

## A gestão do conhecimento no setor público: uma análise bibliométrica

Knowledge management in the public sector: a bibliometric analysis

Gestión del conocimiento en el sector público: un análisis bibliométrico

Recebido: 23/12/2020 | Revisado: 25/12/2020 | Aceito: 30/12/2020 | Publicado: 03/01/2021

**Kathiurcia Montovanelli Cazotti Câmara**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1593-4933>

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

E-mail: [kathiurcia.camara@ufes.br](mailto:kathiurcia.camara@ufes.br)

**Isabel Matos Nunes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9127-6384>

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

E-mail: [isabel.nunes@ufes.com](mailto:isabel.nunes@ufes.com)

### Resumo

A Gestão do Conhecimento pode contribuir muito para o sucesso das organizações, tanto públicas, quanto privadas. Contudo, estas perceberam isso há mais tempo e têm obtido êxito em ações que buscam gerir o conhecimento, enquanto aquelas, têm feito o uso deste instrumento mais recentemente. O conhecimento tácito, oriundo da experiência pessoal dos colaboradores de qualquer organização, se constitui elemento primordial, e às vezes é perdido, principalmente no setor público, marcado pelas constantes mudanças de quadros funcionais. Faz-se fundamental a conversão desse conhecimento em conhecimento explícito, para que esteja disponível e possa ser acessado por quem é de competência. Este artigo objetiva realizar um estudo sobre as publicações que fazem referência à gestão do conhecimento no setor público, de modo a responder a seguinte questão: quais instrumentos e métodos têm sido utilizados pelo setor público para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito? A proposta metodológica do estudo foi a realização de uma pesquisa com análise bibliométrica e qualitativa, em artigos buscados na base de dados Web of Science. Os resultados do estudo mostram que dentre os principais instrumentos e métodos utilizados para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, destacam-se o uso de documentos, programas e sistemas que possibilitam a organização e disponibilização do conhecimento, facilitando seu acesso. Concluiu-se que apesar do reconhecimento da importância da gestão do conhecimento pela literatura, ainda são tímidas as iniciativas concretas para a sua implementação no setor público, havendo espaço para inovações.

**Palavras-chave:** Bibliometria; Gestão do conhecimento; Setor público.

### Abstract

Knowledge Management can contribute a lot to the success of organizations, both public and private. However, these have realized this for a long time and have been successful in actions that seek to manage knowledge, while those, have made use of this instrument more recently. Tacit knowledge, derived from the personal experience of employees of any organization, is a key element, and is sometimes lost, especially in the public sector, marked by constant changes in staff. It is essential to convert this knowledge into explicit knowledge, so that it is available and can be accessed by those who are competent. This article aims to conduct a study on publications that refer to knowledge management in the public sector, in order to answer the following question: what instruments and methods have been used by the public sector to convert tacit knowledge into explicit knowledge? The methodological proposal of the study was to carry out a research with bibliometric and qualitative analysis, in articles searched in the Web of Science database. The results of the study show that among the main instruments and methods used to convert tacit knowledge into explicit knowledge, the use of documents, programs and systems that enable the organization and availability of knowledge, facilitating its access, stands out. It was concluded that despite the recognition of the importance of knowledge management by literature, concrete initiatives for its implementation in the public sector are still timid, with room for innovation.

**Keywords:** Bibliometry; Knowledge management; Public sector.

### Resumen

La gestión del conocimiento puede contribuir mucho al éxito de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Sin embargo, estos se han dado cuenta de esto desde hace mucho tiempo y han tenido éxito en acciones que buscan gestionar el conocimiento, mientras que aquellos, han hecho uso de este instrumento más recientemente. El conocimiento tácito, derivado de la experiencia personal de los empleados de cualquier organización, es un elemento clave, y en ocasiones se pierde, sobre todo en el sector público, marcado por constantes cambios de plantilla. Es fundamental convertir este conocimiento en conocimiento explícito, para que esté disponible y sea accesible para quienes sean competentes. Este artículo tiene como objetivo realizar un estudio sobre las publicaciones que se refieren a la gestión del conocimiento en el sector público, con el fin de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué instrumentos y métodos ha utilizado el sector

público para convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito? La propuesta metodológica del estudio fue realizar una investigación con análisis bibliométrico y cualitativo, en artículos buscados en la base de datos Web of Science. Los resultados del estudio muestran que entre los principales instrumentos y métodos utilizados para la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, se destaca el uso de documentos, programas y sistemas que posibilitan la organización y disponibilidad del conocimiento, facilitando su acceso. Se concluyó que a pesar del reconocimiento de la importancia de la gestión del conocimiento por la literatura, las iniciativas concretas para su implementación en el sector público son aún tímidas, con espacio para la innovación.

