

## XXV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXV ENANCIB

### GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO ABRANGENTE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: INFLUENCIADORES, GOVERNANÇA, PROCESSOS E RESULTADOS

#### COMPREHENSIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR PUBLIC ADMINISTRATION: INFLUENCERS, GOVERNANCE, PROCESSES AND RESULTS

**Lilian Dominguez Santana** – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
**Frederico Cesar Mafra Pereira** – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

#### Modalidade: Trabalho Completo

**Resumo:** diante das crescentes exigências por serviços públicos mais ágeis e eficientes, uma gestão sistemática e proposital do conhecimento torna-se imprescindível para promover a melhoria contínua e ambientes inovadores. É, portanto, objetivo deste estudo propor um modelo de gestão do conhecimento abrangente para a administração pública considerando a relação entre dimensões influenciadoras, governança, processos e resultados da gestão do conhecimento. A pesquisa, que tem por base epistemológica a *design science*, foi conduzida por meio do método *Design Science Research* e Análise de Conteúdo. Os resultados incluem: 1) a identificação de 12 categorias fundamentais da gestão do conhecimento para a administração pública obtidas por meio da análise de conteúdo, com suporte do software Atlas.ti®, tendo por base estudos publicados até 2023 no *Journal of Knowledge Management*, periódico internacional mais conceituado da área e, no contexto nacional, artigos publicados nos periódicos *Transinformação*, *Informação & Informação*, *Informação & Sociedade* e *Perspectivas em Ciência da Informação* e, 2) o desenho do modelo conceitual que interrelaciona as categorias fundamentais. A estrutura proposta possibilita uma compreensão mais integral do fenômeno, ao estabelecer uma terminologia comum que facilita a comunicação entre pesquisadores e profissionais da área e ao integrar dimensões influenciadoras, constituintes e de resultados da gestão do conhecimento na administração pública, promovendo maior clareza conceitual, aplicabilidade prática e utilidade estratégica para gestores e pesquisadores.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; administração pública; modelo conceitual.

**Abstract:** In the face of the growing demands for more agile and efficient public services, a systematic and purposeful management of knowledge becomes essential to promote continuous improvement and innovative environments. Therefore, the objective of this study is to propose a comprehensive knowledge management model for public administration considering the relationship between influencing dimensions, governance, processes and results of knowledge management. The research, which is based on epistemological design science, was conducted using the Design Science Research method and Content Analysis. The results include: 1) the identification of 12 fundamental categories of knowledge management for public administration obtained through content analysis, supported by Atlas.ti® software, based on studies published up to 2023 in the *Journal of Knowledge Management*, the most respected international journal in the field and, in the national context, articles published in the journals *Transinformação*, *Informação & Informação*, *Informação & Sociedade* and *Perspectivas em Ciência da Informação* and, 2) the design of the conceptual model that interrelates the fundamental categories. The proposed structure enables a more comprehensive understanding of the

phenomenon, by establishing a common terminology that facilitates communication between researchers and professionals in the field and by integrating influencing, constituting and results dimensions of knowledge management in public administration, promoting greater conceptual clarity, practical applicability and strategic utility for managers and researchers.

**Keywords:** knowledge management; public administration; conceptual model.

## **1 INTRODUÇÃO**

A chamada *Sociedade do Conhecimento* é marcada por rápidas transformações, tornando essencial a Gestão do Conhecimento (GC) para enfrentar essas mudanças (Takeuchi; Nonaka, 2008). Para os autores, a GC consiste na criação contínua de conhecimento, sua disseminação e incorporação em produtos, serviços e sistemas. Esse processo envolve identificar, organizar e transformar o conhecimento, promovendo seu uso criativo (na-Lamphun; Lee, 2002).

Embora as abordagens de GC adotadas nas organizações privadas sejam, de forma geral, também relevantes para a Administração Pública (AP) (Wiig, 2002), Batista (2012) defende a necessidade de um modelo de GC específico para a administração pública em razão das diferenças entre o setor público e privado. “Enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social” (Batista, 2012, p. 17).

Como destacam Chawla e Joshi (2010), tradicionalmente o serviço público é caracterizado por hierarquias e pouco incentivo à inovação e ao trabalho em equipe. Outro desafio comum é a perda de conhecimento causada pela rotatividade de pessoal ou pela proximidade da aposentadoria de servidores com longo tempo de serviço, exigindo estratégias para reter esse conhecimento (Durst; Lindvall; Bruns, 2020). Apesar disso, estudos sobre GC na AP ainda são escassos (Al Ahbabi *et al.*, 2019; Castro *et al.*, 2022), mesmo diante de uma crescente exigência da sociedade por serviços públicos mais eficazes (Amorim; Costa, 2020; Antunes, 2022).

No contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Batista (2012), o mais citado em teses e dissertações no Brasil (Afonso; Braga, 2022). Embora esse modelo, de caráter genérico e holístico, tenha preenchido uma lacuna importante na literatura, ele ainda carece de validação empírica, o que evidencia a necessidade de avanços na construção de modelos aplicáveis à realidade da AP. Diante desse cenário, surge a seguinte questão central: como avançar na construção e na validação empírica de um modelo de GC para a AP que, além de considerar

as dimensões já previstas em modelos anteriores, incorpore uma estrutura taxonômica das categorias essenciais, desde as dimensões influenciadoras até governança, processos e resultados da GC, de modo a promover uma compreensão sistêmica do fenômeno?

