

Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017

Ricardo Augusto da Silva Alfenas

Carlos Soares dos Santos

Danila Carrijo da Silva Dias

Vívian Garro Brito de Araújo

Daniela Villa Flor Montes Rey Silva

Comissão Nacional de Energia Nuclear, Poços de Caldas – MG, Brasil

A gestão do conhecimento (GC) é requisito fundamental para a perpetuidade das organizações, inclusive públicas, sendo apontada por muitos como diferencial competitivo. Por meio de investigação exploratória e descritiva, com análises qualitativas e quantitativas, procedeu-se à revisão da literatura nacional sobre a GC no setor público no período de 2008 a 2017, objetivando aprimorar a exploração da temática, fornecer subsídios para novos estudos e contribuir para o desenvolvimento de assunto tão relevante. Um total de 23 artigos científicos foram revisados e analisados estatisticamente em frequência e média anuais de publicação. Uma avaliação relativa à autoria, classificação Qualis, distribuição geográfica dos locais de estudo e modelos GC utilizados foi ainda realizada. Identificou-se que a GC é uma temática de interesse multidisciplinar. Concluiu-se que a temática está em estágio de desenvolvimento e necessita maior atenção acadêmica para atingir níveis mais adequados de maturidade científica. Não obstante, observa-se que o tema evolui na direção desejada. Por fim, sugerem-se estudos futuros.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, setor público brasileiro, modelos em GC

DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.3913> | ISSN: 0034-9240 | E-ISSN: 2357-8017

[Submetido: 20 de maio de 2019. Aceito: 6 de novembro de 2020.]



Gestión del conocimiento en las organizaciones públicas brasileñas: revisión y bibliometría de trabajos de 2008 a 2017

La gestión del conocimiento (GC) es un requisito fundamental para la continuidad de las organizaciones, incluyéndose las públicas, y es señalada como una ventaja competitiva. A partir de la investigación exploratoria y descriptiva con análisis cualitativos y cuantitativos, se ha conducido una revisión de la literatura acerca de la GC en el sector público en el periodo de 2008 a 2017, para enriquecer la exploración del tema, proporcionar subsidios para nuevas investigaciones y contribuir al desarrollo del asunto. Fueron revisados 23 artículos, los cuales fueron analizados estadísticamente en frecuencia y promedios anuales de publicación. Además, se aplicó una evaluación acerca de la autoría, clasificación Qualis, distribución geográfica de los sitios de estudio y modelos utilizados. Se identificó, que la GC es un asunto de interés multidisciplinar. Por todo, se concluyó que el tema se encuentra en desarrollo y requiere más atención a fin de que sea lograda la madurez científica. Sin embargo, el tema evoluciona en la dirección deseada. Finalmente, son presentadas sugerencias para futuros estudios.

Palabras clave: gestión del conocimiento, sector público brasileño, modelos GC

Knowledge management in Brazilian public organizations: a literature review of the period 2008 - 2017

Knowledge Management (KM) has become vital to the organizations' successful continuity, including public ones, and it is pointed by many authors as competitive edge. Through exploratory and descriptive research, which involves qualitative and quantitative evaluations, the Brazilian literature on Knowledge Management in the public sector published in 2008-2017 was revised, to improve the examination of this theme, provide subsidies for new studies and contribute to the development of such relevant subject. Twenty-three articles were reviewed and statistically evaluated in publication frequency and annual average. An assessment on authorship, Qualis classification, geographic distribution of studies and GC models used was held. GC was identified as a theme of multidisciplinary interests. It was thus concluded that the subject is under development as it requires further academic attention to achieve appropriate levels of scientific maturity. Nevertheless, it may be observed the theme evolves in a desired direction. Suggestions for future studies are made.

Keywords: knowledge management, Brazilian public sector, KM models

1 Introdução

O mundo moderno, marcado por transformações constantes e rápidas, pela abundância de informações e conhecimento, por grandes evoluções tecnológicas (JESUS; MOURÃO, 2012; LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009) e por mudanças nos contextos socioeconômico, político e cultural (URPIA *et al.*, 2018), vem impondo às organizações a necessidade de se adaptarem para que não pereçam. Tais transformações são tão evidentes que levaram à criação do termo Era/Sociedade do Conhecimento para definir o período contemporâneo (FRANCINI, 2002; JESUS; MOURÃO, 2012; LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009; SILVA; BURGER, 2018; TATTO; BORDIN, 2016; URPIA *et al.*, 2018).

Diante desse cenário, as corporações mais dinâmicas estão redefinindo suas estruturas e processos a fim de promoverem um melhor uso do conhecimento e fomentarem maior inovação (LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009). Com base nessas necessidades de mudanças, surgiu a Gestão do Conhecimento (GC), para a qual existem várias definições formais que, em suma, a retratam como os processos de criação, identificação, disseminação, atualização, transferência e armazenamento de conhecimento relevante e estratégico para as organizações (BRAQUEHAIS *et al.*, 2017; MANGINI *et al.*, 2018).

Por volta do final da década de 1980, início da década de 1990, houve o surgimento da GC nas organizações (BRITO; CASTRO, 2014; CRUZ; FERREIRA, 2017; GONZALEZ; MARTINS, 2015; LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009; SANTOS; ROVER, 2016; SORIANO; HOFFMANN; ARAÚJO, 2017; TATTO; BORDIN, 2016), inclusive brasileiras (LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009), sendo que o assunto passou a ser alvo de estudos mais intensos na academia a partir dos anos 2000 (BRAQUEHAIS *et al.*, 2017).

A gestão do conhecimento, por ser uma ferramenta configurada pela interface entre diversas áreas das organizações e pelo amplo conhecimento humano, caracteriza-se por dialogar com variadas áreas do conhecimento, como gestão de pessoas, ciência da informação, planejamento, psicologia, filosofia, engenharia de produção, sociologia, operações, finanças, entre outras (FERRAZ; SALES, 2017; FRANCINI, 2002; SORIANO; HOFFMANN; ARAÚJO, 2017). Em função dessa interdisciplinaridade, autores como Mangini *et al.* (2018) e Silva e Burger (2018) apontam que a GC deve permear todos os setores organizacionais e ser considerada tarefa de todos os seus colaboradores, sendo que essa participação global dos funcionários é vista como essencial ao sucesso das ações e programas de GC.

Embora a temática da GC seja um “assunto efervescente no mercado de hoje” (SILVA; BURGER, 2018, p. 18), ela é considerada ainda recente, em um estágio de desenvolvimento em que se busca sua afirmação acadêmica e sua legitimação organizacional. No seu cenário acadêmico atual, considerado ainda disperso, há a busca pelo melhor entendimento dos fatores críticos para o sucesso de programas e projetos de GC, por paradigmas e modelos dominantes e por sua melhor compreensão (BRAQUEHAIS *et al.*, 2017; CRUZ; FERREIRA, 2017; SILVA; BURGER, 2018).

A atenção recente dada à GC pode ser explicada por se ter descoberto que a adequada gestão do ativo conhecimento rende às corporações uma gama de benefícios, como o aprimoramento da inovação, o desenvolvimento de competências, a melhoria na geração e compartilhamento do conhecimento, a redução na duplicação de esforços, a promoção da aprendizagem organizacional, o melhor aproveitamento do capital intelectual, a facilitação dos processos de mudança organizacional, o melhor uso de tecnologias, a redução nos custos operacionais, a aceleração na tomada de decisões, respostas mais rápidas às demandas do mercado, entre vários outros benefícios (BRITO; CASTRO, 2014; DE ANGELIS, 2013; JESUS; MOURÃO, 2012; LIRA; DUARTE, 2013; LUSTOSA; SILVA; ZAGO, 2009; UHRY; BULGACOV, 2003). Além disso, Cruz e Ferreira (2017) apontam que os tradicionais fatores de produção, como o capital e recursos naturais, se mostraram incapazes de fornecer respostas às exigências de uma sociedade em constante e rápida mudança, sendo que o conhecimento assumiu o protagonismo como o principal fator produtivo. Por tudo posto, a GC vem sendo cada vez mais apontada e reconhecida como um fator de vantagem competitiva sustentável e um imperativo para o desenvolvimento organizacional (CRUZ; FERREIRA, 2017; FERRAZ; SALES, 2017; GONZALEZ; MARTINS, 2015; JESUS; MOURÃO, 2012; MANGINI *et al.*, 2018; MOURA JÚNIOR, 2017; NOLASCO *et al.*, 2018; SILVA; BURGER, 2018; UHRY; BULGACOV, 2003; URPIA *et al.*, 2018).

