, documentary research and literature review, survey, bibliometric research, and use of models in the most diverse public institutions in Brazil. The value of this work lies in its ability to synthesize the diverse methodologies employed in the field of KM within the Brazilian public sector. It provides researchers with a comprehensive overview of the avenues they can pursue in their future studies. As future research endeavors, it is recommended that the investigation be continued, with a particular focus on the distinctive characteristics of the methodologies in question.

**Keywords:** knowledge management, methodology, public service, information science, Brazil

**Como citar:** Parreiras, E. M., & Nascimento Silva, P. (2024). Gestão do conhecimento no serviço público brasileiro: revisão sob a ótica metodológica. In A. Angeluci, J. C. Morales, S. M. Cardama, & D. L. Arias (Eds.), Spanish and Portuguese

contributions to the iConference 2024, Hybrid event, Changchun, China, 15-18/22-26 April 2024, Proceedings. *Advanced Notes in Information Science*, volume 7 (pp. 131–165). Tallinn, Estonia: Pro-Metrics. DOI: 10.47909/978-9916-9974-8-2.81

**Copyright:** © 2024, The author(s). This is an open-access work distributed under the terms of the CC BY-NC 4.0 license, which permits copying and redistributing the material in any medium or format, adapting, transforming, and building upon the material as long as the license terms are followed.

## INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um campo que se insere sob o guarda-chuva da Ciência da Informação e por esse motivo os dois campos encontram-se relacionados (Lima & Álvares, 2018). Especificamente no que concerne à Ciência da Informação, a área dedica-se ao estudo dos fenômenos concernentes ao seu difuso objeto, a informação, tendo sua origem, como ramo do saber, relacionada à geração de produtos documentais e à serviços de informação, com um olhar para a organização da informação, somada à utilização de tecnologias de recuperação da informação para a sua disponibilização e acesso, visando o seu uso (Rabello, 2012).

A expressão “gestão do conhecimento” foi empregada inicialmente por Davenport e L. Prusak (1998), os quais entendem “conhecimento” como sendo um fluido, um feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para que sejam avaliadas e incorporadas novas experiências e informações.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a GC refere-se à forma como as organizações lidam com a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento interno. Esses autores desenvolveram um modelo que influenciou a forma como as empresas entendem e implementam práticas para gerenciar efetivamente o conhecimento. A partir de então, a GC passou a ser importante para organizações que buscam

se destacar, sendo reconhecidas como capazes de se adaptar ao cenário dinâmico e complexo da atualidade.

A GC, no que se refere às instituições públicas, vem ganhando gradativamente mais importância, uma vez que a partir dela pode-se emergir inovação e, conseqüentemente, melhor competitividade. No contexto do serviço público, gerir o conhecimento significa organizar, tratar as informações para que sejam compartilhadas com a equipe de servidores. Feito isso, qualifica-se tanto a produtividade institucional, quanto a eficiência das entregas de serviços aos cidadãos (Costa e Castro, 2022).

Para Santana e Pereira (2023), a GC é essencial para o serviço público por diversas razões, pois aumenta a eficiência e eficácia dos serviços públicos, contribui para o processo de melhoria contínua, possibilita que as pessoas e instituições atuem de forma mais inteligente, influencia e facilita os processos de renovação, promove ambientes inovadores e torna possível a sustentabilidade da modernização administrativa.

Nesse mesmo caminho, Snoeijer, Moreira e Martins (2019) relatam que a GC, nos espaços públicos, deve ser apresentada como uma política que incentiva a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento, sujeita a monitoramento por parte da organização.

Conforme explica Batista (2012), os modelos de GC desenvolvidos para o setor privado não são necessariamente adequados para o setor público, por isso é preciso desenvolver um modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira. Segundo o autor, é muito comum encontrar exemplos em que os autores utilizam modelos já existentes, e que não foram construídos especificamente para a administração pública. Além disso, Batista (2012) destaca que a literatura sobre

GC no setor público, além de reduzida, encontra-se, ainda, bastante fragmentada. A GC pode ser um caminho para as instituições que pretendem aprimorar sua capacidade de conduzir a geração de conhecimento e melhorar seu desempenho perante a sociedade (Teixeira, 2022).

Neste contexto e frente a essa lacuna existente, a questão de pesquisa que norteou o estudo foi: como as pesquisas sobre a GC no serviço público estão delineadas metodologicamente? O objetivo deste estudo foi realizar uma breve revisão bibliográfica sobre a Gestão do Conhecimento no setor público, no contexto da Ciência da Informação, sob a ótica dos instrumentos metodológicos utilizados recentemente no Brasil. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com um recorte temporal que considerou os últimos cinco anos (2019 a 2023), para recuperar os estudos mais recentes. Assim, pretende-se listar as principais pesquisas nesse período, na área de GC, em instituições públicas, com foco nas metodologias utilizadas, por meio de uma breve revisão bibliográfica.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa bibliográfica de natureza exploratória é um caminho inicial para adentrar um campo de estudo, ou seja, ela visa prover ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema em perspectiva (Mattar, 2012). Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica oferece uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e/ou a construir hipóteses. Essas definições corroboram com Lakatos e Marconi (2003) que explicam que pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Assim sendo, para essa investigação foi realizada uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória, que segundo Boccato (2006), trata-se de uma revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam um estudo científico, buscando uma melhor compreensão por meio de referenciais teóricos publicados, analisando as várias contribuições relacionadas com as temáticas em questão.