Buscando responder a essa questão e contribuir para o avanço da literatura, este estudo propõe um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento Abrangente (GCA) para a AP. Esse modelo foi desenvolvido a partir do mapeamento das categorias essenciais da GC, organizadas em uma estrutura taxonômica que favorece o uso de uma terminologia comum e a compreensão integrada do fenômeno. A partir desse modelo conceitual, derivou-se um modelo empírico de GCA, de caráter prescritivo, que contempla as relações entre antecedentes, dimensões e resultados da GC no contexto da AP. Este modelo empírico será objeto de validação em etapas posteriores de pesquisa (já em andamento).

Por GCA entende-se, conforme Wiig (2002), aquela que adota uma abordagem sistemática da GC, visando torná-lo o principal facilitador do desempenho organizacional, o que pressupõe a existência de uma estrutura de governança adequada. Em contraste, a GC incremental se caracteriza por ações pontuais, voltadas a melhorias específicas e isoladas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A GC é uma área multifacetada que ainda não alcançou consenso em sua definição (Bígio *et al.*, 2018). Em linhas gerais, Gooijer (2000) define a GC como as ações que apoiam a colaboração e a integração e, nesse sentido, entende que deve ser considerada como uma intervenção na cultura da organização por consistir, na visão do autor, em uma inovação ou mudança radical nas operações. Para Chawla e Joshi (2010), a GC considera as práticas de gestão existentes e as integra à uma filosofia de melhoria de desempenho.

Uma definição mais operacional é fornecida por Jain e Jeppesen (2013), que se referem à GC como uma série de práticas e técnicas utilizadas pelas organizações para criar, compartilhar e explorar o conhecimento visando o alcance dos objetivos organizacionais. Para Ribeiro *et al.* (2011), a definição mais adequada para a GC é aquela que a considera como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, que aumentam a capacidade dos gestores públicos de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos.

Independentemente da existência de um conceito único, a identificação de uma estrutura clara dos elementos centrais da GC é fundamental para promover uma visão ampla

do fenômeno. Um modelo ou estrutura comum, descrevendo os elementos centrais, conceitos e princípios do objeto de pesquisa possibilita uma compreensão compartilhada dentro de uma disciplina (Heisig, 2009). Conforme Weber, Wunram e Kemp (2002), uma estrutura consiste em uma descrição holística e concisa dos principais elementos, conceitos e princípios de um domínio. No campo da GC, essas estruturas podem ser descritivas, prescritivas ou híbridas, sendo esta última recomendada por promover uma abordagem sistêmica e holística das atividades de GC (Rubenstein-Montano *et al.*, 2001).

Heisig (2009), ao analisar 160 estruturas de GC, constatou a ausência de uniformidade na forma como o conhecimento é compreendido. No que diz respeito aos processos ou atividades de GC — denominados por Heisig (2009) como "manejo do conhecimento" — foram identificados 166 termos distintos. O autor levantou ainda os fatores de contexto, críticos para o sucesso da GC, identificando 170 termos diferentes. É consenso na literatura, contudo, que a ênfase unilateral em um dos fatores não corresponde ao que se denomina de esforço holístico de GC, sendo antes, tarefa da GC gerenciar esses fatores como um todo, de tal modo que possibilite que as atividades ou processos de GC possam ser desempenhados da melhor maneira possível (Heisig, 2009).

Na revisão sistemática da literatura (RSL) realizada neste estudo, conforme detalhado nos procedimentos metodológicos, foram recuperados 48 artigos nacionais e internacionais. No que se refere especificamente à proposição de modelos teóricos de GC para a AP, foco central desta pesquisa, observou-se predominância de estudos internacionais. Dos oito modelos identificados, sete (87,5%) foram desenvolvidos em pesquisas internacionais, enquanto apenas um modelo foi encontrado em estudo nacional. Esse resultado sugere uma preocupação mais expressiva, no cenário internacional, em desenvolver *frameworks* que auxiliem na compreensão e implementação de práticas eficazes de gestão do conhecimento. Cabe ressaltar, contudo, que um dos sete modelos classificados como internacionais, o modelo de comprometimento organizacional e transferência de conhecimento, proposto por Marques *et al.* (2019), foi elaborado a partir de uma pesquisa realizada no contexto brasileiro.

Tendo por foco o processo de transferência do conhecimento, Syed-Ikhsan e Rowland (2004b) desenvolveram um modelo que avalia o impacto de cinco variáveis (cultura organizacional, estrutura organizacional, tecnologia, pessoas e diretrizes políticas) sobre a transferência de conhecimento e os ativos de conhecimento (tácito e explícito) confirmando

grande parte das hipóteses iniciais do estudo, com exceção, em especial, da dimensão estrutura organizacional que não teve relações significativas.

Handzic (2011) propôs o modelo integrado de gestão sociotécnica do conhecimento, composto por três componentes: facilitadores sociotécnicos (liderança, cultura, mensuração e tecnologia), processos de conhecimento e estoques de conhecimento. O estudo evidenciou que os facilitadores sociotécnicos influenciam positivamente os processos de conhecimento, que, por sua vez, impactam os estoques de conhecimento.

Jain e Jeppesen (2013) propuseram e validaram um modelo que analisa o impacto dos estilos de liderança (radical, inovador-colaborador e adaptador) sobre cinco práticas de GC (processos, liderança, cultura, tecnologia e mensuração) em uma organização pública. A partir dos resultados, os autores concluíram que na AP, o estilo adaptador de liderança deve ser fomentado em razão da criação de uma cultura e clima de segurança psicológica nas organizações.

Silveira *et al.* (2018), elaboraram um modelo para investigar os fatores que influenciam a transferência de conhecimento tácito, destacando quatro construtos: fatores idiossincráticos (tempo, linguagem e confiança), estrutura organizacional, cultura organizacional e estratégias de transferência de conhecimento. Os resultados indicaram influência significativa dos fatores idiossincráticos, da estrutura e das estratégias, mas não da cultura organizacional.