A GC também é considerada de suma importância no campo da administração pública brasileira, embora sua incorporação ocorra de uma forma mais lenta que no ramo privado (DE ANGELIS, 2013; URPIA *et al.*, 2018). Sua importância no setor público deriva de benefícios diferentes dos verificados no ramo privado e mais relacionados ao atendimento às demandas sociais (BATISTA, 2012; BRAUN; MUELLER, 2014; BRITO; CASTRO, 2014; DE ANGELIS, 2013; URPIA *et al.*, 2018; SANTOS; ROVER, 2016) e melhor capacitação e preparação profissional dos servidores públicos (LIMA *et al.*, 2015). A melhoria de vida da população em detrimento do atendimento único aos interesses do capital é apontada por

Ferraz e Sales (2017) como um ponto de reflexão a ser considerado para que a GC não seja privatizada e sirva apenas ao bem de uma minoria.

Em função das características distintas da GC nos setores público e privado, há iniciativas de criação e uso de modelos de GC adequados ao setor público brasileiro, das quais se destacam: o Método OKA (*Organizational Knowledge Assessment*), criado em 2000 pelo Banco Mundial, adaptado em português em 2009 pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em parceria com a Universidade Católica de Brasília (UCB) (BRAUN; MUELLER, 2014) e já testado em organizações públicas brasileiras, como verificado em Braun e Mueller (2014) e Silva (2013); o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, criado por Batista (2012) e que vem sendo objeto de aplicação em organizações e estudos, como verificado em Lima *et al.* (2015) e Balbino, Nunes e Queiroz (2016); o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG) (BRASIL, 2014), que, embora seja um modelo com objetivos mais amplos, também pode ser usado com vistas à melhoria da GC no setor público; o Modelo de Inovação e Inteligência Governamental, de De Angelis (2013), que é uma iniciativa mais recente e aparentemente menos testada, mas que surgiu com a boa intenção de melhorar a cultura organizacional da área pública brasileira com vistas a incrementar a promoção da GC.

Ainda que a importância da GC seja inequívoca, De Angelis (2013) aponta que o cenário da GC no setor público nacional ainda é incipiente. Segundo o autor, há esforços isolados na gestão do conhecimento público nacional, além de pouca comunicação das ações existentes e pouca produção acadêmica. Cabe destacar também que Silva e Burger (2018) consideram que a GC é mais do que uma tendência ou modismo corporativo.

Em vista de tudo que foi tratado nesta introdução, verifica-se que há grande relevância na melhor exploração da temática gestão do conhecimento público brasileiro, para a qual este artigo visa contribuir. Portanto, o objetivo do presente estudo é descrever a produção científica nacional em gestão do conhecimento no setor público, além de buscar algumas compreensões gerais sobre o tema. Observa-se que, durante a coleta de dados para o presente estudo, não foi identificada nenhuma pesquisa que se propusesse rever a literatura de GC no universo público brasileiro, ainda menos no amplo e recente período aqui proposto (2008 a 2017).

2 Método

Este trabalho foi elaborado com base em referências teóricas já analisadas e publicadas por meios impressos e eletrônicos, caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica (GIL, 2008), com análises quantitativas e qualitativas dos dados sob o ponto de vista da produção científica e dos conhecimentos gerados. O objeto de pesquisa são as publicações em revistas científicas sobre gestão do conhecimento no setor público, ao longo de 10 anos (entre 2008 e 2017). A opção contemplar apenas publicações em periódicos científicos se justifica porque, segundo Yahn (1983, *apud* CAMARGO, 1997), estes são os principais veículos para o registro oficial da ciência, consolidando o reconhecimento de prioridades, de descobertas e/ou ideias.

A busca e a seleção dos artigos foram feitas por intermédio do Portal de Periódicos da CAPES (COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 2018b) no dia 11/04/2018. Como critérios de busca, usou-se a expressão exata “gestão do conhecimento” acrescida do descritor “público”. No período contemplado foi observado um total de 230 resultados. Identificados tais resultados, procedeu-se à leitura de seus títulos e resumos e, quando necessário, de outros trechos dos textos para aplicação dos critérios de inclusão na amostra deste estudo: foram considerados aptos a esta revisão os trabalhos cuja temática principal tivesse relação direta com a gestão do conhecimento em organizações públicas.

Selecionadas as publicações, procedeu-se ao levantamento e tabulação, em *Microsoft Excel 2013*, das informações relevantes para as análises e elaboração deste artigo: título, autoria, número de autores, ano de publicação, objetivo principal do estudo, área de atuação da organização estudada, localização geográfica da organização (estado ou Distrito Federal), periódico, ISSN do periódico, classificação WebQualis do periódico, universo, amostra, natureza da pesquisa, abordagem da pesquisa e esfera pública.

Na análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva para avaliar as características relativas às autorias e periódicos de veiculação, métodos mais frequentes, localização geográfica das organizações pesquisadas e tipos de públicos estudados. Essas análises estatísticas ocorreram por meio de cálculos de frequência, média aritmética, desvio-padrão, moda e Qui-quadrado. Por moda amostral, foi considerado o valor que ocorreu com maior frequência, ou seja, o valor mais comum em um conjunto de dados. Em relação aos demais indicadores estatísticos, suas fórmulas se encontram na Tabela 1. Ressalta-se que tais recursos matemáticos foram utilizados para conferir, também, um caráter

quantitativo às análises, de forma a enriquecer os resultados e permitir uma maior gama de interpretações.

Para o cálculo do desvio-padrão, foi aplicada a fórmula apresentada na Tabela 1, onde s é o desvio-padrão, X_i é o valor da posição i no conjunto de dados, \bar{x} é a média aritmética dos dados e n é a quantidade de dados.

No cálculo do Qui-quadrado, utilizou-se a fórmula da Tabela 1, onde χ^2 é o resultado do teste, f_o é a frequência observada e f_e é a frequência esperada, aqui tida como a média de distribuição da variável sob análise.

Os métodos utilizados em cada uma das pesquisas que compuseram o *corpus* deste estudo foram classificados segundo os critérios de Prodanov e Freitas (2013) quanto aos seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e quanto à abordagem dada ao problema (quantitativa e/ou qualitativa). Posteriormente, sempre que possível, identificou-se a população (tipo de organização pública estudada e respectiva localização geográfica), a amostra, o objetivo do estudo, seus principais resultados e conclusões.

Tabela 1 | Fórmulas utilizadas nas análises estatísticas

NOME	FÓRMULA
Desvio padrão	$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$
Média aritmética	$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$
Qui-quadrado	$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$

Fonte: Triola (2011).

Para averiguar a qualidade dos periódicos das publicações, foi identificado seu enquadramento nos estratos do sistema WebQualis da Capes no quinquênio 2013-2016 (último disponível na data da busca, em 18/04/2018). Como critério de qualidade, só foram aceitos periódicos nos estratos A e B. Para verificação da classificação no WebQualis, foi considerada a categoria Administração Pública de Empresas, exceto em uma das publicações,

que não apresentava tal categoria, e optou-se por considerar a categoria Educação.