Os procedimentos metodológicos foram realizados em cinco etapas. A primeira etapa consistiu na seleção da base de periódicos e escolha dos termos para a busca. A base selecionada para realização da pesquisa foi o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), uma vez que integra várias bases de dados e, assim, permite realizar de forma integrada a busca em todas as bases indexadas. A busca foi realizada em agosto de 2023 utilizando-se os descritores “gestão do conhecimento” e “público”. Tal escolha justifica-se porque a busca somente por “serviço público”, apresentou-se muito limitada. Dessa forma, ao serem utilizados os descritores anteriormente citados, foi possível incluir a GC no serviço público e na administração pública. No que se refere ao recorte temporal escolhido, foram selecionados os trabalhos publicados nos últimos cinco anos, ou seja, no período de 2019 a 2023.

Além disso, a escolha dos referidos termos para a busca justifica-se pelo fato de que a proposta deste estudo é investigar, de forma específica, o contexto do serviço público e as possibilidades de metodologias utilizadas na área. Dessa maneira, a segunda etapa foi a execução da expressão de busca, a recuperação dos documentos e a compilação desse material, em uma planilha de excel. Ao longo deste procedimento, foram excluídos os seguintes grupos de documentos: aqueles que estavam duplicados; os publicados

fora do período de interesse e, ainda, aqueles cujo objetivo estivesse fora do escopo desta pesquisa.

Na sequência, realizou-se a terceira etapa que consistiu, inicialmente, na seleção das obras de interesse para análise, utilizando-se a leitura de seus títulos e resumos. O critério utilizado para a seleção foi a presença do registro das metodologias utilizadas no título e/ou no resumo. Ao longo desse processo, os trabalhos cujo resumo e/ou o título não informavam dados suficientes sobre as metodologias aplicadas ou informações muito incompletas sobre estas, tiveram partes adicionais analisadas, a fim de realizar um recorte mais fiel da amostra. Finalmente, neste processo de triagem, os trabalhos que não discutiam a GC no âmbito das instituições públicas foram excluídos. De toda forma, vale ressaltar que não se pretendeu, neste momento, desenvolver um aprofundamento nas discussões desenvolvidas por cada autor ou grupo de autores.

Na quarta etapa foi realizada a leitura dos documentos seleccionados, sendo realizada a identificação, no contexto do serviço público, dos objetos de pesquisas e principais metodologias utilizadas na área nos últimos cinco anos. Por fim, na quinta e última etapa, foi elaborado um quadro sistematizando as informações de cada trabalho selecionado: título, autores, ano, objetivo, metodologia, resultados e conclusões, perfazendo um breve mapeamento das metodologias identificadas nos estudos seleccionados.

## **RESULTADOS**

A partir dos procedimentos metodológicos realizados, percorrendo a sequência de exposição de cada uma das etapas, tem-se, como resultado da primeira e segunda etapa, a recuperação de 34 trabalhos. Como produto da terceira etapa metodológica, nove trabalhos foram excluídos, obtendo 25

**Tabela 1:** Detalhamento dos documentos analisados  
(Fonte: Dados da pesquisa).

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
1	Gestão do Conhecimento: Análise do Nível de Maturidade de uma Instituição Pública	Martins, Leandro Alves, Danilo De Melo Costa, Dárlinton Barbosa Feres Carvalho, Cristiana Fernandes De Muylder, e Fabio Corrêa	2023	Analisar o nível de maturidade de GC de uma Instituição Pública, especificamente na Prefeitura Municipal da cidade de Contagem, Minas Gerais, Brasil
2	Modelo de Gestão do Conhecimento: Uma proposta para o contexto da universidade pública	Costa, Wênyka Preston Leite Batista Da, Janderson Dantas Da Silva, Lydia Maria Pinto Brito, e Sérgio Luiz Pedrosa Silva	2023	Propor um modelo de GC para o contexto da universidade pública
3	Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público	Azevedo, Ismael De Mendonça, Lydia Maria Pinto Brito, Manoel Pereira Da Rocha Neto, e Maria Valéria Pereira Araújo	2020	Diagnosticar o nível atual da GC de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, a partir da percepção dos coordenadores de unidades do Instituto Nordeste Cidadania,

METODOLOGIA	RESULTADOS E CONCLUSÕES:
Survey	Os resultados demonstraram que a Prefeitura Municipal de Contagem se situa no nível três de maturidade em GC sendo incipiente, pois busca gerenciar o conhecimento e suas áreas críticas para seu sucesso
Estudo de caso	A partir dos dados obtidos, o objetivo foi alcançado sendo proposto modelo de GC com pilares centrados na missão da instituição, criação do órgão ou setor de GC e disseminação da política de gestão de conhecimento. O modelo estruturase em quatro etapas, sendo a primeira composta pela aquisição, construção e socialização do conhecimento, seguida pela etapa onde o conhecimento é codificado e armazenado, em seguida tem-se transferência e utilização do conhecimento e por fim, tem-se a quarta etapa representada pelo descarte do conhecimento
Estudo de caso	Os resultados revelam que o instituto encontra-se em um elevado nível de GC nos processos táticos e estratégicos. Conclui-se, porém, que é preciso trabalhar pontualmente alguns indicadores para refinar o processo de gerenciamento do conhecimento