Al Ahbabi *et al.* (2019) propuseram um modelo que analisa o impacto dos processos de GC sobre o desempenho no setor público, medido por inovação, qualidade e eficiência operacional. Os resultados mostraram impacto positivo de todos os processos nos indicadores de desempenho.

Marques *et al.* (2019) investigaram a relação entre o comprometimento organizacional (afetivo, calculista e normativo) e a transferência de conhecimento, bem como o nível de maturidade em GC. Os resultados confirmaram a influência positiva dos compromissos afetivo e calculista, mas não do normativo, sobre a transferência de conhecimento.

No Brasil, destaca-se o modelo de Batista (2012) composto por seis componentes integrados: direcionadores estratégicos; viabilizadores (liderança, pessoas, processos e tecnologia); processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento), operacionalizados pelo ciclo KDCA (adaptado do PDCA, com foco no conhecimento); resultados (imediatos e finais) e partes interessadas (cidadão-usuário e

sociedade). Batista (2012) destaca seu modelo como genérico e holístico, sendo aplicável a diferentes organizações públicas, mas ressalta que ele pode ser aprimorado.

Embora o modelo de GC proposto por Batista (2012) se destaque pela robustez teórica e aplicabilidade prática, especialmente ao incluir um manual de implementação e um instrumento de mensuração da maturidade em GC, adaptado da *Asian Productivity Organization* (APO) para pequenas e médias empresas, a proposta deste estudo busca avançar ao oferecer uma abordagem conceitual centrada na articulação entre categorias essenciais identificadas por meio de análise de conteúdo, além de possibilitar seu desdobramento em uma estrutura voltada à validação empírica das variáveis e de suas relações em diferentes contextos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa apresenta natureza básica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo-exploratório. Adota-se como principal método a Análise de Conteúdo (AC) e a *Design Science Research* (DSR), tendo por fundamento a *design science*, um paradigma epistemológico voltado à construção de artefatos capazes de solucionar problemas práticos e, simultaneamente, contribuir para o avanço teórico. A escolha da DSR se alinha ao objetivo central do estudo: propor um modelo de GCA para a AP. A metodologia possibilita a articulação entre rigor científico e relevância prática, sendo estruturada em etapas que vão desde a identificação do problema até a construção, avaliação e disseminação dos resultados. O raciocínio adotado é predominantemente abduutivo, ancorado no modelo metodológico proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).

Para sustentar a elaboração do modelo, foi realizada uma RSL adotando um protocolo estruturado em etapas, visando abranger a produção científica relevante sobre GC em âmbito nacional e internacional. No plano internacional, a busca concentrou-se no *Journal of Knowledge Management (JKM)*, indexado na base *Emerald*, reconhecido como o periódico mais influente e produtivo na área conforme avaliações periódicas de Serenko e Bontis (2009, 2013, 2017, 2022). Para o contexto brasileiro, a seleção priorizou periódicos de excelência conforme o Qualis-CAPES (2017-2020), restringindo-se às revistas com estratificação A1 ou A2 na área de Ciência da Informação que incluíam os termos "Conhecimento" ou "Informação" em seus títulos, a saber: *Transinformação*, *Informação & Informação*, *Informação & Sociedade* e *Perspectivas em Ciência da Informação*.

**XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB**  
**Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025**

A estratégia de busca abrangeu artigos publicados até 2023, sem restrição inicial de período, utilizando os termos “*Knowledge Management*” e “*Gestão do Conhecimento*” no título. Foram incluídos apenas artigos completos, disponíveis em inglês, português ou espanhol, com texto integral e alta qualidade metodológica. A seleção seguiu três etapas: triagem inicial automatizada com o software StArt® (com pontuação dos artigos conforme a ocorrência dos termos-chave), análise de relevância por leitura de títulos e resumos e, por fim, avaliação detalhada de qualidade, baseada no modelo de Morandi e Camargo (2015), considerando adequação temática, pertinência ao foco da revisão e rigor metodológico. Apenas os estudos classificados como de alta qualidade em todas as dimensões foram incluídos, assegurando a consistência dos resultados.

A análise dos dados ocorreu em duas etapas complementares. A primeira teve como foco a identificação de estudos que propuseram modelos de GC na AP, buscando levantar as principais variáveis envolvidas. A segunda consistiu em uma AC, com aplicação da Análise Categorical Temática (ACT), voltada ao mapeamento das categorias essenciais da GC. A ACT permitiu organizar e agrupar os conteúdos explícitos dos textos em categorias significativas para a formulação do modelo conceitual. Essa análise considerou tanto as variáveis presentes em modelos anteriores quanto as que emergiram do contexto específico da GC na AP, classificando-as em três grandes grupos: variáveis influenciadoras, estruturantes (GC) e resultantes.

O mapeamento das categorias representou um passo essencial para a compreensão do fenômeno à luz do papel fundacional da taxonomia facetada na construção do modelo conceitual de GCA. Para a identificação das categorias, foi utilizada a Análise de Conteúdo (AC), especificamente a Análise Categorical Temática (ACT), que permite classificar e agrupar o conteúdo explícito dos textos. A pesquisa baseou-se nas categorias propostas por Ranganathan e pelo *Classification Research Group* (CRG), e seguiu um processo sistemático em seis etapas, desde a organização dos dados até a criação das categorias empíricas: 1) Organização do *corpus* no software Atlas.ti®; 2) Categorização dedutiva com a criação prévia dos códigos das categorias CRG (associadas às categorias de Ranganathan) no software; 3) Leitura e codificação dos textos; 4) Inclusão de cada código como subcódigo da categoria CRG correspondente; 5) Identificação dos termos principais em cada categoria e agrupamento ou fusão de termos com significados semelhantes em códigos mais abstratos; 6) Criação das categorias empíricas a partir da subdivisão das categorias CRG, com base nos dados e critérios

de adequação, exaustividade, homogeneidade, exclusividade e objetividade (Silva Junior; Leão, 2018).