3 Resultados e discussão

Ao todo, foram selecionados 23 artigos (publicados entre 2008 e 2017), que constituíram o *corpus* deste estudo. A média de publicações anuais sobre gestão do conhecimento no setor público brasileiro (GCSPB) foi de 2,3 artigos, com desvio-padrão de 2,45 e uma moda de 0 artigos (conforme verifica-se no Quadro 1, não foram identificados artigos do tema nos anos de 2008, 2011 e 2015). Tais resultados refletem números baixos de publicações sobre gestão do conhecimento público no Brasil.

Ainda em relação ao número de publicações por ano, os dados da Tabela 2 permitem apurar que, nos anos de 2012, 2013, 2016 e 2017, foram encontradas as maiores frequências de publicações sobre GCSPB (3, 4, 3 e 8, respectivamente). O teste de homogeneidade da distribuição das frequências evidenciou que há diferenças significativas nas frequências dos dez anos considerados ($\chi^2_o = 23,52$; $\chi^2_C = 16,92$; n.g.l. = 9; n. sig. = 0,05). Esses dados permitem inferir certa instabilidade na quantidade de publicações anuais sobre o tema no período abrangido pela pesquisa, porém ajudam a reforçar a constatação de que a área de estudos sobre GC encontra-se em desenvolvimento. Autores como Nolasco *et. al.* (2018), Cruz e Ferreira (2017) e Tatto e Bordin (2016) consideram que o campo de estudos em GC é novo e se encontra em construção, assim como autores como Lima *et. al.* (2015) consideram que os debates nesse campo estão em uma fase crescente.

A Tabela 2 apresenta os artigos utilizados neste estudo, assim como os respectivos periódicos de publicação e suas classificações no sistema WebQualis. Verificou-se a participação de um total de 56 diferentes autores/co-autores na produção das 23 publicações, sendo que 54 foram contabilizados uma única vez e apenas dois deles estiveram presentes em dois artigos, cada. Dessa forma, deduz-se que o ramo de estudo da gestão do conhecimento público brasileiro apresenta um número considerável e uma gama variada de autores. Por outro lado, menos de 4% desses estudiosos estiveram presentes em dois artigos do tema, ao passo que nenhum deles esteve presente em mais de duas publicações. Dessa forma, percebeu-se haver pouca continuidade dos autores em estudos sobre GCSPB, cabendo aqui possibilidades para novas investigações verificarem os motivos dessa não continuidade.

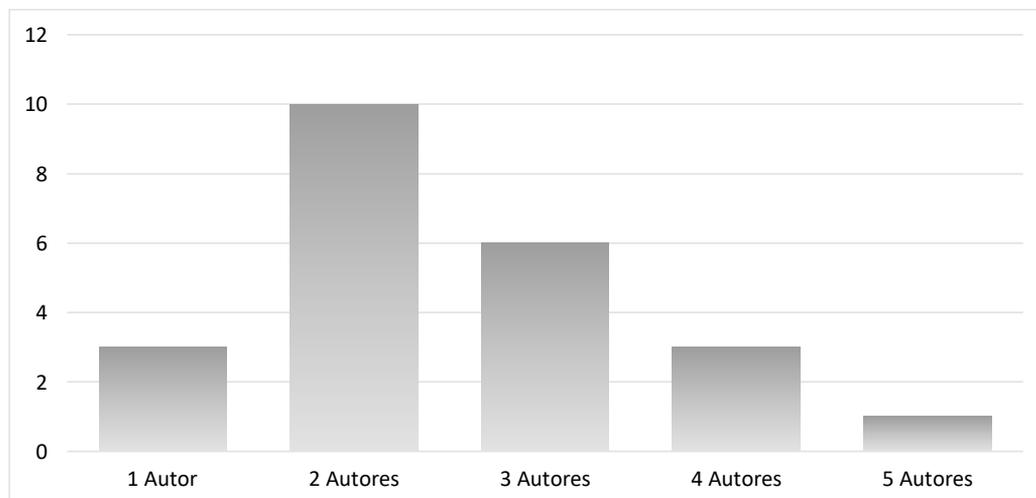
Tabela 2 | Corpus da pesquisa por autoria, ano, periódico, ISSN e classificação do veículo

Referência	Periódico	ISSN	Classificação WebQualis
Costa e Brito (2017)	<i>Holos</i>	1807-1600	B2
Echternacht e Quandt (2017)	<i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i>	2236-417X	B3
Ferreira, Alves e Martins (2017)	<i>Informação & Sociedade: Estudos</i>	1809-4783	B1
Pepulim, Fialho e Varvákis (2017)	<i>Informação & Sociedade: Estudos</i>	1809-4783	B1
Santos <i>et al.</i> (2017)	<i>Holos</i>	1807-1600	B2
Soriano, Hoffmann e Araújo (2017)	<i>Em Questão</i>	1808-5245	B2
Spina (2017)	<i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i>	2236-417X	B3
Wilbert <i>et al.</i> (2017)	<i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i>	2236-417X	B3
Cavalcante (2016)	<i>Informação & Sociedade: Estudos</i>	1809-4783	B1
Padilha, Presser e Zarias (2016)	<i>Em Questão</i>	1808-5245	B2
Santos e Rover (2016)	<i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i>	2236-417X	B3
Braun e Mueller (2014)	<i>Revista de Administração Pública</i>	0034-7612	A2
Brito e Castro (2014)	<i>Holos</i>	1807-1600	B2
Bem, Prado e Delfino (2013)	<i>Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação</i>	1678-765X	B3
De Angelis (2013)	<i>Revista de Administração e Inovação</i>	1809-2039	B1
Ferrari e Pires (2013)	<i>Motriz</i>	1980-6574	B1
Lira e Duarte (2013)	<i>Brazilian Journal of Information Science</i>	1981-1640	B4

Referência	Periódico	ISSN	Classificação WebQualis
Jesus e Mourão (2012)	<i>Revista de Administração Pública</i>	0034-7612	A2
Pereira <i>et al.</i> (2012)	<i>Revista Eletrônica de Sistemas de Informação</i>	1677-3071	B3
Tavares <i>et al.</i> (2012)	<i>Podium</i>	2316-932X	B3
Miranda e Moresi (2010)	<i>Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação</i>	1807-1775	B1
Cruz e Segatto (2009)	<i>Revista de Administração Contemporânea</i>	1982-7849	A2
Lustosa, Silva e Zago (2009)	<i>Estratégia & Negócios</i>	1984-3372	B2

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Histograma 1 | Número de autores por publicação



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

A análise da Tabela 2 indica, ainda, boa variedade de periódicos interessados em publicar trabalhos de GCSPB: 14 diferentes periódicos nas 23 publicações em tela, com uma média de 1,64 publicações por periódico, desvio-padrão de 1,01 e moda de apenas uma publicação (nove dos 14 periódicos publicaram apenas um artigo do tema). O teste de homogeneidade (Qui-quadrado) evidenciou que, estatisticamente, a diferença na distribuição das frequências de publicações por periódicos não é significativa ($\chi^2_0 =$

8,04; $\chi^2C = 22,36$; n.g.l. = 13; n. sig. = 0,05), permitindo concluir que há certo equilíbrio na distribuição de publicações em GCSPB entre os periódicos contemplados. Esses resultados poderiam contribuir com a ideia de que a gestão do conhecimento é uma temática de interesse variado/multidisciplinar, conforme apontam Ferraz e Sales (2017), Francini (2002) e Soriano, Hoffmann e Araújo (2017).