**Palabras clave:** Bibliometría; Conocimiento administrativo; Sector público.

## 1. Introdução

A Gestão do Conhecimento tem sua origem na proposta de formalização teórica feita por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em meados da década de 1990, quanto ao processo de criação de conhecimento no interior das organizações. Para os autores, esse processo ocorre conforme o modelo SECI, que é um processo espiral constituído de quatro etapas: socialização, exteriorização, combinação e internalização. Participam como criadores de conhecimentos nesse processo: indivíduo, grupo, organização, interorganização (Carvalho, 2012).

Na literatura, é consolidado o entendimento que a gestão do conhecimento é muito importante para o alcance de vantagem competitiva pelas organizações, que precisam voltar o conhecimento que possuem para a promoção e o sustento de suas estratégias. (Gonzalez & Martins, 2017).

Nesse sentido, Rocha e Ferreira (2018) consideram a gestão do conhecimento uma ferramenta importante na promoção de agilidade e padronização de atividades realizadas em uma organização, visto que possibilita a gerência de informações e conhecimento. No que tange à administração pública, os autores identificam que a gestão do conhecimento possui um obstáculo maior, visto que as atividades desempenhadas pelos órgãos públicos não são padronizadas, tornando a adoção de uma política de retenção do conhecimento primordial, para que seja possível manter o conhecimento indispensável para a execução das atividades, face a constante perda de conhecimento.

Quanto ao processo de criação do conhecimento, Melo, Boletini e Couto (2018) esclarecem que se constitui de contínua e dinâmica interação entre o conhecimento tácito e o explícito.

Nesse contexto, Carvalho (2012) elucida que na etapa de criação do conhecimento é de fundamental importância o estabelecimento de uma comunicação clara e direta, bem como a elaboração de manuais e documentos para a constituição do conhecimento explícito, e ainda, os programas de treinamento e estágios, que ajudam a capacitar os colaboradores.

O aperfeiçoamento das tecnologias digitais e o desenvolvimento de avanços nas leis bibliométricas e estatísticas, contribuíram para a popularidade da bibliometria no meio acadêmico, bem como o aumento de buscas por embasamentos teóricos na conceituação, elaboração e metodologias das pesquisas, segundo Pimenta, Portela, Oliveira e Ribeiro (2017). A bibliometria, para os autores, desempenha importante função na avaliação da produção científica mundial, visto que os indicadores podem demonstrar a evolução e o comportamento de um determinado campo de conhecimento.

Deste modo, considerando a fundamental importância da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito para as organizações e visando contribuir para esse diálogo, este artigo visa realizar um estudo bibliométrico sobre a gestão do conhecimento e a construção do conhecimento explícito no setor público, buscando identificar a seguinte questão de pesquisa: Quais métodos têm sido utilizados para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito no âmbito de processos no setor público. Para responder tal questão este estudo tem o objetivo de realizar uma análise bibliométrica sobre o tema em questão.

## 2. Metodologia

A fim de alcançar o objetivo proposto, a pesquisa se classifica como exploratória. Gil (2019) esclarece que a pesquisa exploratória se desenvolve com o intuito de contribuir para uma noção geral do fato em análise, visando proporcionar elucidações para estudos futuros mais amplos.