#### 4 RESULTADOS

Dos 853 artigos recuperados, apenas 48 (5,63%) tratam diretamente da GC na AP, o que evidencia a baixa exploração do tema nesse contexto e sinaliza uma oportunidade promissora para o desenvolvimento de novas pesquisas. Entre os oito modelos teóricos de GC identificados, observa-se uma predominância da produção internacional: sete (87,5%) são de origem estrangeira, enquanto apenas um é de autoria nacional. Esse panorama sugere uma maior mobilização no cenário internacional em torno da formulação de *frameworks* que orientem práticas eficazes de GC na AP. Ressalta-se, contudo, que embora classificado como estudo internacional, o modelo proposto por Marques *et al.* (2019) foi desenvolvido com base na realidade brasileira.

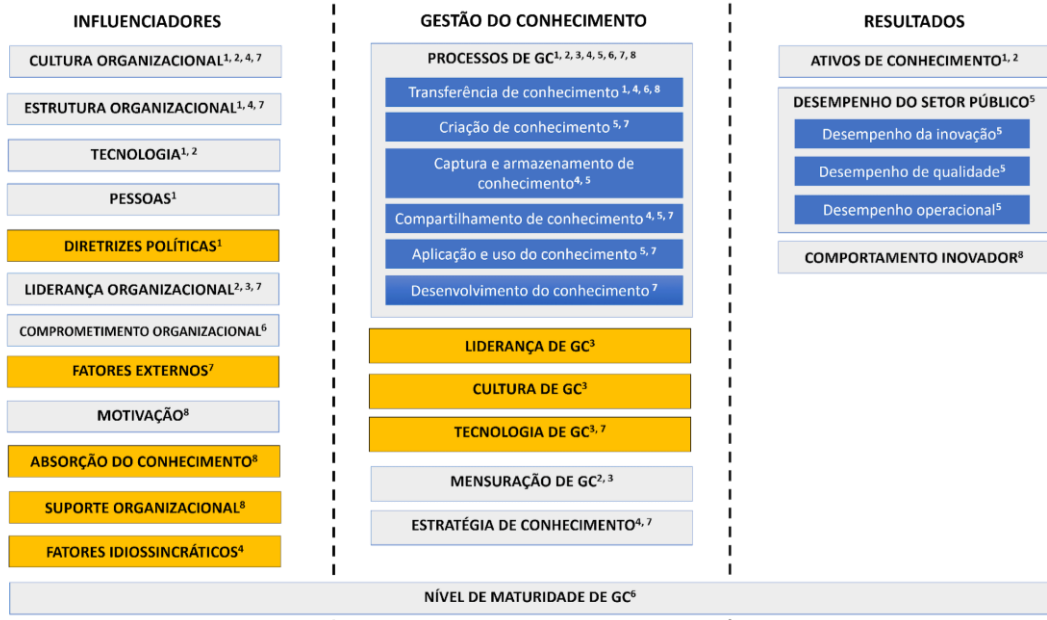
Considerando os oito modelos de GC para a AP identificados na RSL, foi realizada uma análise comparativa entre eles, com o objetivo de extrair elementos comuns e relevantes. A partir dessa aproximação, elaborou-se um esboço preliminar de modelo de GC para a AP, o qual serviu como base para a construção do modelo final proposto neste estudo.

As variáveis presentes nos modelos recuperados foram organizadas em três segmentos principais, Influenciadores, GC e Resultados, com o intuito de alcançar certa padronização entre os modelos analisados. Essa estruturação buscou facilitar a comparação entre os estudos e fornecer um referencial consolidado para o desenvolvimento do modelo conceitual a ser proposto. A Figura 1 apresenta o conjunto de dimensões identificadas nos modelos analisados, oferecendo uma síntese das contribuições teóricas anteriores sobre o tema.

Após a compilação dos construtos e variáveis presentes nos modelos recuperados na RSL, os indicadores utilizados pelos autores foram analisados para identificação do foco principal e da estrutura relacionada. Das 12 dimensões influenciadoras identificadas, cinco (sinalizadas em amarelo na Figura 1), estão diretamente relacionadas ou englobadas por outras dimensões. 'Diretrizes políticas' foi um construto de dimensão única proposto por Syed-Ikhsan e Rowland (2004a) como um construto influenciador da GC. Contudo, os dois indicadores utilizados pelos autores têm por foco principal a ação de motivar o engajamento

com a GC e, portanto, foram aqui relacionados diretamente à estrutura ‘Dimensões de GC’, estando mais alinhado com uma estratégia de GC.

**Figura 1 -** Compilado de dimensões dos modelos de GC para a administração pública



**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2025.

Nota: 1=(Syed-Ikhsan; Rowland, 2004b); 2=(Handzic, 2011); 3=(Jain; Jeppesen, 2013); 4=(Silveira *et al.*, 2018); 5=(Al Ahabbi *et al.*, 2019); 6=(Marques *et al.*, 2019); 7=(Ashok *et al.*, 2021); 8=(Castro *et al.*, 2022).

O construto ‘Fatores Externos’, sinalizado por Ashok *et al.* (2021), está relacionado à limitação imposta pelas regras e procedimentos formais do setor público e, portanto, está ligado à própria inércia organizacional englobada pela ‘Estrutura Organizacional’.