Por outro lado, embora a difusão do conhecimento nessa área tenha se mostrado capilarizada no período de 2008 a 2017, ao se analisar os últimos dois anos do lapso temporal proposto (2016 e 2017), foi identificada a concentração das publicações em apenas quatro periódicos, que se mostraram em ascensão no ramo do estudo sob análise e apresentaram as maiores frequências de publicação, inclusive considerando o intervalo temporal total deste estudo: *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* (4 publicações), *Informação & Sociedade: Estudos* (3 publicações), *Holos* (3 publicações) e *Em Questão* (2 publicações). Dessa forma, conclui-se que, no período total considerado, houve boa variedade e equilíbrio na distribuição de publicações por periódico, mas que os dois últimos anos investigados demonstraram uma tendência de concentração das publicações em um número menor de veículos.

No que diz respeito à classificação WebQualis dos periódicos (vide Tabela 2), concluiu-se que a diferença na distribuição de frequência das 23 publicações entre as 7 classificações possíveis (A1, A2, B1, B2, B3, B4 e B5) se mostrou significativa ($\chi^2o = 16,87$; $\chi^2C = 12,59$; n.g.l. = 6; n. sig. = 0,05), demonstrando tendência de desequilíbrio na mesma. A maior concentração ocorreu no estrato B3, com frequência de 7 e representação de 30% do total, seguido pelas classes B1 e B2, ambas com frequência 6, cada, correspondentes a 26% do valor global, cada. Cabe ressaltar que, embora apenas 13% do total de publicações tenham sido veiculadas em periódicos do estrato A2 WebQualis, essa quantidade não é necessariamente baixa, em vista de que, segundo os critérios de classificação Qualis (COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 2018a), em 2014 (último ano analisado pelo documento) apenas 10% do total de periódicos estavam em um dos estratos A (A1 ou A2).

Tabela 3 | Métodos utilizados nos estudos

Referência	Quanto aos objetivos (natureza)			Abordagem (enfoque)	
	Exploratório	Descritivo	Explicativo	Quantitativo	Qualitativo
Costa e Brito (2017)		X		X	X
Echternacht e Quandt (2017)		X			X
Ferreira, Alves e Martins (2017)		X		X	X
Pepulim, Fialho e Varvákis (2017)	X				X
Santos <i>et al.</i> (2017)		X			X
Soriano, Hoffmann e Araújo (2017)					X
Spina (2017)	X	X		X	X
Wilbert <i>et al.</i> (2017)		X			X
Cavalcante (2016)	X	X			X
Padilha, Presser e Zarias (2016)		X			X
Santos e Rover (2016)	X	X		X	X
Braun e Mueller (2014)		X		X	X
Brito e Castro (2014)		X		X	
Bem, Prado e Delfino (2013)	X				X
De Angelis (2013)					X
Ferrari e Pires (2013)		X			X
Lira e Duarte (2013)	X	X		X	X
Jesus e Mourão (2012)	X	X			X
Pereira <i>et al.</i> (2012)	X	X		X	
Tavares <i>et al.</i> (2012)	X				X
Miranda e Moresi (2010)	X	X		X	
Cruz e Segatto (2009)	X	X			X
Lustosa, Silva e Zago (2009)		X		X	

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Quanto aos objetivos (PRODANOV; FREITAS, 2013) dos estudos, pôde-se verificar, conforme a Tabela 3, que houve total predominância de métodos exploratórios e/ou descritivos (todos os estudos cujos métodos foram explicitados encontraram-se em uma ou em ambas as categorias, destacando que em dois deles, ou 8,7%, não foi possível identificar os métodos utilizados quanto aos objetivos do estudo). Quase a metade dos artigos (47,8%) contou com métodos exploratórios, 78,3% deles foram descritivos, ao passo que 34,8% deles (esse valor inclui os já mencionados) foram exploratórios e descritivos. Outro ponto de destaque é que 52,2% das pesquisas (12 delas) foram estudos de caso. Tais informações demonstram que os estudos em GCSPB ainda se encontram em fase de desenvolvimento como disciplina acadêmica, visto que o tema vem sendo explorado e descrito, mas ainda não explicado. Tal constatação vai ao encontro de alguns estudos no campo da gestão do conhecimento que a consideram um ramo novo e em construção (CRUZ; FERREIRA, 2017; LIMA *et al.*, 2015; NOLASCO *et al.*, 2018; TATTO; BORDIN, 2016).

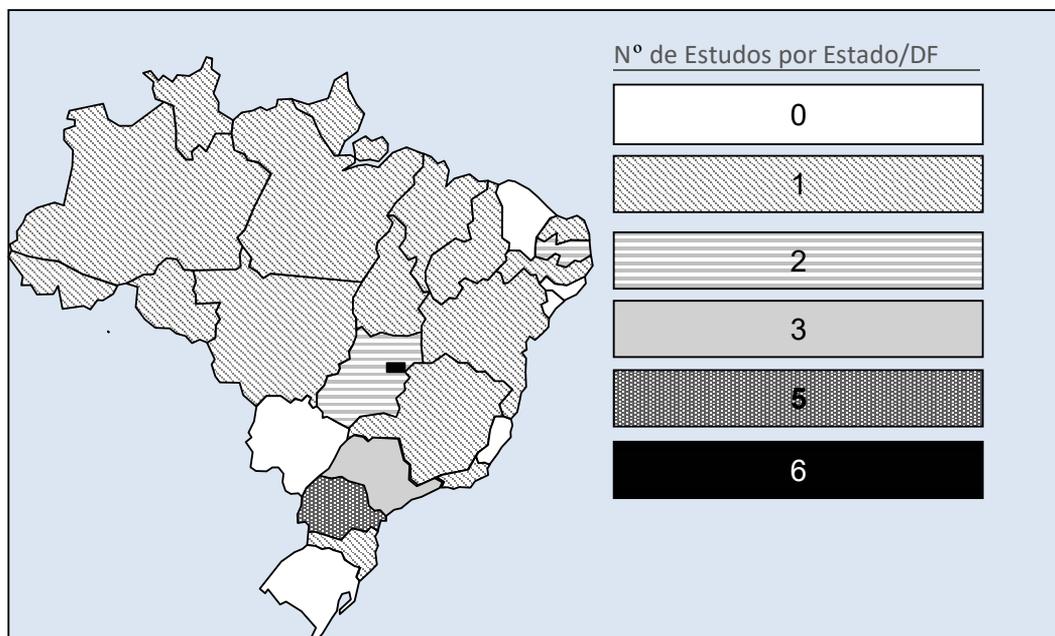
Já quanto à abordagem (PRODANOV; FREITAS, 2013), como é possível visualizar na Tabela 3, identificou-se o método em todos os 23 estudos analisados. Aponta-se que 82,6% (19) das pesquisas consideradas nesse estudo utilizaram abordagem qualitativa, 43,5% (10) quantitativa e 26,1% (6) delas contaram com ambos os métodos.

Outro ponto a ser destacado mediante a análise dos resumos das publicações apresentadas é a alta incidência de estudos sobre GCSPB na esfera pública federal (60,9%), ao passo que nas outras esferas governamentais houve número reduzido: municipal (8,7%) e estadual (4,3%). Em seis dos estudos (26,1%) não foi possível identificar a esfera de realização das pesquisas. Além disso, identificou-se certa concentração de estudos realizados em organizações com foco na área de educação (39,1%). Sendo assim, os resultados obtidos levam a concluir que o universo de servidores públicos brasileiros não está equilibradamente representado nas pesquisas, evidenciando a necessidade de mais estudos com populações de servidores públicos municipais e estaduais, além de diferentes categorias/carreiras profissionais que não atuem na área da educação.

Quanto à origem das populações estudadas pelas 23 pesquisas contidas no *corpus* deste artigo, 13 foram realizadas em somente um estado brasileiro, uma ocorreu em dois estados, uma foi implementada em três estados e uma foi efetuada em 14 estados, dados que podem ser visualmente verificados na Figura 1. Ainda há sete estudos que não mencionaram o estado exato da coleta de dados. Realizada análise nesse *corpus*,

verificou-se pequeno desequilíbrio na distribuição entre os estados, fato confirmado estatisticamente pelo teste de homogeneidade, que resultou em $\chi^2_o = 40,65$ ($\chi^2_c = 38,89$; n.g.l. = 26; n. sig. = 0,05).