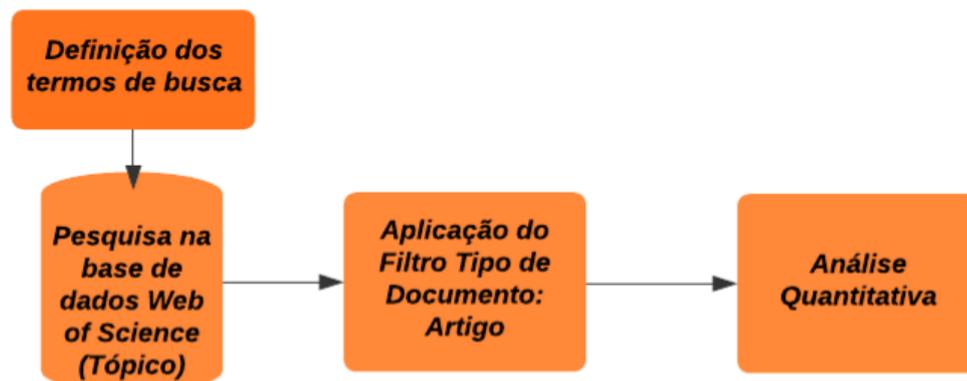
O estudo possui abordagem quanti-qualitativa e utiliza como ferramenta metodológica a análise bibliométrica. No que se refere à abordagem quantitativa, Pereira, Shitsuka, Parreira, e Shitsuka (2018) esclarecem que o método pode ser utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento, inclusive, na bibliometria. Em relação à abordagem qualitativa, Pereira et al. (2018) elucidam que deve ser utilizada quando o pesquisador faz uso da interpretação dos dados para atingir os objetivos do estudo. Dessa forma, a abordagem quanti-qualitativa é a que melhor contribui para o alcance dos objetivos propostos.

A fim de realizar um levantamento do panorama internacional, escolheu-se uma plataforma com essa abrangência, a Web of Science, que de acordo com Costas (2017), é a base de dados mais utilizada em estudos cientométricos.

A pesquisa realizada na base de dados Web of Science, foi acessada através do Portal de Periódicos da CAPES, utilizando-se como termos de busca em inglês: "knowledge management" AND "public sector".

No primeiro momento a pesquisa foi realizada no tópico, ou seja, retornou artigos que continham os termos de busca tanto no título, quanto no resumo e nas palavras-chave. Com os resultados encontrados nessa etapa da pesquisa, foi realizada a análise quantitativa dos artigos selecionados, conforme ilustrado no Fluxograma 1.

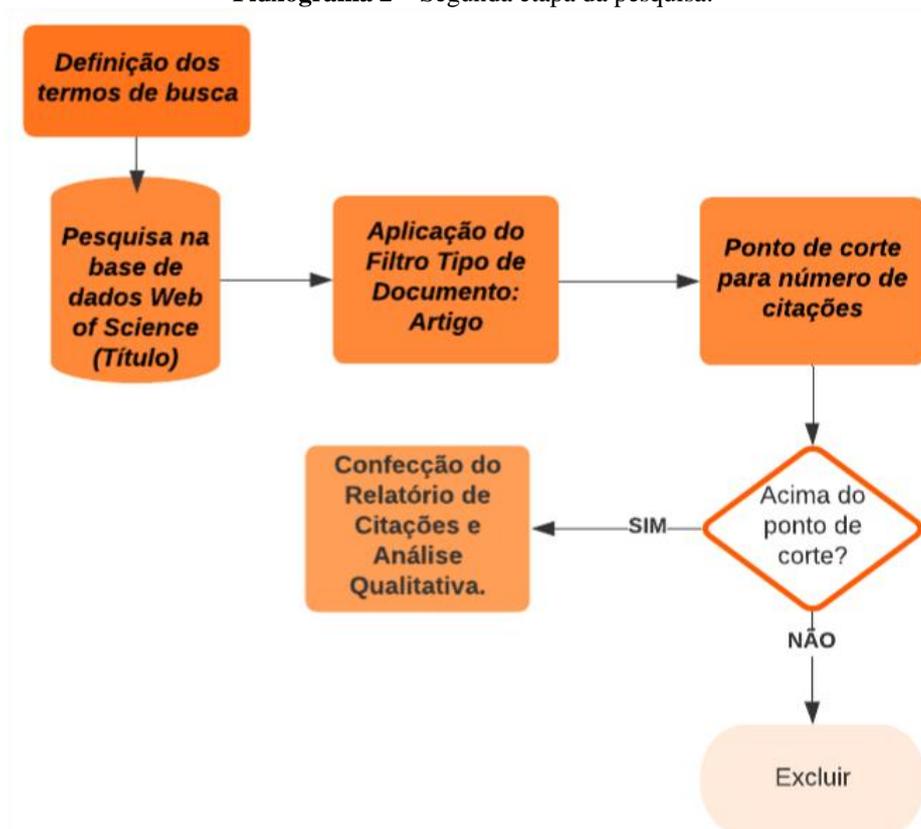
**Fluxograma 1** – Primeira etapa da pesquisa.