‘Suporte organizacional’, apontado por Castro *et al.* (2022), incluiu apenas um item relacionado à transferência recíproca de conhecimento na hierarquia, estando, portanto, também associado à estrutura organizacional. O construto ‘Absorção do Conhecimento’, proposto pelos autores, apresentou três indicadores: um que define o conhecimento como fonte de vantagem competitiva, remetendo ao conhecimento como resultado (ativo de conhecimento); outro relacionado à transferência do conhecimento, um dos processos de GC e; o terceiro, relativo à satisfação em compartilhar conhecimento, ou seja, à motivação.

Os ‘Fatores idiossincráticos’ propostos por Silveira *et al.* (2018) foram concebidos como um construto multidimensional, composto pelas seguintes dimensões: confiança, linguagem e tempo. Os autores utilizaram dois indicadores para cada dimensão, totalizando seis indicadores que podem ser, considerando o foco principal, integrados a outras variáveis

(Cultura Organizacional, Motivação, Comportamento Inovador, Ativos de Conhecimento, Processo de GC e Liderança Organizacional).

As dimensões 'Liderança de GC', 'Cultura de GC' e 'Tecnologia de GC', propostas por Jain e Jeppesen (2013), contam com alguns indicadores diretamente ligados ao contexto favorável à GC, e, portanto, relacionados às dimensões influenciadoras correspondentes (Liderança Organizacional, Cultura Organizacional e Tecnologia), e outros que podem, a princípio, serem englobados de modo abrangente pela dimensão 'Estratégia de Conhecimento'.

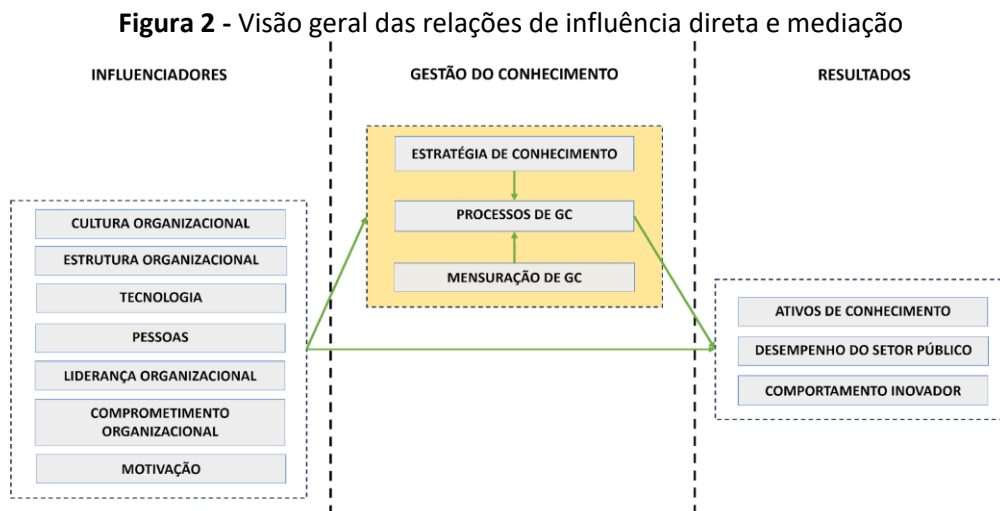
'Nível de maturidade de GC' (Marques *et al.*, 2019) pode ser encarado como a posição em que se encontra a GC considerando todos os demais aspectos, tanto relacionados ao contexto, processos e práticas de GC, bem como seu impacto em termos de resultados.

Além da identificação das variáveis que compõem um modelo de GC em termos de dimensões influenciadoras, dimensões de GC e de resultados, a análise dos modelos possibilitou ainda a identificação das relações entre essas dimensões que já foram testadas empiricamente e/ou propostas conceitualmente.

De forma geral, conforme Figura 2, é possível observar que são previstas relações diretas de impacto das dimensões influenciadoras, tanto sobre as dimensões de GC, como sobre as dimensões de resultado. As dimensões de GC também apresentam relação de impacto direto sobre as dimensões de resultado, o que aponta para um papel mediador das dimensões de GC na relação entre as dimensões influenciadoras e as dimensões de resultado. É prevista ainda a relação entre as dimensões constituintes da GC, como a influência da 'Mensuração de GC' e da 'Estratégia de Conhecimento' sobre 'Processos de GC', proposta e confirmada nos estudos de Handzic (2011) e Silveira *et al.* (2018), respectivamente. A relação triangular entre influenciadores da GC e diferentes dimensões constituintes da GC também apontam para relações de mediação.

Embora o compilado das variáveis e relações presentes nos modelos anteriores de GC na AP tenha proporcionado uma visão mais clara das variáveis que influenciam a GC e daquelas impactadas por ela, a diversidade de variáveis e a heterogeneidade das nomenclaturas utilizadas para representar os elementos que compõem a própria GC dificultaram a obtenção de uma compreensão unificada. Diante dessa limitação, evidenciou-se a necessidade de mapear as categorias essenciais da GC, a fim de construir uma visão mais integrada e consistente do fenômeno. Esse mapeamento considerou, portanto, não apenas

as dimensões já modeladas em estudos anteriores, mas também as discussões mais amplas sobre a GC no contexto da AP.



**Fonte:** Elaborada pelos autores, 2025.

O *corpus* de análise correspondeu aos 48 artigos recuperados na RSL sobre a GC na AP. A análise de conteúdo resultou no levantamento de 308 códigos, dos quais 203 foram considerados termos equivalentes e, portanto, mesclados. A definição pelos termos principais (105) considerou não apenas a frequência, mas, principalmente, a análise do contexto e reflexões feitas a partir da literatura sobre o tema. Conforme Quadro 1, foram identificadas 12 categorias empíricas, consideradas ‘Categorias fundamentais da GC para a AP’.