Figura 1 | Distribuição dos estudos sobre gestão do conhecimento no setor público brasileiro por estado/DF, quanto ao estado de origem da organização pesquisada



Fonte: elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Partindo para uma análise por regiões geográficas do mapa político do Brasil (Figura 1), em mais de um quarto dos estudos (26,5%) os dados foram obtidos em organizações localizadas nos estados da Região Centro-Oeste, seguido por 20,6% das pesquisas no Norte e número igual no Nordeste, 17,6% na Região Sul e 14,7% no Sudeste brasileiro. Interessante notar que, embora tenha sido verificado desequilíbrio no número de estudos por estados, tal desequilíbrio não reflete a realidade de que, segundo o Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal (BRASIL, 2018), os estados do Sudeste brasileiro concentram 38,0% dos servidores públicos federais, seguidos dos estados do Nordeste com 22,6%, Centro-Oeste com 18,8% (destaca-se que Brasília encontra-se nessa região e há grande concentração de órgãos públicos federais), Sul (11,2%) e, por fim, Norte (9,5%). Portanto, constata-se que os estudos em GCSPB não ocorreram onde há maior concentração de servidores públicos federais, o que reflete um comportamento de

pesquisa que pode ser mais bem compreendido por meio de investigações futuras.

A seguir, são apresentados resumos dos trabalhos citados na Tabela 2, para que seja possível conhecer e analisar seus objetivos, métodos, conclusões e sugestões.

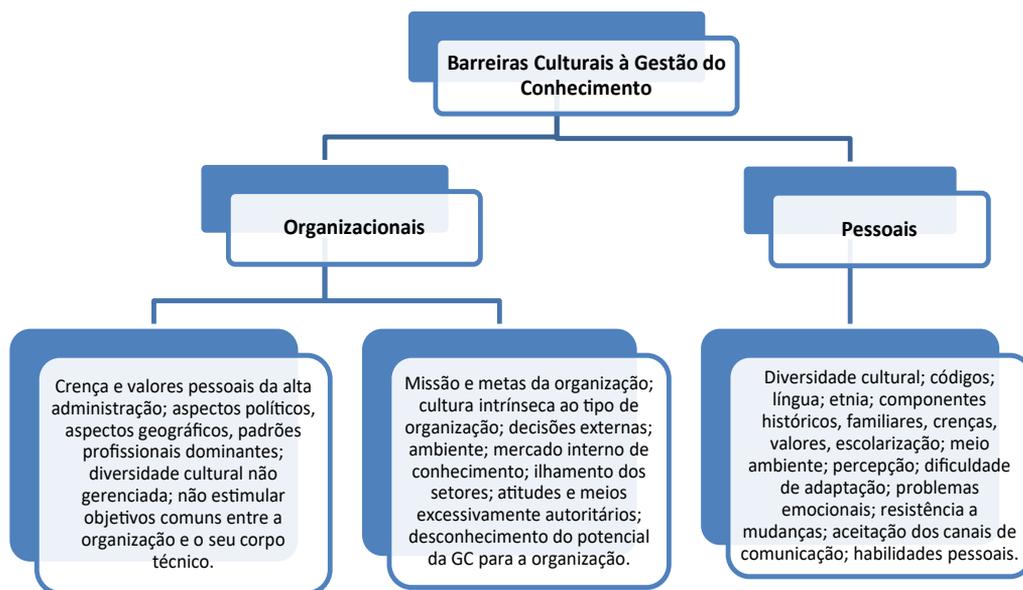
Costa e Brito (2017) realizaram estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa em organização da rede federal de ensino em um estado nordestino (não especificado), com a finalidade de verificar a relação entre a viabilização do conhecimento pela entidade e como seus gestores aprendem. Identificaram que os gestores consultados percebem que a aprendizagem é viabilizada por meio de relacionamentos interpessoais e cooperação, bem como identificaram que a busca por ajuda é a estratégia mais utilizada entre eles. Verificaram, ainda, que a aprendizagem ocorre lá de forma natural, sem sistematização organizacional.

Echternacht e Quandt (2017) conduziram estudo de caso descritivo com enfoque qualitativo em duas prefeituras brasileiras (Curitiba e São Paulo) e três portuguesas (Braga, Guimarães e Porto), objetivando identificar o processo de compartilhamento de conhecimento. A coleta de dados ocorreu por meios secundários, além de questionários e entrevistas semiestruturadas. Concluíram que as prefeituras de Porto e Curitiba apresentaram processos de gestão do conhecimento mais avançados em seus respectivos países, além de terem identificado como obstáculos às iniciativas em gestão do conhecimento a não priorização em algumas organizações, a falta de comprometimento da direção, além de certos traços culturais que levam à resistência na colaboração de determinados grupos de funcionários.

Ferreira, Alves e Martins (2017) elaboraram estudo de caso descritivo qualitativo e quantitativo em universidade federal em Goiás, no qual examinaram o fluxo de conhecimento e redes sociais. Concluíram que a gestão do conhecimento como método organizacional não é prática usual, mas que, no sistema de bibliotecas da universidade, há redes de fluxo de informações mais estruturadas, demonstrando certas características de gestão de conhecimento nesse setor.

O estudo de revisão bibliográfica qualitativo conduzido por Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) buscou apontar as barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento em organizações públicas brasileiras. Entre os resultados, reconheceram a interdisciplinaridade do tema e, como forma de ilustrar e listar as principais barreiras, elaboraram o esquema apresentado na Figura 2.

Figura 2 | Barreiras culturais à gestão do conhecimento em organizações públicas



Fonte: Pepulim, Fialho e Varvákis (2017).

Santos *et al.* (2017), por meio de estudo de caso descritivo e qualitativo em instituição pública atuante nas áreas de educação, ciência e tecnologia, analisaram as atividades organizacionais para o alcance do que foi chamado por Senge (2012 *apud* SANTOS *et al.*, 2017) de “Organizações que aprendem”, à luz das cinco disciplinas propostas por Senge, das quais a aprendizagem em equipe faz parte. No que diz respeito à gestão do conhecimento, apontaram que a organização apresenta uma visão tímida sobre as possibilidades de criação, aquisição, compartilhamento e transferência do conhecimento em seu interior, pois de forma consciente não consideram suas partes como componentes de um todo.

A publicação de Soriano, Hoffmann e Araújo (2017), por meio de revisão da literatura sobre a GC (em sentido amplo, não apenas no universo público) e sobre a atuação da Defesa Civil, buscou fazer uma relação teórica e qualitativa sobre a aplicabilidade dos conceitos e ferramentas de gestão do conhecimento nos órgãos de defesa civil. Concluíram que as técnicas de gestão do conhecimento poderiam ser utilizadas em tais órgãos e que seu uso poderia incrementar a eficiência e cumprimento de seus objetivos e, conseqüentemente, reduzir a vulnerabilidade da população atendida.

Spina (2017) promoveu um estudo de caso exploratório e descritivo que fez um diagnóstico quali-quantitativo do website de uma instituição de ensino do Estado de São Paulo para verificar sua efetividade na transmissão de conhecimento para o público interno e externo. Constataram que a maior utilização do website se dá pelo público interno e identificaram quais categorias de conteúdos mais atraem a atenção desse público.

Por meio de estudo de caso descritivo e qualitativo em órgão público não identificado, mas atuante na área de logística no Distrito Federal, Wilbert *et al.* (2017) analisaram a percepção dos membros das comunidades de práticas virtuais da organização com uso de entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados consideraram que tais comunidades têm grande potencial para incrementar o processo de inovação, mas apontaram três condicionantes para que isso ocorra: o contexto organizacional, a dinâmica das comunidades e o comportamento das pessoas (membros e moderadores).