Fonte: Autores (2020).

Em um segundo momento, a fim de refinar a pesquisa, procedeu-se com a busca utilizando-se os mesmos termos de pesquisa, porém apenas no campo do título. Com os resultados obtidos na segunda etapa, delimitou-se um ponto de corte para os artigos mais citados de forma que foram selecionados os artigos que juntos representavam 80% ou mais do total de citações, obtendo-se assim o portfólio final para a confecção do Relatório de Citações e análise qualitativa, conforme Fluxograma 2.

**Fluxograma 2** – Segunda etapa da pesquisa.



Fonte: Autores (2020).

Ressalta-se que os procedimentos realizados nesta pesquisa ocorreram no mês de julho e agosto de 2020.

### 3. Resultados e Discussão

A pesquisa realizada na base de dados Web of Science com os termos "knowledge management" AND "public sector", encontrou um resultado de 322 publicações.

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é analisar artigos, utilizou-se como ferramenta para refinar resultados o filtro Tipo de Documento Artigo. Nesta etapa foram eliminados 141 trabalhos, totalizando 181 artigos.

Nesse momento, verificou-se a origem dos artigos encontrados, identificando-se que a maioria procede da Austrália e da Inglaterra, ambos com 23 publicações, perfazendo 12,70% cada. O Brasil é o país originário de 10 destes artigos, representando 5,52% das produções, tendo sua primeira produção realizada em 2011.

No que se refere à análise temporal, constatou-se que as publicações encontradas compreendem o período de 1999 a 2020, sendo 2019 o ano que teve a maior produção, com 23 publicações. É interessante observar que o conceito teórico inicial de Gestão do Conhecimento foi formulado em 1990, contudo os trabalhos publicados cresceram a partir dos anos 2000. Cabe ressaltar que devido este estudo ter se realizado em julho de 2020, o ano corrente ainda pode receber mais produções acerca do tema.

Ao analisar o Gráfico 1, é possível observar que em 1999 se iniciam as publicações sobre o tema, sendo que as duas pesquisas realizadas nesse ano abordaram a importância da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento nas organizações.

**Gráfico 1** – Número de Publicações por ano.



Fonte: Autores (2020).

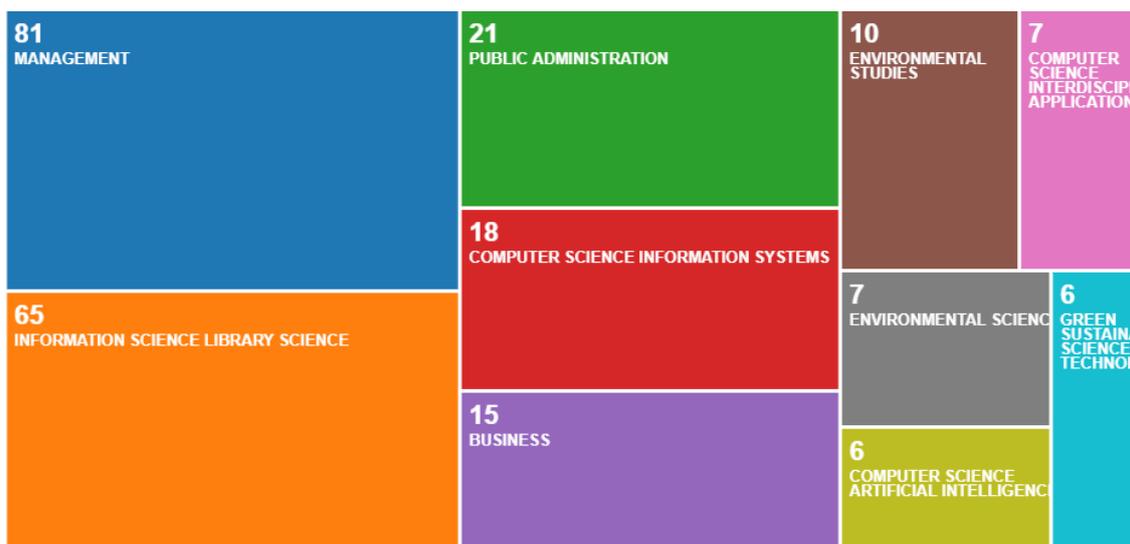
A publicação precursora foi o artigo intitulado *Expert humans or expert organizations?* e publicado na revista *ORGANIZATION STUDIES* por Mueller, F e Dyerson, R, em 1999. Os autores afirmam que a mudança tecnológica pode auxiliar no aperfeiçoamento da base de conhecimento de uma organização, facilitando a comunicação e os fluxos de informações e sugerem que as organizações priorizem a continuidade de sua base de conhecimento, visando controlar o fluxo de pessoal e evitando a dependência indevida de fornecedores de conhecimento externo.