**Quadro 1 - Categorias empíricas X categorias fundamentais de Ranganathan e CRG**

<i>Ranganathan</i>	<i>CRG</i>	<i>Categorias empíricas</i>	<i>Descrição</i>
Personalidade	Tipos de produto final	Fenômeno GC	Área foco da GC: Administração Pública.
Matéria	Partes	Governança GC	Atribuições/responsabilidades da GC
	Materiais	Objeto geral GC	Objetos de estudo/trabalho da GC
	Propriedades	Estrutura GC	Organização/estruturação da GC
Energia	Processos	Processos GC	Atividades - parte processual (bastidores) da GC
		Práticas GC	Colocar em movimento/ações - parte visível da GC
		Resultados GC	Efeitos/consequências/produto - impactos da GC
	Operações	Influenciadores GC	Dimensões que modelam o cenário da GC
	Agentes	Agentes GC	Agentes ativos da GC
Partes interessadas GC		Agentes passivos/interessados da GC	
Espaço	Espaço	Ambientação GC	Contexto ou ambiente em que a GC é desenvolvida
Tempo	Tempo	Maturidade GC	Posição/cível de consolidação ou efetivação da GC

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2025.

A categoria ‘Fenômeno GC’, correspondente à categoria ‘Personalidade’ de Ranganathan e ‘Tipos de produto final’ do CRG, abrange as definições e a contextualização da GC na AP. A categoria Matéria de Ranganathan pode ser associada às categorias Partes, Materiais e Propriedades do CRG, que foram denominadas neste estudo como: ‘Governança

GC', 'Objeto geral GC' e 'Estrutura GC'. Essas três categorias estão relacionadas à materialidade da GC na AP, dando concretude à sua aplicação. 'Governança GC' refere-se às atribuições e responsabilidades da GC, baseadas nos princípios clássicos da gestão. 'Objeto geral GC' diz respeito aos diversos tipos de conhecimento e informação que constituem o foco da GC. Já a 'Estrutura GC' trata do alcance da GC, considerando se sua abordagem é abrangente ou incremental.

A categoria 'Energia', de Ranganathan, que remete à ação ou natureza ativa, corresponde no CRG às categorias 'Processo', 'Operações' e 'Agentes'. A categoria 'Processo' foi subdividida em 'Processos GC', entendidos como as atividades que compõem a GC; 'Práticas GC', que representam a execução visível da GC; e 'Resultados GC', relacionados aos efeitos ou impactos gerados pela GC. A categoria 'Operações', compreendida pelo CRG como as ações sofridas pelo fenômeno, foi reformulada como 'Influenciadores GC', abrangendo as dimensões culturais, humanas, estruturais e tecnológicas que influenciam o cenário da GC. Nesse contexto, as categorias de processo representam a energia aplicada pela GC, enquanto os influenciadores representam a energia que atua sobre ela.

A categoria 'Agentes', proposta pelo CRG como os responsáveis pelas ações, foi subdividida em 'Agentes GC', com papel ativo na implementação da GC, e 'Partes Interessadas GC', que incluem os *stakeholders* ou agentes passivos interessados nos resultados da GC. As categorias 'Espaço' e 'Tempo', comuns a Ranganathan e ao CRG, foram denominadas, respectivamente, como 'Ambientação GC', que se refere ao contexto em que a GC ocorre, e 'Maturidade GC', relacionada à evolução e ao desenvolvimento necessários para a consolidação e efetivação da GC.

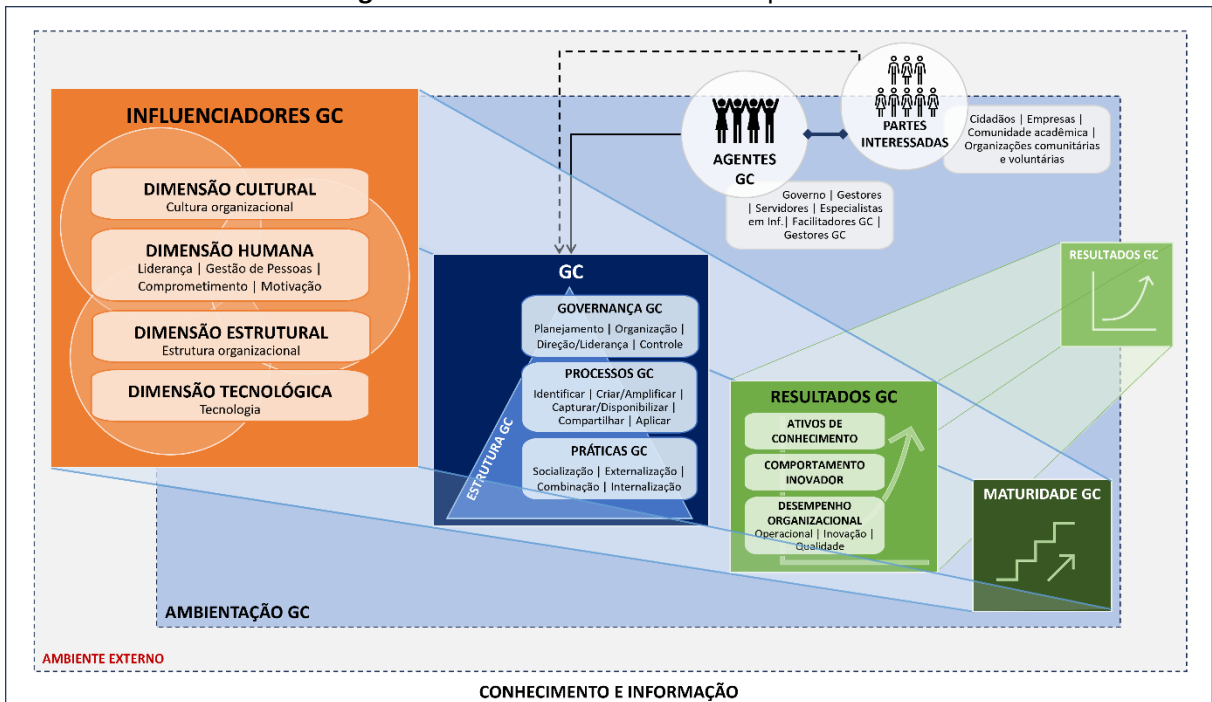
O instrumento taxonômico resultante<sup>1</sup> reúne as categorias essenciais da GC e constituiu o ponto de partida e a base estruturante de todo o estudo. A adoção de uma abordagem facetada deveu-se à complexidade do domínio analisado, que não se adequou a uma taxonomia hierárquica tradicional. As facetas possibilitaram a identificação das múltiplas dimensões da GC, sendo fundamentais para a construção tanto do modelo conceitual, foco do presente estudo, quanto do modelo empírico de GCA, também disponível no *link* acima. Ambos os modelos revelaram conexões que extrapolam as relações lineares inicialmente consideradas.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://sites.google.com/view/gcaap/resultados-parciais?authuser=0> Acesso em: 4 maio 2024.