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
				no Rio Grande do Norte, mediante aplicação do Diagnóstico de GC de Bukowitz e Williams
4	A percepção do uso do método de casos para a gestão do conhecimento: experiência do Ministério Público de Minas Gerais.	Santos, Alessandra De Souza, e Frederico De Carvalho Figueiredo	2021	Verificar a percepção do uso do método de casos como potencial ferramenta de GC, no âmbito do Ministério Público de Minas Gerais, podendo servir de base para outros órgãos da administração pública
5	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento no Setor Público: Estudo de Caso no Corpo de Bombeiros Militar De Alagoas	Lira, Luiz Augusto De Medeiros, e Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto	2021	Diagnosticar o grau de maturidade em GC do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL), identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria
6	Gestão do Conhecimento em Universidade Pública do Semiárido Nordeste	Silva, Naeldson Expedito Alves Da, Lydia Maria Pinto Brito, Ahiram Brunni Cartaxo De Castro, Arthur William Pereira Da Silva, e Juliana Carvalho De Sousa	2021	Mensurar a percepção de administradores em educação sobre a Gestão do Conhecimento (GC) nos processos táticos e estratégicos de uma universidade pública,

---

**METODOLOGIA**

**RESULTADOS E CONCLUSÕES:**

---

Pesquisa de campo de caráter qualitativo, cuja coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas

O estudo revela que o método de casos segue todas as etapas do modelo SECI, indicando seu potencial como ferramenta de GC. Conclui-se que o método de casos é relevante para a GC, ao correlacioná-lo com um modelo reconhecido, usando triangulação de dados e aplicação prática da teoria. Isso destaca sua utilidade na gestão organizacional e aplicação real

Utilizou-se do instrumento de avaliação que integra o Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)

Em face dos resultados obtidos, constatou uma lacuna de desenvolvimento até o mais elevado nível de maturidade em GC, que corresponde ao estágio de institucionalização. (...) a auto-avaliação colaborou na identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria da GC na organização, dando base para a consolidação das demais etapas do processo de institucionalização

Pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e com características tecnológicas, que foi operacionalizada por meio de uma pesquisa survey.

A partir dos resultados obtidos, a instituição busca implementar o modelo de organizações de aprendizagem, deixando de depender exclusivamente de projetos pedagógicos para gestão, capacita indivíduos e parceiros a abordar desafios sociais, ambientais, políticos e econômicos na região Semiárida do Brasil, contribuindo para soluções estaduais por meio do engajamento em favor do Estado

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
				cujo principal recurso é o conhecimento acerca da região Semiárida do Nordeste brasileiro
7	A Gestão do Conhecimento Aplicada à Política Pública de Esporte e Lazer	Nery, Luiz Carlos Pessoa, Pedro Henrique Iglesias Menegaldo, e Temistocles Damasceno Silva	2021	Apresentar a GC enquanto instrumento aplicável a política pública de esporte e lazer, levando-se em consideração as diversas etapas que compõem o ciclo da política
8	Do Conhecimento na Administração Pública: Uma Revisão Integrativa da Literatura	Silva Filho, William Koga, Jordana Alves De Aguiar, Geraldo Sadoyama Leal, e Hewerton Renato Fleury Silva	2023	Sistematizar o conhecimento produzido acerca da Gestão do Conhecimento na esfera pública

---

**METODOLOGIA**

**RESULTADOS E CONCLUSÕES:**

---

A metodologia adotada consistiu na apresentação de pressupostos teóricos relacionados à temática, conectando-os às fases da política no cenário esportivo: formação da agenda, formulação, implementação e avaliação. Esta abordagem permitiu analisar o gerenciamento das ações ao identificar indicadores sociais, aspectos legais e burocráticos, a participação de diversos agentes, bem como os recursos financeiros, humanos e materiais, entre outros

Revisão Integrativa de Literatura (RIL) - 4 repositórios

Diante do panorama e reflexões apresentados no trabalho, segundo os autores, os resultados apontam para a institucionalização da GC na gestão pública esportiva, apesar de reconhecer desafios no ambiente governamental. A GC é vista como uma ferramenta valiosa para sistematizar o conhecimento político, melhorar a tomada de decisões e fortalecer a gestão esportiva com base em evidências técnicas

Quanto à GC, os resultados identificaram a importância do capital intelectual, da necessidade de compartilhamento do conhecimento nas organizações, bem como relevância dos processos de socialização e de externalização para produção do conhecimento. Os desafios apresentados, no estudo foram: necessidade de revisão dos processos mesmos em gestão/comissão

---

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
9	Agenda Ambiental na Administração Pública (A3p) Aliada à Gestão do Conhecimento: Caso Prático da Ecoliga-Ro	Vieira Afonso, Davisson Lucas, Isis Bruna Gomes Pacheco, e Iluska Lobo Braga	2023	Analisar as ações de sustentabilidade da Ecoliga com base na teoria da GC e das ações da Agenda Ambiental da Administração Pública
10	Gestão do Conhecimento Diagnóstico Sobre Perfil de uma Instituição Pública de Ensino Superior	Pereira, P. C. E. , Stankowitz, R. de F., & Oliveira da Silva, H. (2023)	2023	Analisar o perfil da GC na Universidade Federal do Paraná (UFPR)