Cavalcante (2016) executou pesquisa descritiva e exploratória com enfoque qualitativo em universidade federal do Estado do Paraná. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco funcionários da televisão universitária local para analisar como se dá a busca e aspectos relativos à competência em informação, que está relacionada à habilidade de saber utilizar a informação e as suas fontes de modo pertinente e crítico. Demonstrou-se que o processo de busca da informação no ambiente pesquisado é perpassado por elementos compreendidos pelos padrões e indicadores da competência em informação.

O artigo de Padilha, Presser e Zarias (2016) buscou identificar a trajetória percorrida entre 2004 e 2013 pela informação científica produzida por uma diretoria de fundação pública federal atuante na área de educação e cultura localizada no Estado de Pernambuco. Esse estudo descritivo e qualitativo contou com amostra de 10 pesquisadores e gestores, que participaram de entrevistas semiestruturadas. Concluiu-se que, embora haja grande potencial para iniciativas de divulgação da produção científica, a maior parte da divulgação ocorre por iniciativas individuais quando o ideal seria um programa institucionalizado de cultura científica.

Santos e Rover (2016) realizaram exame de natureza exploratória e descritiva e abordagem qualitativa e quantitativa no qual buscaram verificar quais processos de gestão do conhecimento são fomentados pelos portais de governo (com amostras dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário) das cinco unidades federativas com maior IDH do Brasil (Distrito Federal, São Paulo, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Paraná, respectivamente).

Apontaram que há muito potencial em tais portais, mas que estão longe do cenário ideal por serem pouco utilizados como ferramentas em prol do avanço na construção e aperfeiçoamento da democracia, especialmente consideradas as oportunidades de criação de conhecimento provenientes da interação social e da colaboração cidadã frente à produção do bem público.

Braun e Mueller (2014), a partir de pesquisa com objetivo descritivo e enfoque qualitativo e quantitativo, com uso do Método OKA como ferramenta e base do estudo de caso, analisaram órgão público do Poder Executivo municipal no Estado do Paraná com o objetivo de verificar como a gestão do conhecimento se manifesta naquela organização. Em relação ao Método OKA, consideraram o método funcional, objetivo e claro, portanto adequado na implementação de projetos de gestão do conhecimento. Consideraram que a gestão do conhecimento deve permear todos os ambientes do setor público como facilitadora e promotora de processos e sistemas que contribuam no alcance dos objetivos públicos. Por fim, concluíram que a gestão do conhecimento é muito importante para a gestão pública municipal analisada por promover o aperfeiçoamento dos colaboradores e o desenvolvimento institucional em prol do atendimento das necessidades e demandas da comunidade local.

A partir de uma investigação de cunho quantitativo e natureza descritiva, Brito e Castro (2014) buscaram entender como ocorre o descarte de conhecimento em organização pública de ensino não-formal situada em estado nordestino não especificado. Para tanto, utilizaram parte de questionário desenvolvido e validado por Bukowitz e Williams (2002 *apud* Brito e Castro, 2014). Os estudiosos apontaram contradições na organização pesquisada, como a falta de um descarte consciente dos conhecimentos, a preocupação em agregar novos conhecimentos mesmo que eles não estejam alinhados à estratégia corporativa, a falta de esforço para manter o capital humano responsável pela gestão do conhecimento e também a ausência de viabilização de novas ideias e tecnologias para produzir inovação a partir do conhecimento existente.

Bem, Prado e Delfino (2013) desenvolveram estudo bibliográfico com características exploratória e qualitativa no qual buscaram verificar como a cultura organizacional se caracteriza como desafio à implantação da gestão conhecimento no âmbito do serviço público federal brasileiro. Detectaram que os impeditivos à gestão do conhecimento estão relacionados a aspectos culturais, como comportamento, relações interpessoais, comunicação e resistência. Para resolução dos problemas culturais, apontaram

alternativas, como criação de políticas para incentivo à gestão do conhecimento e à motivação do grupo, assim como à aprendizagem coletiva, ao compartilhamento de conhecimentos, ao desenvolvimento de competências, entre outros. Apontaram também a importância da busca por um ambiente cultural estável nos órgãos públicos, assim como a necessidade da continuidade administrativa e de se separar as questões políticas dos objetivos organizacionais, quando possível.

Em seu estudo de revisão de literatura sobre a GC (em sentido geral, não no setor público brasileiro), de caráter qualitativo, De Angelis (2013) critica os modelos de governança e os sistemas de inteligência vigentes no país e propõe o Modelo de Inovação e Inteligência Governamental com vistas à mudança cultural e à otimização dos processos de criação e do uso do conhecimento no setor público. Concluiu que o modelo desenvolvido e outras práticas de gestão do conhecimento podem ser utilizados para incentivar e organizar o processo de criação do conhecimento, mas que há o imperativo prévio de uma mudança cultural que reduza a dificuldade de compartilhamento no setor governamental.

Ferrari e Pires (2013) implementaram estudo descritivo e qualitativo em órgão federal situado no Distrito Federal, no qual contaram com uma amostra de 13 servidores para descrever sua percepção em relação ao repositório institucional organizacional, com base na gestão do conhecimento. Identificaram valorização do mecanismo estudado, mas também certa subutilização, além de darem sugestões para sua evolução e melhor aproveitamento. Além disso, concluíram que tal ferramenta é a única ação de gestão do conhecimento naquela organização e que é pouco para a necessidade de gestão do conhecimento local.

Discutir a relevância da gestão da informação e do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior foi o objetivo do estudo de Lira e Duarte (2013). O trabalho de natureza exploratório-descritiva e enfoque qualitativo e quantitativo foi conduzido no Estado da Paraíba e contou com uma amostra de 31, de um universo de 35 servidores que integravam a coordenação que foi analisada. Encerraram o trabalho identificando que a gestão da informação local remete a fluxos formais de informação, focada nos aspectos de busca, utilização e manutenção da informação. Por outro lado, a gestão do conhecimento foi classificada como informal nos aspectos de aprendizagem, compartilhamento, avaliação, desprendimento, inovação e recriação do conhecimento. Portanto, o setor avaliado foi considerado positivo, além de sugerirem a extensão de suas ações de gestão

da informação e do conhecimento a outros setores da instituição de ensino.

Jesus e Mourão (2012) conduziram estudo com abordagem qualitativa e natureza exploratória e descritiva em órgão federal do ramo da educação, no Distrito Federal, no qual elaboraram análise comparativa da gestão do conhecimento de oito escolas de governo, sendo uma brasileira e sete internacionais. Foram identificados pontos positivos e negativos nas oito organizações e, a partir de tal comparativo, os autores esperavam fornecer subsídios para o desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento em organizações similares.

A publicação de Pereira *et al.* (2012) se dispôs a verificar o grau de aderência dos processos gerenciais de conselho profissional situado no Estado do Rio Grande do Norte para a gestão de informações e conhecimento ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEG). Tal estudo contou com análises quantitativas e teve natureza exploratória e descritiva. O universo populacional era de 103 e a amostra foi de 87 (84,5%). Os resultados apontaram que a organização possui tecnologias com potencial estratégico, apresenta uso de sistemas de informação de forma eficiente e é capaz de promover uma cultura de excelência. Também consideraram que o conhecimento local é bem absorvido e validado. No entanto, consideraram que a restrição de acesso a algumas informações e processos impede o desenvolvimento de um ambiente de gestão participativa propício a aumentar a produtividade no uso tecnológico e o alcance de um maior nível de excelência.

Tavares *et al.* (2012) levaram a cabo pesquisa bibliográfica e documental, de caráter exploratório e qualitativo, em organização atuante no ramo de pesquisas no campo do esporte e lazer. O objetivo do trabalho foi analisar as vantagens organizacionais da gestão da informação e do conhecimento no sistema da Rede CEDES, do Ministério do Esporte, no Distrito Federal. Como resultado, identificaram que as ações existentes no órgão não contemplam todas as necessidades de gestão do conhecimento, evidenciando-se a necessidade de se repensar o papel da gestão do conhecimento em vista de sua importância no desempenho organizacional.