A identificação das categorias fundamentais da GC para a AP levou a reflexões sobre a interrelação entre essas categorias, culminando no desenho de um modelo conceitual de GCA para a AP (Figura 3). O retângulo branco, que engloba todos os demais elementos, corresponde ao 'Objeto geral GC', o conhecimento e informação que transitam, permeiam e envolvem todas as coisas. Imerso nesse 'orbe' de conhecimentos e informações estão dois ambientes, o ambiente externo e a 'Ambientação GC'. Enquanto a 'Ambientação GC' está diretamente relacionada à área da administração pública ou instituição que esteja sendo foco de observação, o ambiente externo representa todo o contexto exterior (sociedade, demais instituições, empresas, organizações sem fins lucrativos, contexto econômico, cultural, tecnológico, político, social etc.). Nesse sentido, a categoria 'Influenciadores GC' (culturais, humanos, estruturais e tecnológicos) 'reside' não apenas na 'Ambientação GC', como também no contexto externo e se reflete no cenário da GC.

Figura 3 - Modelo Conceitual de GC para a AP



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Considerando que, em termos de estrutura ou configuração, a GC na AP pode ser abrangente ou apenas incremental, 'Estrutura GC', é possível considerar que a percepção da necessidade de uma GC abrangente (sistemática, coordenada) torna imperativa as funções de planejamento, organização, direção/liderança e controle ('Governança GC'). Uma efetiva GC em termos de 'Governança GC' fornece a base para a definição e execução dos 'Processos GC', desde a identificação do conhecimento existente e necessário, passando pela criação e

amplificação de novos conhecimentos, captura e disponibilização do conhecimento, ações e ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento, até a sua aplicação. A percepção da GC em movimento, ou seja, sua parte mais visível, consiste na categoria 'Práticas GC', por meio das estratégias de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) e o conjunto de ações relacionadas.

A GC é operacionalizada ou executada por meio dos 'Agentes GC', o que inclui servidores e funcionários públicos, gestores, especialistas em informação, facilitadores de GC, gestores do conhecimento (na 'Ambientação GC') e o Governo (ambiente externo), no que se refere às diretrizes, normativos, políticas, parcerias e serviços dos laboratórios de inovação.

A GC produz resultados para a AP tanto no que se refere a gerar e gerir ativos de conhecimento, quanto a fomentar um comportamento de colaboração e inovação e melhorar o desempenho organizacional (operacional, de inovação e de qualidade). Esses resultados, contudo, não estão limitados à 'Ambientação GC', mas se refletem em benefícios para o ambiente externo onde estão as partes interessadas (cidadãos, empresas, comunidade acadêmica e organizações voluntárias e comunitárias).

Esse cenário de efeito cascata dos reflexos de influência da categoria 'Influenciadores GC' sobre a GC (estrutura, governança, processos e práticas) e seus 'Resultados GC' culmina em outra dimensão que consiste no nível de 'Maturidade de GC', sua posição considerando o contexto que a área do serviço público ou instituição está inserida e suas ações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo propôs um modelo conceitual de GCA para a AP, com base em uma abordagem taxonômica facetada que integra dimensões influenciadoras, de governança, processos e resultados. A estrutura desenvolvida fornece uma visão sistêmica da GC, promovendo terminologia comum, clareza conceitual e aplicabilidade prática. Trata-se, portanto, de uma ferramenta valiosa não apenas para pesquisadores, mas também para gestores públicos, profissionais de GC e formuladores de políticas públicas interessados em aprimorar a eficiência e a efetividade das organizações públicas.

Embora o modelo seja adaptável a diversas realidades institucionais, é imprescindível sua validação empírica em contextos específicos, de forma a garantir sua aplicabilidade e utilidade prática. Essa validação, prevista nas etapas subsequentes da pesquisa, permitirá

aferir as relações entre variáveis, identificar barreiras e facilitadores e aprimorar o modelo proposto.