**METODOLOGIA**

**RESULTADOS E CONCLUSÕES:**

	alta performance, a não padronização de GC entre setores, o processo de combinação importante, necessidade de mais recursos em TCI's e não em pessoas; muita rotatividade de funcionários, a GC é importante para evitar a centralização do conhecimento, possibilidade de adaptar ferramentas gerenciais e modelos aplicados em organizações convencionais para que possam contribuir com o Estado
Estudo de Caso, pesquisa descritiva, qualitativa	Os resultados demonstraram que o planejamento estratégico da Ecoliga segue dois eixos da Agenda Ambiental da Administração Pública e está relacionado com a GC, embora a transferência, armazenamento e aplicação de conhecimento estejam em estágio inicial. Após aplicação do modelo, surgiu a necessidade de diagnosticar a sustentabilidade e aumentar a divulgação das ações para análise dos resultados. A Agenda Ambiental fornece diretrizes para a Ecoliga implementar ações sustentáveis alinhadas com a GC, melhorando a maturidade dos conhecimentos sobre sustentabilidade na rede
Estudo de caso, pesquisa descritiva qualitativa	Ao avaliar os resultados encontrados, os autores identificaram que 52,8% dos respondentes não identificaram ou reconheceram políticas e estratégias formais de GC, 43,4% não soube avaliar o nível de maturidade em GC e 17,0% acredita que a GC está em fase de planejamento estratégico. Ainda, 79,2% discordam que os servidores reconhecem

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
11	Aspectos Relevantes da Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública	Damian, Ieda Pelógia Martins, Márcia Cristina De Carvalho Pazin Vitoriano, Marcelo Ricardo Martelo, Meiriellen Cristina Faria Bussadori, e Simone Cristina Ceron Ripoli	2021	Abordar a gestão do conhecimento no contexto da administração pública a partir da identificação dos fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento
12	Gestão do Conhecimento em uma Universidade Pública Federal: A Transformação do Conhecimento Científico em Organizacional	Costa, Patrick Pereira, e Biancca Scarpeline De Castro	2022	Compreender como a gestão do conhecimento ocorre na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, a partir da transformação do conhecimento científico produzido sobre a instituição na área de administração em conhecimento organizacional, a fim de contribuir com a gestão universitária

---

**METODOLOGIA**

---

**RESULTADOS E CONCLUSÕES:**

---

Revisão bibliográfica sobre os temas GC e Administração Pública, considerando trabalhos publicados nos últimos dez anos

processos e práticas de GC na instituição. Conclui-se que a Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) analisada precisa institucionalizar a GC. A Universidade possui uma estrutura mais formal em relação ao conhecimento, na qual estratégias referentes ao tema são desenvolvidas no âmbito da alta administração

Os resultados indicam que a implantação da GC na administração pública requer consideração das características específicas do setor, identificando fatores críticos de sucesso, como cultura organizacional, liderança, políticas públicas estratégicas, tecnologia, infraestrutura, processos, recursos e gestão de pessoas. Segundo os autores, esses fatores devem ser estrategicamente abordados para garantir resultados positivos na implantação da GC e aprimorar a gestão pública em prol da sociedade

Pesquisa bibliométrica

Com base nos resultados obtidos, constatou-se um ambiente incipiente para a GC, com avanços na valorização da qualificação de pessoal e uso das tecnologias de informação e comunicação, mas com poucos processos formalizados que pudessem transformar o conhecimento científico em conhecimento organizacional. Os autores defendem a necessidade de ampliar as pesquisas que relacionem os dois tipos de conhecimento (científico e organizacional) e que considerem as particularidades das IES para a promoção da GC

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
13	Gestão do conhecimento e trabalho remoto: um estudo de caso em uma unidade acadêmica pública de educação a distância.	Xavier, Jéssica Silva, Lorena Santos Pattas, Tânia Moura Benevides, e Milena Siqueira Santos Mendonça	2023	Mensurar a gestão do conhecimento na Unidade Acadêmica de Educação a Distância (UNEAD) da Universidade do Estado da Bahia (Uneb) durante o trabalho remoto
14	O Método de Casos para a Gestão do Conhecimento no Ministério Público: um manual técnico para a implementação da ferramenta	Santos, Alessandra De Souza	2020	Apresentar um manual técnico para subsidiar processos de implementação do método de casos como ferramenta de GC no âmbito do Ministério Público de Minas Gerais (MPMG), podendo servir de base para outros órgãos da administração pública
15	Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública	Santos, Vanessa Dos, e Rogério Cid Bastos	2019	Avaliar a maturidade da GC na Administração Pública em uma Instituição Pública Catarinense