Em esforço abrangente, Miranda e Moresi (2010) conduziram estudos em órgãos do Poder Judiciário federal nos Estados do Acre, Amazonas, Amapá, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Roraima, Rondônia, Tocantins, além do Distrito Federal. Tal pesquisa teve por objetivo analisar os benefícios da estruturação de uma base de dados de melhores práticas para o processo de aprendizagem, para a sistematização, manutenção e reutilização desse conhecimento. Contou com uma abordagem quantitativa

e com objetivos exploratórios e descritivos e contabilizou uma amostra de 175 juízes, que representavam 55,2% do universo de magistrados disponíveis. Os resultados apontaram a necessidade de implementação de uma melhor base de dados das melhores práticas da instituição, além de fornecer recomendações para o desenvolvimento de tal base.

A pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa de Cruz e Segatto (2009) buscou caracterizar os processos de comunicação em cooperações tecnológicas entre universidades federais do Paraná e empresas privadas. As análises identificaram características específicas no fluxo de informações e conhecimento, o uso de meios convencionais de comunicação a despeito da utilização de meios mais modernos, a existência de ruídos ao longo do processo, mas concluíram que tais cooperações trouxeram benefícios a todas as partes envolvidas.

Lustosa, Silva e Zago (2009) conduziram pesquisa descritiva e quantitativa em unidade de banco público da esfera federal brasileira situada no Estado da Paraíba. Contaram com uma amostra de 41 pessoas (30,4% do universo) e apresentaram como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional praticado na organização. Os resultados apontaram que o percurso de aprendizagem na unidade do banco público analisado ocorre principalmente da organização para o indivíduo, e foi pequena a percepção de que a trajetória da geração, difusão e institucionalização do conhecimento, por meio dos processos de aprendizagem, segue o percurso do indivíduo para a organização.

Analisando-se os resumos das publicações aqui apresentadas, pôde-se verificar que, no cenário das publicações científicas sobre gestão do conhecimento público brasileiro, predominam estudos para avaliar a GC local, mas que, em sua maioria, essa gestão é caracterizada por métodos intuitivos e sem aplicação de qualquer modelo de GC externo já consolidado. Além disso, percebe-se acentuado interesse no entendimento de fatores culturais próprios ao ambiente corporativo público nacional e que possam prejudicar ou fomentar as ações em GC local.

4 Considerações finais

A partir da revisão da literatura nacional do tema gestão do conhecimento público entre os anos de 2008 a 2017, foi possível melhor explorar a temática a fim de fornecer subsídios e até oportunidades para futuros estudos. Ao todo, foram identificados 23 artigos sobre o tema no período, com uma média de 2,3 publicações/ano e um desvio-padrão de 2,45.

Foram verificados alguns indícios de que a temática aqui abordada ainda se encontra em estágio de desenvolvimento como disciplina científica e de que ainda necessita de atenção acadêmica para atingir um maior nível de maturidade científica: baixa média de publicações anuais (2,3); desequilíbrio estatístico (segundo o teste de homogeneidade) em relação aos números de publicações anuais; pouca continuidade dos estudiosos no tema (apenas 4% dos autores estiveram presentes em mais de um estudo e não houve nenhum autor presente em mais de dois estudos); total predominância de métodos exploratórios/descritivos em detrimento de explicativos; concentração de estudos na esfera federal nacional (60,9%) em prejuízo das esferas municipais e estaduais; aglutinação de estudos em organizações da área da educação (39,1%) enquanto há inúmeras outras categorias no funcionalismo público.

Por outro lado, há outros indícios que apontam no sentido de que a temática vem evoluindo gradativamente e está no caminho adequado para atingir a almejada maturidade acadêmica: maior frequência de publicações em 2017, o que demonstra interesse atual; a predominância de autoria múltipla, demonstrando interesse de variados autores no tema; boa variedade de periódicos interessados no assunto; predominância de métodos qualitativos e quantitativos, o que permite uma visão abrangente da questão.

Pela leitura dos artigos do *corpus*, foi possível identificar que há notável interesse em avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nos órgãos públicos brasileiros, embora, no geral, impere a intuição nas ações de GC e haja poucas iniciativas estruturadas conforme um modelo de GC preexistente. Outro ponto verificado na produção nacional em GC público foi a preocupação em compreender os fatores culturais próprios ao ambiente corporativo público nacional que possam prejudicar ou fomentar as ações em GC local.

Uma das relevantes contribuições deste trabalho foi destacar alguns dos modelos em GC que estão sendo estudados e utilizados em organizações públicas no Brasil. Houve menções a (ordenados em relevância decrescente para a GC, segundo avaliação dos autores deste estudo): Método OKA, Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Modelo de Excelência em Gestão Pública e Modelo de Inovação e Inteligência Governamental.

Como sugestão para futuros estudos, recomendam-se investigações que: avaliem os modelos em GC na prática, contribuindo para seu desenvolvimento e legitimidade; avaliem a gestão do conhecimento em organizações públicas das esferas estadual e municipal; contemplem outras categorias de servidores públicos além da área da educação; utilizem

métodos explicativos para tentar elucidar a matéria da GC no setor público brasileiro.

Ressalta-se, como fator limitador deste estudo, que análises estatísticas mais robustas requerem maior quantidade de dados. Outro fator limitador desta investigação foi o uso de apenas uma base de dados (Portal de Periódicos da Capes) para busca dos artigos.

Referências

- BALBINO, José N.; NUNES, Helena F.; QUEIROZ, Fernanda C. B. P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. 2016.
- BATISTA, Fábio F. *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, 2012.
- BEM, Roberta M.; PRADO, Maria L.; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 11, n. 2, p. 123-135, maio /ago. 2013.
- BRAQUEHAIS, Antonio P.; WILBERT, Julieta K. W.; MORESI, Eduardo A. D.; DANDOLINI, Gertrudes, A. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão da literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. especial, p. 80-93, mar.2017.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Painel Estatístico de Pessoal*. Disponível em: <<https://pep.planejamento.gov.br/QuAJAXZfc/opendoc.htm?document=PainelPEP.QVW&host=QVS%4017-0112-B-IAS06>> Acesso em: 02 maio 2018.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. *Modelo de Excelência em Gestão Pública*. Brasília, 2014.
- BRAUN, Carla C.; MUELLER, Rafael R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do Método OKA — Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 4, p. 983-1006, jul./ago. 2014.
- BRITO, Lydia M. P.; CASTRO, AHIRAM B. C. Descarte do conhecimento como estratégia de inovação: um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do Nordeste do Brasil. *Holos*, v. 4, p. 397-414, fev. 2014.
- CAMARGO, M. V. G. P. de. Autoria na geração de artigos. In: WITTER, Geraldina P. *Produção Científica*. Campinas: Átomo, 1997.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). *Critérios de Classificação Qualis – Ensino*. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/qualis/ensino.pdf>. Acesso em: 02 maio 2018a.
- _____. *Portal de Periódicos*. Disponível em: <<http://www-periodicos-capes-gov-br.ez106>>.

periodicos.capes.gov.br/index.php?option%3Dcom_phome%26Itemid%3D68%26>. Acesso em: 02 maio 2018b.

CAVALCANTE, Luciane F. B. A busca da informação no contexto da televisão universitária: análise apoiada em indicadores de competência da informação. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 26, n. 3, p. 123-138, set. /dez. 2016.

COSTA, Cíntia G.; BRITO, Lydia. Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos. *Holos*, v. 2, p. 393-408, abr. 2017.

CRUZ, Sofia G.; FERREIRA, Maria E. F. Gestão do conhecimento em hospitais públicos com diferentes modelos de gestão: alguns fatores explicativos. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 4, n. 2, p. 1-20, jan./abr. 2017.