Entre as limitações, destaca-se a concentração da revisão em periódicos especializados. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o escopo de análise e desenvolver instrumentos de avaliação baseados no modelo, explorando sua aplicação em diferentes esferas governamentais.

Por fim, reafirma-se que uma GC verdadeiramente abrangente, como a aqui proposta, não se limita a intervenções pontuais, mas requer uma atuação sistêmica e integrada, ancorada em princípios de governança, inovação, participação e aprendizado contínuo. Com isso, espera-se que este trabalho contribua para o fortalecimento da GC como prática estratégica na AP brasileira.

## **REFERÊNCIAS**

- AFONSO, D. L. V.; BRAGA, I. L. Aspectos estruturais das teses e dissertações no Brasil sobre a gestão do conhecimento na área pública. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, [S. l.], v. 6, n. 1, 14 nov. 2022. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/17328>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- AL AHBABI, S. A.; SINGH, S. K.; BALASUBRAMANIAN, S.; GAUR, S. S. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 351–373, 2019. DOI 10.1108/JKM-08-2017-0348. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058835903&doi=10.1108%2fJKM-08-2017-0348&partnerID=40&md5=208ac1e4f924d33c1fe89db45382be5b>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. da. Um estudo sobre a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 8, p. 57870–87884, 17 ago. 2020. DOI 10.34117/bjdv6n8-263. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- ANTUNES, R. Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese Public Administration. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON THEORY AND PRACTICE OF ELECTRONIC GOVERNANCE- ICEGOV 2022, 15., 2022, Guimarães. **Anais [...]** Guimarães: ACM, 4 out. 2022. p. 576–578. DOI 10.1145/3560107.3560317. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3560107.3560317>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- ASHOK, M.; AL BADI AL DHAHERI, M. S. M.; MADAN, R.; DZANDU, M. D. How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 25, n. 9, p. 2245–2273, 2021. DOI 10.1108/JKM-09-2020-0700. Disponível em:

**XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB**  
**Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025**

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102957699&doi=10.1108%2fJKM-09-2020-0700&partnerID=40&md5=60a005bd1af2fe24f4de07730d49026f>. Acesso em: 14 abr. 2023.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BÍGIO, M. T.; BALANIUK, R.; SILVA, A. P. B. da; SILVEIRA, V. S. da. Formalização de serviços internos em grandes corporações: proposta de ontologia para construção colaborativa de Carta de Serviços. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 144–174, 29 jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22553>. Acesso em: 4 maio 2024.

CASTRO, L.; SANTOS-CORRADA, M.; FLECHA-ORTIZ, J. A.; LOPEZ, E.; GOMEZ, J.; APONTE, B. Knowledge management and innovative behavior: police reform efforts in Puerto Rico. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 26, n. 5, p. 1262–1279, 1 jan. 2022. DOI 10.1108/JKM-02-2021-0133. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0133>. Acesso em: 14 abr. 2023.

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

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa paravanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

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

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

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 4–31, 1 jan. 2009. DOI 10.1108/13673270910971798. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>. Acesso em: 14 abr. 2023.

**XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB**  
**Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025**

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

MARQUES, J. M. R.; LA FALCE, J. L.; MARQUES, F. M. F. R.; DE MUYLDER, C. F.; SILVA, J. T. M. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 489–507, 1 jan. 2019. DOI 10.1108/JKM-03-2018-0199. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. *In*: DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research**: método de pesquisa paravanco da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 141–172.

NA-LAMPHUN, R.; LEE, H.-W. Focusing on Information and Knowledge Management: Redesigning the graduate program of library and information science at Chiang Mai University. **Information Development**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 47–60, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266666024241087>. Acesso em: 21 jun. 2023.

RIBEIRO, C. P. de P.; PEREIRA, A. D. S.; SILVA, E. A. da; FARONI, W. Difusão da informação na administração pública. **Transinformação**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 159-171, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/6183>. Acesso em: 4 maio 2024.

RUBENSTEIN-MONTANO, B.; LIEBOWITZ, J.; BUCHWALTER, J.; MCCAWE, D.; NEWMAN, B.; REBECK, K. A systems thinking framework for knowledge management. **Decision Support Systems**, Knowledge Management Support of Decision Making, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 5–16, 1 maio 2001. DOI 10.1016/S0167-9236(00)00116-0. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923600001160>. Acesso em: 27 dez. 2023.

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

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

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

**XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB**  
**Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025**

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

SILVA JUNIOR, L. A.; LEÃO, M. B. C. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 24, p. 715–728, set. 2018. DOI 10.1590/1516-731320180030011. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/ciedu/a/yBwC9L74v4vD3s4PwVXggsk/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SILVEIRA, M. A. da S. G.; ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T.; PAIVA, R. V. C. de. Gestão de processo de compartilhamento do conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG). **Informação & Informação**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 538–565, 6 set. 2018. DOI 10.5433/1981-8920.2018v23n2p538. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31221>. Acesso em: 4 maio 2024.

SYED-IKHSAN, S. O. S. bin; ROWLAND, F. Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. **Benchmarking: An International Journal**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 238–266, 1 jan. 2004a. DOI 10.1108/14635770410538745. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14635770410538745>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SYED-IKHSAN, S. O. S. bin; ROWLAND, F. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 95–111, 1 jan. 2004b. DOI 10.1108/13673270410529145. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>. Acesso em: 15 abr. 2023.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WEBER, F.; WUNRAM, M.; KEMP, J. Standardisation in Knowledge Management - Towards a Common KM Framework in Europe. *In*: PROCEEDINGS OF UNICOM SEMINAR “TOWARDS COMMON APPROACHES & STANDARDS IN KM”, 1 jan. 2002. London: [s. n.], 1 jan. 2002.

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