METODOLOGIA	RESULTADOS E CONCLUSÕES:
Revisão da literatura, Estudo de campo, descritivo, quantitativo	Os resultados apontam que os respondentes atribuem valor ao conhecimento no sentido de otimizar o desempenho organizacional e a responsabilidade em cumprir suas funções
A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão de literatura narrativa e sistemática, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.	Analisando os dados coletados, o manual, segundo a autora, consistiu em produto técnico derivado de pesquisa de campo que investigou se o método de escrita de casos pode ser aplicado efetivamente para a criação e disseminação de conhecimento organizacional pela Escola Institucional do Ministério Público do Estado de Minas Gerais. A construção deste manual teve por objetivo subsidiar o processo de escrita e construção de casos e apresentar a metodologia para a formação docente naquele órgão
Estudo de caso, metodologia desenvolvida por Helou (2015), a qual adaptou os modelos propostos pela APO (2009) e MGCAPB (Batista, 2012)	Os resultados destacam que, a instituição pública avaliada está no nível de expansão 102 pontos indicando consciência da GC. Porém, o processo ainda é incipiente, com práticas isoladas em algumas áreas, evidenciadas pelas pontuações intermediárias em cada dimensão

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
16	Gestão do conhecimento em empresa pública: práticas e iniciativas adotadas pelo Poupatempo	Ruggieri, Ruggiero, Marcos Antonio Gaspar, Celia Hatsumi Aihara, Simone Martins Olivero	2021	Verificar quais práticas e iniciativas de GC mais contribuíram para a efetivação da adoção, operacionalização e gestão da política de GC e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009), que instituiu a Política de GC e Inovação para as organizações públicas paulistas
17	Adaptação e validação de diagnóstico da Gestão do Conhecimento para a universidade pública brasileira	Costa, Wênkyka Preston Leite Batista Da, Jandeson Dantas Da Silva, Lydia Maria Pinto Brito, Ahiram Brunni Cartaxo De Castro, e Walid Abbas El-Aouar	2021	Adaptar e validar um instrumento de diagnóstico das práticas de gestão de conhecimento originariamente do setor privado para o contexto da universidade pública

METODOLOGIA	RESULTADOS E CONCLUSÕES:
Pesquisa descritiva qualitativa que empregou roteiro de entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental de registros públicos	Em síntese, o Poupatempo implementou práticas eficazes, incluindo: alta prioridade hierárquica; engajamento da alta administração e chefias intermediárias; recursos financeiros adequados; exemplos reais de sucesso para convencer colaboradores; ênfase na GC e informação para a qualidade do programa; uso de metodologias para implantação do modelo de GC; foco em tecnologia, não em questões gerenciais ou pessoas E, é destacada a necessidade de uma política clara de GC para agilizar a institucionalização da prática na Administração Pública do Poupatempo
Survey	Os resultados do trabalho têm o diagnóstico das práticas de GC para o contexto das universidades públicas brasileiras, estruturado com 45 questões. Os resultados também demonstraram que a GC é um construto multidimensional que pode ser avaliado com base nos seguintes fatores: incentivo à propagação do conhecimento, competências e habilidades dos servidores em aprender com as experiências, estímulo à criação do conhecimento, aprimoramento do conhecimento, documentação e compartilhamento do conhecimento, gestão de conhecimento em benefício à sociedade, socialização do conhecimento nas interações sociais, valorização do capital humano e gestão do conhecimento para cumprimento da missão social

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
18	Da Implementação das Práticas de Gestão do Conhecimento em Escolas Públicas	Machado, Caio Pisconti, Arthur Gualberto Bacelar Da Cruz Urpia, Letícia Fleig Dal Forno, e Ely Mitie Massuda	2020	Examinar o nível de implementação das práticas de GC de processos organizacionais em instituições educacionais públicas, considerando possíveis implicações destas para o nível da gestão escolar
19	Práticas de Gestão do Conhecimento em Escola Pública: Um Estudo de Caso	Pedro Cabral, Marcio, Flávio Bortolozzi, Ely Mitie Massuda, e Arthur Gualberto Bacelar Da Cruz Urpia	2029	Recomendar práticas de GC aos gestores de escolas públicas, com a finalidade de consolidá-las em suas instituições
20	As Redes Sociais E Sua Utilização Como Ferramentas Para As Práticas De Gestão Do Conhecimento: Uma Análise Em Escolas Públicas Do Paraná	Arthur Gualberto Bacelar Da Cruz Urpia, Letícia Fleig Dal Forno, Flávio Bortolozzi, Ely Mitie Massuda, e Tatiana Carla Faccin	2019	Analisar se as Redes oferecem como ferramentas de GC para a criação, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento entre alunos e professores.

METODOLOGIA	RESULTADOS E CONCLUSÕES:
Survey	Conforme os resultados indicaram, a maioria das práticas de GC em processos organizacionais não estão sendo aproveitadas. A baixa percepção dessas práticas pode afetar a eficiência da gestão institucional e limitar o desenvolvimento do capital humano dos docentes, alunos, funcionários e comunidade escolar. Observou a necessidade da criação de medidas que ampliem esses níveis de implementação no contexto escolar
Estudo de caso múltiplo em escolas de Sarandi (PR)	Em face dos resultados, verificou-se que, escolas avaliadas utilizam as práticas analisadas, mas de maneira parcial. Com base nos resultados, foram feitas recomendações aos gestores para fortalecer os processos de GC nas instituições pesquisadas
Estudo de caso múltiplo. exploratórios e descritivos e abordagem quantitativa	Diante dos resultados, mesmo apresentando traços de GC na instituição, ainda não se encaixa no contexto da sociedade do conhecimento. Há ações pontuais de uso de redes sociais para criar e compartilhar conhecimento, mas falta equilíbrio em investimentos, infraestrutura, conteúdo, apoio e treinamento. É necessário construir base de conhecimento sustentável para inovações educacionais exigindo esforço.