CRUZ, Érika M. K.; SEGATTO, Andréa P. Processos de comunicação em cooperações tecnológicas universidade-empresa: estudos de caso em universidades federais do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 3, p. 430-449, jul./ago. 2009.

DE ANGELIS, Cristiano T. Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 3, p. 297-324, jul. /set. 2013.

ECHTERNACHT, Tiago H. S.; QUANDT, Carlos O. A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. especial, p. 35-49, mar. 2017.

FERRARI, Rodrigo D.; PIRES, Giovani L. Cultura colaborativa e gestão do conhecimento em esporte e lazer. *Motriz*, v. 19, n. 2, p. 288-297, abr. /jun. 2013.

FERRAZ, Janaynna M.; SALES, Jefferson. Em busca da emancipação na gestão do conhecimento. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 2, p. 108-119, abr./jun. 2017.

FERREIRA, Liliane J. A.; ALVARES, Lillian M. A. R.; MARTINS, D. L. A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 27, n. 2, p. 145-168, maio /ago. 2017.

FRANCINI, William S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-1, jul./dez. 2002.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALEZ, Rodrigo V. D.; MARTINS, Manoel F. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. 2, p. 14-34, jul./dez. 2015.

JESUS, Anderson M.; MOURÃO, Luciana. Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 4, p. 939-968, jul./ago. 2012.

LIMA, Paula B. S. M.; VASCONCELOS, Maria C. R. L.; NEVES, Jorge T. R.; DUFLOTH, Simone C. A gestão do conhecimento no setor público: um diagnóstico preliminar sobre práticas e ferramentas utilizadas no Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA). *Economia e Gestão*, v. 15, n. 41, p. 57-77, out./dez. 2015.

LIRA, Suzana L.; DUARTE, Emeide N. Ações integradas de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil de uma universidade pública. *Brazilian Journal of Information Science*, v. 7, n. especial, p. 112-136, 1º sem. 2013.

LUSTOSA, Romero B.; SILVA, Anielson B.; ZAGO, Célia C. Processos de aprendizagem organizacional em um banco público do Brasil. *Estratégia e Negócios*, v. 2, n. 2, p.109-140, jul./dez. 2009.

MANGINI, Eduardo R.; ROSSINI, Fernando H. B.; CONEJERO, Marco A.; URDAN, André T. Gestão do conhecimento como fator de alavancagem de inovação aberta: o caso foco virtual. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 4, n. 1, p. 16-33, jan./jun. 2018.

MIRANDA, Márcia M. S.; MORESI, Eduardo A. D. 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*, v. 7, n. 2, p. 409-432, jan. 2010.

MOURA JUNIOR, Pedro J. Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR.*, v. 15, n. 2, p. 229-255, abr./jun. 2017.

NOLASCO, Deborah M. S.; SILVA, Mayara S.; EL-AOUAR, Walid A.; BARRETO, Laís K. S.; VASCONCELOS, César R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: instrumentos para gestão organizacional. *Desafio Online*, v. 6, n. 1, p. 160-180, jan./abr. 2018.

PADILHA, Suiany C.; PRESSER, Nadi H.; ZARIAS, Alexandre. Divulgação científica: uso social do produto dos estudos científicos na Fundação Joaquim Nabuco. *Em Questão*, v. 22, n. 1, p. 161-187, jan. /abr. 2016.

PEPULIM, Maria E. H.; FIALHO, Francisco A. P.; VARVÁKIS, Gregório. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 27, n. 3, p. 219-240, set. /dez. 2017.

PEREIRA, Fernando A. M.; QUEIROS, Alinne P. C.; GALVÃO, Aline G.; SALES, João P. D. Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 11, n. 2, p. 1-24, jul./dez. 2012.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Paloma M.; ROVER, Aires J. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6, n. 2, p. 48-79, jul. /dez. 2016.

SANTOS, Rosineide S.; CASTRO, Ahiram B. C.; FARIAS, Maria S. B.; BRITO, Lydia M. P. Organizações de aprendizagem: disciplina para a gestão com pessoas no serviço público. *Holos*, v. 8, p. 205-228, dez. 2017.

SILVA, Ricardo. *Diagnóstico de gestão do conhecimento em C&T/I: método OKA*. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: AEDB, 2013. p. 01-13.

SILVA, Talita C.; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsão um ambiente corporativo focado em aprendizagem e

inovação. *Navus*, v. 8, n. 1, p. 07-19, jan./mar. 2018.

SORIANO, Érico; HOFFMANN, Wanda A. M.; ARAUJO, Camila. Gestão do conhecimento aplicado aos desastres naturais: o caso da Defesa Civil. *Em Questão*, v. 23, n. 3, p. 207-227, set. /dez. 2017.

SPINA, Tatiana G. Z. Gestão da informação com foco na divulgação científica: estudo de caso do website do Instituto de Física de São Carlos (IFSC/USP). *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. especial, p. 160-174, mar. 2017.

TATTO, Luiz; BORDIN, Reginaldo A. Filosofia e gestão do conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. *Cadernos EBAPE.BR.*, v. 14, n. 2, p. 340-350, abr./jun. 2016.

TAVARES, Giselle H.; SCHWARTZ, Gisele M.; FIGUEIREDO, Juliana P.; PALHARES, Marcelo F. S. Vantagens organizacionais da gestão da informação e do conhecimento em um sistema público: o caso Rede CEDES/ME. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 1, n. 2, p. 61-77, jul. /dez. 2012.

TRIOLA, Mário F. *Introdução à estatística*. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

UHRY, Ricardo; BULGACOV, Sergio. Gestão do conhecimento e formação de capacidades em bancos. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, v. 2, n. 1, p. 1-22, jan. /jun. 2003.

URPIA, Arthur G. B. C.; CABRAL, Márcio P.; MASSUDA, Ely M.; BORTOLOZZI, Flávio. Práticas de gestão do conhecimento de recursos humanos em escolas públicas. *Navus*, v. 8, n. 1, p. 115-124, jan./mar. 2018.

WILBERT, Julieta K. W.; OLIVEIRA, Isabela C. G.; DANDOLINI, Gertrudes A.; STEIL, Andréa V.; SOUZA, João A. O uso de comunidades de práticas virtuais (VCOPS) para fins de inovação segundo percepção de seus membros. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. especial, p. 109-125, mar. 2017.

Ricardo Augusto da Silva Alfenas

 <https://orcid.org/0000-0001-5716-0687>

Mestre em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida pelo Centro Universitário das Faculdades Associadas (UNIFAE). Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

E-mail: alfenas@cnen.gov.br

Carlos Soares dos Santos

 <https://orcid.org/0000-0002-9713-0375>

Mestre em Sistemas de Gestão - Engenharia de Produção, pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Licenciado em Letras (Licenciatura Inglês-Português-Literatura) pela Universidade Gama Filho. Bacharel em Letras pela Universidade Gama Filho (UGF).

E-mail: carlosbax@hotmail.com

Danila Carrijo da Silva Dias

 <https://orcid.org/0000-0001-8059-5646>

Doutoranda em Geociências, Mestra em Ciência e Engenharia Ambiental e Bacharel em Engenharia de Minas, pela Universidade de Campinas (Unicamp).

E-mail: danilacdias@gmail.com

Vívian Garro Brito de Araújo

 <https://orcid.org/0000-0002-1076-73159>

Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Graduada em Fonoaudiologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

E-mail: vivian@cnen.gov.br

Daniela Villa Flor Montes Rey Silva

 <https://orcid.org/0000-0001-7495-3419>

Doutora em Engenharia Mecânica pela Universidade de Campinas (Unicamp). Mestra em Engenharia Mecânica pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia. Graduada em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia da UFRJ.

E-mail: daniela@cnen.gov.br