



## REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

*Joel Augusto de Jesus Pinheiro Junior<sup>1</sup>; Rejane Sartori<sup>2</sup>*

**RESUMO:** A Gestão do Conhecimento (GC) consiste em um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento; inclui qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização. Portanto, torna-se imprescindível para as empresas a implementação da GC para sobreviver na atualidade. Esse é um desafio também presente no setor público, uma vez que a GC contribui no sentido de implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício da sociedade em geral. Desta forma, o objetivo deste estudo foi efetuar uma revisão sistemática da literatura com vistas a identificar as contribuições publicadas em periódicos sobre a GC no setor público brasileiro. Para tanto, esta pesquisa configura-se como bibliográfica, uma vez que busca entender o objeto de estudo a partir de uma revisão sistemática efetuada com base em artigos publicados sobre o assunto nas bases de dados eletrônicas SciELO e Ebsco. Os resultados permitiram identificar dez artigos que tratam especificamente da GC no setor público brasileiro, contudo, um deles repetiu-se nas bases de dados analisadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento; Setor Público; Brasil.

### 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido visto como um dos mais importantes recursos de uma organização, uma vez que é capaz de tornar as ações, sejam elas em nível organizacional ou individual, mais inteligentes, eficientes e eficazes. Por sua vez, a Gestão do Conhecimento (GC) refere-se a um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento. Trata-se de um conjunto de ações para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar seu desempenho.

De acordo com o *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* (CEN, 2008), a GC é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas. Para Dalkir (2011), é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos de uma organização, e estrutura organizacional, a fim de agregar valor através da reutilização e inovação. Preocupa-se com a captura, codificação e compartilhando do conhecimento detido por pessoas nas organizações, sendo que seu objetivo básico é alavancar o conhecimento em benefício da organização.

Assim, torna-se imprescindível para as empresas a implementação da GC para sobreviver em ambientes cada vez mais competitivos. É também um desafio presente para o setor público, pois gerenciar o conhecimento, como afirma Wiig (2002), tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.

De acordo com Batista (2012), a GC na administração pública auxilia as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

A importância dessa temática na atualidade motivou a realização desta pesquisa, que teve como objetivo efetuar uma revisão sistemática da literatura com vistas a identificar as contribuições publicadas em periódicos nacionais e internacionais sobre gestão do conhecimento na administração pública brasileira.

### 2 MATERIAL E MÉTODOS

A revisão de literatura é a busca de informações sobre um determinado tema, com a finalidade de sintetizar a produção do conhecimento sobre um problema de pesquisa e proporcionar ao leitor uma compreensão do que existe publicado sobre o assunto. Ao fornecer os resultados das pesquisas, essa metodologia pode auxiliar os profissionais, os pesquisadores e os estudantes em suas tomadas de decisões, ao conhecerem o que tem sido pesquisado sobre o assunto (POLIT; HUNGLER, 2004).

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Gestão Comercial EAD Pólo Londrina do UNICESUMAR, Maringá – Paraná. Bolsista PROBIC-Unicesumar.

[joelauugusto@outlook.com](mailto:joelauugusto@outlook.com)

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá. Docente no Unicesumar. Orientadora.



Cordeiro et al. (2007) esclarecem que a revisão sistemática (RS) é um modelo que usa métodos rigorosos e explícitos para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes a sua pesquisa. Segundo esses autores, o objetivo da RS não é o de exaurir a literatura sobre um determinado domínio, mas sim o de analisar um conjunto de trabalhos sob critérios científicos rigorosamente estabelecidos pelo pesquisador e que possibilitem a replicação do estudo por outros pesquisadores. Suas principais vantagens consistem em reduzir o viés do pesquisador; é replicável; pode ser atualizada continuamente; possibilita a interação entre diversos pesquisadores; e identifica lacunas no campo de pesquisa com base em um rigoroso estudo sistematizado.

Segundo esses autores, a RS compreende as seguintes etapas: a) planejamento; b) execução; e c) relatório de pesquisa.

Assim, em relação à primeira etapa, utilizou-se como planejamento de busca o protocolo de pesquisa apresentado no Quadro 1, em que são descritas as estratégias de busca de acordo com cada base de dados, os parâmetros de período de tempo, tipo de material, entre outros.