(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
21	Qualidade Decisória dos Gestores Públicos: Contribuições da Inteligência e Gestão do Conhecimento	Melati, Claudia, Raquel Janissek-Muniz, e Carla Maria Marques Curado	2021	Analisar como os gestores públicos aplicam inteligência e GC visando a uma maior qualidade decisória
22	Formação Teórica e Tendências dos Estudos de Gestão do Conhecimento na Administração Pública	Meneghatti, Marcelo Roger e Roberto Lima Ruas.S.	2020	Analisar a formação teórica do tema ao longo do tempo identificando os últimos temas pesquisados neste campo de estudos
23	Gestión del Conocimiento: Caso de una Entidad del Sector Público Colombiano	Jurado-Zambrano, Diego Armando, e Sandra María Valencia Upegui	2021	Apresentar resultados da incorporação de uma iniciativa de GC em uma organização do setor público colombiano, bem como seus benefícios, facilitadores organizacionais e dificuldades nela vivenciados

METODOLOGIA	RESULTADOS E CONCLUSÕES:
Abordagem qualitativa e exploratória, com revisão de literatura, em seguida realização de entrevistas semi estruturadas com uso de técnicas combinadas para a análise dos dados coletados: Análise de Conteúdo e Análise Comparativa Qualitativa	Os resultados enfatizam a necessidade de uma gestão efetiva de dados e conhecimento para a qualidade das decisões dos gestores públicos. Eles também mostram que a baixa qualidade decisória está ligada à falta ou uso limitado de práticas de GC e inteligência na administração pública
Pesquisa bibliométrica	Diante dos resultados alcançados, foi possível identificar as principais construções teóricas sobre GC no ambiente da administração pública e gestão social e ainda a distribuição teórica correspondente a estas publicações desde o início do tema na base até os últimos anos
Estudo de caso, qualitativo, descritivo	Os resultados demonstram que entidade pública colombiana avançou na construção de uma cultura organizacional de GC por meio de seu modelo e ferramentas, embora precise focar mais na liderança e na tecnologia como facilitadores. A GC ainda está em ascensão

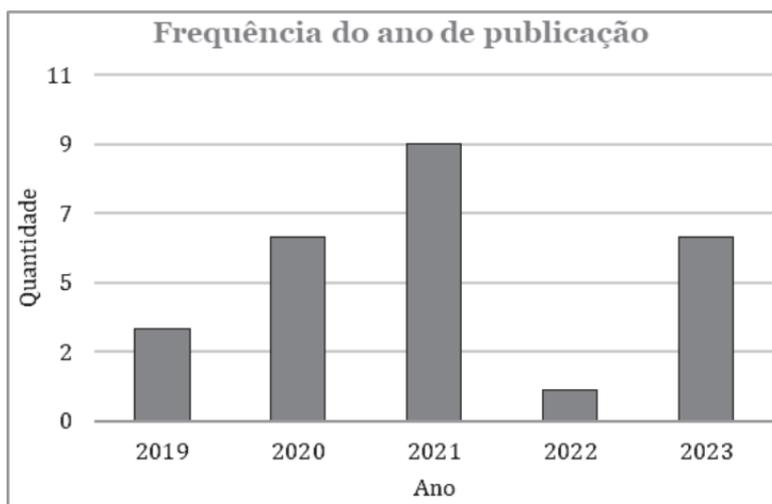
(Continued)

**Tabela 1. Continued**

<b>D</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES:</b>	<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>
24	Cultura Organizacional como factor crítico en la Gestión del Conocimiento: Reflexiones en base al caso de una empresa industrial pública en Uruguay	Wittke, Tommy	2020	Descrever e analisar os aspectos da cultura organizacional da empresa que favorecem ou limitam a partilha de conhecimentos
25	Um Framework para Implementação da Gestão do Conhecimento em Instituições Bancárias Públicas no Brasil	Santos Júnio, Darci de Borba	2021	Objetivo geral da pesquisa é propor um framework para implementação da GC em instituições bancárias públicas no Brasil

<b>METODOLOGIA</b>	<b>RESULTADOS E CONCLUSÕES:</b>
Estudo de caso com um enfoque descritivo, qualitativo- quantitativo	Com base nas evidências coletadas, sobressaem-se os resultados sobre as relações entre perfil cultural, valores e práticas e modalidades de troca e conversão de saberes
Pesquisa de natureza qualitativa, exploratória, transversal, entrevistas	O trabalho apresentou a elaboração de um Framework para Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras-FIGCIF, com 60 fatores provenientes da análise de 10 estruturas literárias e práticas em instituições financeiras. Além de enriquecer a pesquisa acadêmica com novas variáveis, o FIGCIF inova ao sugerir medidas de desempenho ajustáveis aos diferentes níveis de maturidade na implementação da Gestão do Conhecimento.

documentos, sendo 24 artigos e 1 dissertação. A partir dos 25 trabalhos selecionados para análise, foi iniciada a quarta etapa, na qual envolveu a leitura desses documentos, identificando os objetos de pesquisas e as principais metodologias utilizadas na área, nos últimos cinco anos. Como resultado da quinta etapa metodológica, foi elaborado um quadro sistematizando os trabalhos, conforme apresentado no Quadro 1.



**Gráfico 1:** Frequência do ano de publicação (Fonte: Autores).

Ao analisar a frequência do ano de publicação (Gráfico 1), o ano de 2021 foi o período em que mais houve publicação (9), seguido de 2020(6) e 2023 (6). Estes anos se destacaram como os períodos de maior volume de publicações de estudos relacionados à GC no serviço público na amostra analisada. Verifica-se ainda que entre 2019 e 2021 houve uma clara tendência de crescimento das investigações seguida de uma queda brusca em 2022, mas com recuperação imediata em 2023. Esses dados convergem com a posição de Câmara e Nunes (2021), os quais

afirmam que a GC vem sendo paulatinamente reconhecida pela literatura, o que foi evidenciado neste trabalho pela constante tendência ao crescimento - de 2019 a 2021 - e, inclusive, mesmo após queda significativa em 2022.

Na análise dos resultados em relação às metodologias utilizadas, os mesmos foram classificados em cinco categorias: estudo de caso/campo, pesquisa documental e revisão de literatura, survey, pesquisa bibliométrica e o Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB), conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2.** Metodologias mais frequentes (Fonte: Dados da pesquisa).

METODOLOGIA	FREQUÊNCIA
Estudo de caso/campo	10
Pesquisa documental e revisão de literatura	8
Survey	4
Pesquisa bibliométrica	2
Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira (MGCAPB)	1

Nos trabalhos 2, 3, 9, 10, 13, 1, 19, 20, 23 e 24 a metodologia empregada foi o estudo de caso/campo. Essa abordagem foi utilizada para diversos propósitos, tais como: proposição de modelos de gestão; diagnóstico e/ou para mensurar o nível de maturidade da GC nas organizações; análise da percepção da GC entre administradores da área de educação; fornecimento de ferramentas e iniciativas de GC, bem como, a análise de aspectos da cultura organizacional. Vale destacar que essa metodologia foi mais recorrente nos trabalhos para avaliação do nível de maturidade da GC. As instituições onde o método foi aplicado com

maior frequência foram: universidades públicas (6), prefeitura (1), indústria (1), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (1) e agência ambiental (1).

A pesquisa documental e revisão de literatura foram empregadas nos trabalhos 4, 7, 8, 11, 14, 16, 21 e 25. Elas foram utilizadas com diversos objetivos, tais como a reflexão sobre a aplicabilidade da GC no ambiente estudado, a criação de um manual técnico para subsidiar o processo de redação e a construção de casos com ferramentas de GC. Além disso, essas metodologias foram utilizadas para verificar as práticas de GC, analisar a qualidade das decisões tomadas pelos gestores quanto à aplicabilidade da GC e propor novas ferramentas de GC. As instituições ou áreas onde o método foi aplicado com maior frequência foram: ministério público (2), instituição pública bancária (1), políticas públicas de esporte e lazer (1), e os demais foram relacionados a GC sobre administração/serviço público (4).

A metodologia survey foi utilizada nos trabalhos 1, 6, 17 e 18, demonstrando sua aplicabilidade na avaliação do nível de maturidade e implantação de práticas da GC, bem como, na identificação de práticas de GC em universidades públicas. Observou-se que este método foi utilizado por instituições públicas de ensino superior (3) e prefeitura (1). O survey, devido à sua eficácia em coletar dados amplos e representativos, além de permitir o estabelecimento de relações entre diferentes variáveis (Moreira e Caleffe, 2008), pode ser adequado para analisar tendências da GC nessas instituições públicas.

A pesquisa bibliométrica foi utilizada nos trabalhos 12 e 22, aplicada em uma universidade pública e na administração/serviço público. Para Teixeira e Zana (2022), a bibliometria, como área de pesquisa da Ciência da Informação,

tem papel importante na avaliação da produção científica mundial, uma vez que seus indicadores podem retratar o comportamento e a evolução de um campo de conhecimento. Sendo assim, dada a baixa representação desta metodologia neste estudo, parece haver a necessidade de mais trabalhos utilizando essa metodologia.

Por fim, quanto ao Instrumento de Avaliação da Gestão Pública do MGCAPB, houve uma ocorrência no trabalho 5, aplicada no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, e uma adaptação no trabalho 15 que não foi contabilizada para este instrumento. O MGCAPB, segundo Batista (2012), se caracteriza como um modelo de GC genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira, com a finalidade de orientar as organizações públicas na implementação da GC. Esse Instrumento para Avaliação da Gestão Pública trata-se de um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e os fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Brasil, 2009).

É importante ressaltar que, em alguns trabalhos, algumas metodologias foram empregadas de forma integrada, ou seja, diferentes métodos foram utilizados na mesma pesquisa. Como exemplo, nos estudos 4, 14, 6, 21 e 25 também foram usados os procedimentos de entrevistas e observações, de modo a enriquecer a investigação.