**Quadro 1.** Protocolo para busca sistemática da literatura

1. Questão ou problema de pesquisa Quais são contribuições da GC para a Administração Pública brasileira?
2. Busca na literatura 2.1 Seleção dos tópicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tópico 1: <i>knowledge management</i></li> <li>• Tópico 2: <i>public sector</i></li> <li>• Tópico 3: <i>brazil</i></li> </ul>
2.2 Critérios de inclusão/exclusão <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de documento: artigo completo</li> <li>• Período de tempo: até 2015</li> <li>• Idioma: inglês, português</li> <li>• Exclusão de artigos que são revisões e meta-análises</li> </ul>
2.3 Fontes de informação Base de dados EBSCO e SciELO
2.4 Estratégia de busca de acordo com o recurso utilizado EBSCO: “knowledge management” AND “public sector” AND “brazil” SciELO: “knowledge management” AND “public sector” AND “brazil” Campos de busca: título, palavras-chave, resumo e texto completo do artigo
2.5. Filtros de análise Filtro 1: Leitura do título, palavras-chave Filtro 2: Leitura do resumo e introdução dos textos Filtro 3: Leitura completa dos textos

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Como pode ser observado Quadro 1, inicialmente definiu-se a questão para a revisão - Quais são contribuições da GC para a Administração Pública brasileira?, que foi o alicerce fundamental para efetuar as buscas nas bases de dados. Na sequência, foram estabelecidos os termos com os quais seriam realizadas as buscas, *knowledge management*, *public sector*, *brazil*, bem como os critérios de inclusão/seleção, a saber: artigos completos publicados até 2015 em inglês e português. Posteriormente, foram definidas as bases de dados eletrônicas para a pesquisa, SciELO e Ebsco.

A opção por essas duas bases de dados para a realização da pesquisa se deu pelo fato de que a primeira – SciELO - é uma base de livre aberto, com mais de 1 milhão de acessos por dia para explorar as ciências e um número semelhante de downloads de pesquisa científica, sendo que desde seu lançamento, em 1998, são mais de 950 periódicos e perto de 500 mil artigos disponíveis gratuitamente (PACKER, 2014). Já a Ebsco é uma base constituída por uma rede com mais de 128.000 instituições, conta com mais de 30 mil revistas eletrônicas nos campos de Negócios, Engenharia, Direito, Saúde e outros, sendo que o acesso e busca nessa base chegam a 100 milhões por dia (EBSCO, 2015). Além disso, a encontra-se neste momento liberada para professores e alunos da UniCesumar efetuarem pesquisas gratuitamente. Cabe ressaltar que houve dificuldade de acesso a bases de dados importantes, como *Web of Science* e *Scopus*, haja vista que o autor é aluno na modalidade Ensino a Distância e no Pólo de sua cidade, Londrina, não há acesso às mesmas.

Em relação às estratégias de buscas, definiu-se a utilização de *string and* e os campos de busca - título, palavras-chave, resumo e texto completo do artigo. Por fim, foram selecionados três filtros de análise, sendo que o primeiro filtro refere-se à leitura do título e das palavras-chave; o segundo filtro a leitura do resumo e introdução dos artigos, e por fim o terceiro filtro envolve a leitura completa dos artigos.



### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o processo de busca nos bancos de dados, foram inicialmente identificados 53 artigos completos que tratam de GC no setor público, sendo 14 na base de dados SciELO e 39 na Ebsco. Em relação aos artigos da base SciELO, 11 eram em inglês e 3 em português. Já na Ebsco, 18 eram em inglês e 21 em português.

Ao se refinar a busca para trabalhos que tratam da GC no setor público brasileiro, o número foi redefinido para 10, sendo seis na base de dados SciELO e quatro na Ebsco. Um

Assim, em relação aos resultados obtidos na base SciELO, observou-se que houve duplicação, haja vista que se tratavam de três artigos que apresentavam título tanto em inglês como em português. O Quadro 2 demonstra os resultados da pesquisa efetuada na base de dados SciELO, relacionando o título do artigo e o nome dos autores.

**Quadro 2.** Resultados da pesquisa na base SciELO.

Título do Artigo	Nome dos autores
A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - <i>Organizational Knowledge Assessment</i>  <i>The knowledge management in the municipal public administration in Curitiba with the application of the Organizational Knowledge Assessment (OKA) method</i>	Carla Cristine Braun; Rafael Rodrigo Mueller
Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil  <i>Knowledge management in a public institution for technical assistance and rural extension of northeastern Brazil</i>	Lydia Maria Pinto Britol; Patrícia Webber Souza de Oliveiral; Ahiram Brunni Cartaxo de Castro
Modelo de referência para avaliação de portais turísticos com o suporte da gestão do conhecimento  <i>Reference model for assessment of tourism portals with the support of knowledge management</i>	Alexandre Augusto Biz, José Leomar Todesco, Gregório Jean Varvakis Rados

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Já na base Ebsco, os resultados revelaram a existência de quatro artigos que tratam da GC no setor público. O Quadro 3 mostra os resultados da pesquisa nessa base de dados, relacionando o título do artigo e o nome dos autores. Assim, observa-se que um dos artigos - *Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil* - também consta na base de dados SciELO.