A partir desta pesquisa foram observadas as diversas instituições públicas nas quais a GC se aplica e estudos que sinalizam metodologias replicáveis para GC. A replicação é fundamental para o progresso científico, uma vez que busca comparar dados e encontrar similaridades nos resultados Maclennan (2013). Essa visão corrobora com alguns

autores que definem como a observação, investigação, experimentação, comparação com os estudos auxiliam na definição de teorias (Morrison; matuszek; self, 2010).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo abordou uma breve revisão bibliográfica sobre a CG, no setor público, no contexto da Ciência da Informação, sob a ótica dos instrumentos metodológicos utilizados recentemente no Brasil, de modo a responder como as pesquisas sobre a GC no serviço público estão delimitadas metodologicamente. Por meio dessa pesquisa foi possível elencar as metodologias recorrentes, nos últimos cinco anos.

Os estudos apresentaram diversidade de metodologias aplicáveis, possíveis de serem replicadas, contribuindo com futuras pesquisas sobre o tema, auxiliando no aprimoramento contínuo e proporcionando uma compreensão dos diferentes contextos da GC.

Sendo assim, a relevância deste trabalho consistiu em sistematizar distintas metodologias no campo da GC, auxiliando pesquisadores desta temática a terem um panorama de caminhos que podem ser explorados em suas futuras investigações na área da Ciência da Informação. Além disso, acredita-se que este trabalho poderá auxiliar pesquisadores na GC, no Brasil, sobre os métodos utilizados nos últimos cinco anos pelos seus pares, podendo avaliar possibilidades e ainda, inferir outros processos para além dos identificados.

Como estudos futuros, sugere-se a continuidade da pesquisa aprofundada nas metodologias, avaliando as suas peculiaridades. Isso possibilitará a compreensão das limitações e das vantagens de forma mais completa. Sugere-se também avaliar a reprodutividade de utilização de cada

metodologia e seus resultados, o que permitirá verificar padrões e, conseqüentemente, realizar comparações entre diferentes departamentos e órgãos públicos. Além disso, propõe-se estender esse estudo para períodos longitudinais mais amplos, como, por exemplo, contemplar os últimos dez anos.

## REFERÊNCIAS

- 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, DF: Ipea. Recuperado de <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. (2009). *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010*; Brasília; MP, SEGES. (Versão 1/2010).
- Boccatto, V. R. C. (2006). Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274. Recuperado de [https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_odontologia/pdf/setembro\\_dezembro\\_2006/metodologia\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf)
- Câmara, K. M. C., & Nunes, I. M. (2021). Knowledge management in the public sector: a bibliometric analysis. *Research, Society and Development*, 10(1), e8410111386. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11386>
- Costa, P. P., & Castro, B. S. (2022). Gestão do Conhecimento em uma Universidade Pública Federal: A Transformação do Conhecimento Científico em Organizacional. *Revista Valore*, Volta Redonda, n.7, p. 197-2016. <https://doi.org/10.22408/rev7020221386197-216>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6th. ed.). São Paulo: Atlas.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5th. ed.). São Paulo: Atlas.
- MacLennan, M. L. F., & Avrichir, I. (2013). A PRÁTICA DA REPLICAÇÃO EM PESQUISAS DO TIPO SURVEY EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(1), 39-61. <https://doi.org/10.13058/raep.2013.v14n1.72>
- Lima, J. S. B. de, & Alvares, L. M. A. de R. (2018). Ciência da informação e gestão do conhecimento: uma análise de suas interseções. *Ciência Da Informação*, 47(3). <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v47i3.4289>
- Mattar, J. (2012). *Tutoria e Interação a Distância*. São Paulo: Cengage Learning.
- Moreira, H., & Caleffe, L. G. (2008). *Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador* (2th. ed.). Rio de Janeiro: Lamparina.
- Morrison, R, Matuszek, T., & Self, D. (2010). Preparing a Replication or Update Study in the Business Disciplines. *European Journal of Scientific Research*, v. 47, n.2, p. 278-287.
- Rabello, R. (2012). A Ciência da Informação como objeto: epistemologias como lugares de encontro. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, v.17, n.1, p.2-36, jan./mar. 2012 . Recuperado de <https://www.scielo.br/j/pci/a/vM5Q5Rg5P8ZpPfqm6HnfWgj/?format=pdf&lang=pt>
- Santana, L. D., & Pereira, F. C. M. (2023). Gestão do Conhecimento no Serviço Público: temáticas abordadas. IV Fórum de Pesquisas Discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (IV FORPED PPGGOC), Belo Horizonte - MG, Brazil. Recuperado de <https://forped.eci.ufmg.br/revista/forped/article/view/70/47>
- Snoeijs, E., Moreira, K. D., & Martins, C. B. (2019). A gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da coordenação de um programa de pós-graduação. *Revista De Gestão e Secretariado*, 10(3), 1-26. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.1029>
- Takeuchi, H.; Nonaka, I.(2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Teixeira, R. B. (2022). A Gestão do Conhecimento no contexto do teletrabalho em função da COVID-19. UFMG (Dissertação). Recuperado de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/45241>

Teixeira, W. C. R., & Zan, R. A. (2022). Análise bibliométrica da produção científica da *Garcinia cambogia* / Bibliometric analysis of the scientific production of *Garcinia cambogia*. *Brazilian Journal of Development*, 8(5), 38659–38673. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n5-386>