**Quadro 3.** Resultados da pesquisa na base Ebsco.

Título do Artigo	Nome dos autores
Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil  <i>Knowledge management in a public institution for technical assistance and rural extension of northeastern Brazil</i>	Lydia Maria Pinto Britol; Patrícia Webber Souza de Oliveiral; Ahiram Brunni Cartaxo de Castro
Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma Política Institucional  <i>Practices and Knowledge Management Tools in Tax Management Framework of General Mines: opportunity dor Institutional Policy</i>	Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos, Rodrigo Baroni Carvalho, Jorge Tadeu Ramos Neves
Fortalecimento Institucional e Aprendizagem Organizacional da Fundação de Turismo do Estado do Mato Grosso Do Sul -- Projeto Realizado no Âmbito do Prodetur  <i>Institutional Strengthenint and Organizational Learnig at a Tourism Foundation in Mato Grosso do Sul State (Brazil) a Prodetur Project</i>	Dóris Van de Meene Ruschmann, Luciana Carla Sagi, Flávio Ramos
Gestão do das Informações e do Conhecimento em Organizações Públicas: uma aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública	Fernando Antonio de Melo Pereira, Aline Guerra Galvão, Alinne Pompeu



*Information and Knowledge Management in Public Organizations: an application of the Excellence Model In Public Management*

Cunha de Queiros, João  
Paulo D. Sales

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim, como resultado do primeiro filtro de análise utilizado, ou seja, leitura do título e das palavras-chave dos documentos encontrados, observa-se que foram encontradas poucos artigos publicados nas bases SciELO e Ebsco que tratam da GC no setor público brasileiro – foram 10 artigos completos, no entanto, um artigo se repetiu em ambas as bases.

#### 4 CONCLUSÃO

Apesar de ser de fundamental importância a aplicação das técnicas e ferramentas da GC na administração pública, observou-se, por meio de pesquisa realizada junto às bases de dados eletrônicas SciELO e Ebsco e utilizando o primeiro filtro selecionado – análise do título e das palavras chave, a publicação de poucos artigos que tratam especificamente dessa temática no setor público brasileiro. A utilização de dois outros filtros de análise - a leitura do resumo e introdução dos artigos e a leitura completa dos artigos - permitirá identificar as contribuições dos autores em relação à gestão do conhecimento no setor público brasileiro.

Além disso, acredita-se ser pertinente expandir as buscas para bases de dados como *Web of Science* e *Scopus*, sendo esta a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisada por pares, permitindo uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a pesquisa bibliográfica sistemática (FREIRE, 2010), e a *Web of Science*, produto do *Information Sciences Institute* (ISI), que contempla as áreas de ciências naturais, sociais e artes/humanidades, é considerada a mais importante fonte de dados para a análise bibliométrica em ciências e também uma base de dados com maior abrangência de áreas científicas e a mais antiga das ciências sociais (INOMATA et al., 2014).

#### REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **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.

CEN. COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALIZATION. **European guide to good practice in Knowledge management.** Part 5: KM Terminology. Mar. 2004. Disponível em: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-05-2004-Mar.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

CORDEIRO, A. M. *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgões**, Rio de Janeiro, v.34, n.6, dez. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice.** Burlington: Elsevier 2011.

EBSCO. **EBSCO - Bases de Dados em teste para UNICESUMAR.** Disponível em: <http://search.ebscohost.com>. Acesso em: 23 ago. 2015.

FREIRE, Patricia de Sá. (2010). **Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional:** Causas Essenciais dos Problemas de Integração em Fusões e Aquisições (F&A). Florianópolis 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

INOMATA, *Danielly Oliveira et al.* Criação de valor em incubadoras de empresas por meio do capital intelectual: uma revisão bibliográfica. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO - CIKI, 4. Loja, Equador, 2014

PACKER, Abel L. (org.) SciELO - 15 Anos de Acesso Aberto [livro eletrônico]: um estudo analítico sobre Acesso Aberto e comunicação científica. Paris: UNESCO, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org/local/File/livro.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

POLIT, D. F; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa.** 4.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.