Após o primeiro artigo, as publicações mantiveram-se ainda tímidas, variando entre uma e duas publicações por ano, havendo algumas oscilações de crescimento em 2004-2005, 2008 e 2012, mas foi a partir de 2015 que ocorreu um aumento considerável no número de publicações.

Destaca-se que dentre as publicações originárias no Brasil, a primeira produção foi publicada no ano de 2011, com o título “Difusão da informação na administração pública”, publicada na revista *Transinformação* por Clarice Pereira de Paiva Ribeiro, Alana Deusilan Sester Pereira, Edson Arlindo da Silva e Walmer Faroni, todos da Universidade Federal de Viçosa.

Para uma clara visualização em relação à classificação das obras em áreas de conhecimento, realizou-se a categorização das publicações, por meio do recurso disponível “Categorias do Web of Science©”, o que gerou a Figura 1 - Mapa de Árvore:

**Figura 1** - Mapa de árvore.

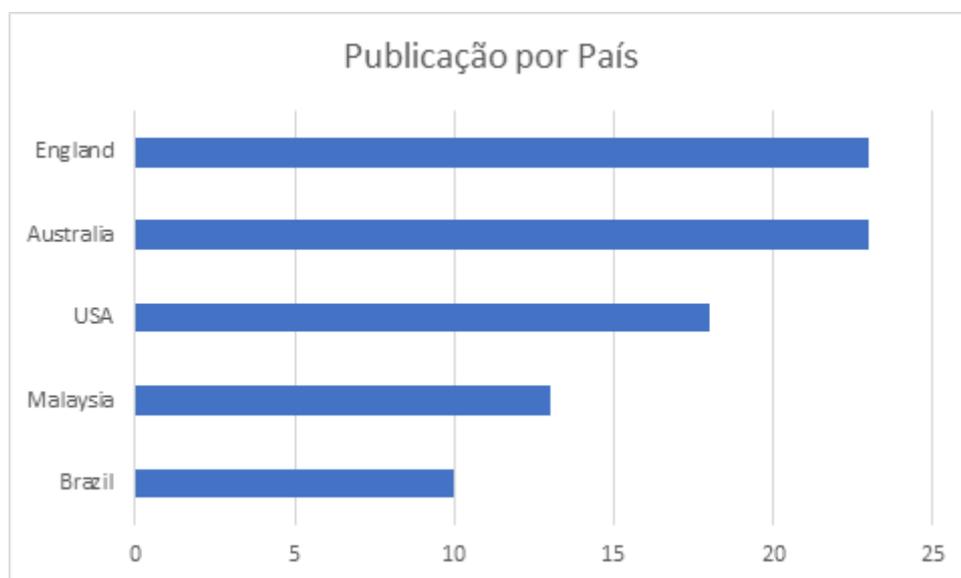


Fonte: Autores (2020).

A classificação por categorias em áreas de conhecimento possibilita a assimilação de publicações inseridas no assunto de interesse específico da pesquisa. Deste modo, constatou-se que dos 181 artigos encontrados, apenas 21 estão voltados para o tema “Public Administration” ou Administração Pública.

A quantidade de publicações por país pode ser observada no Gráfico 2:

**Gráfico 2** - Número de Publicações por país.

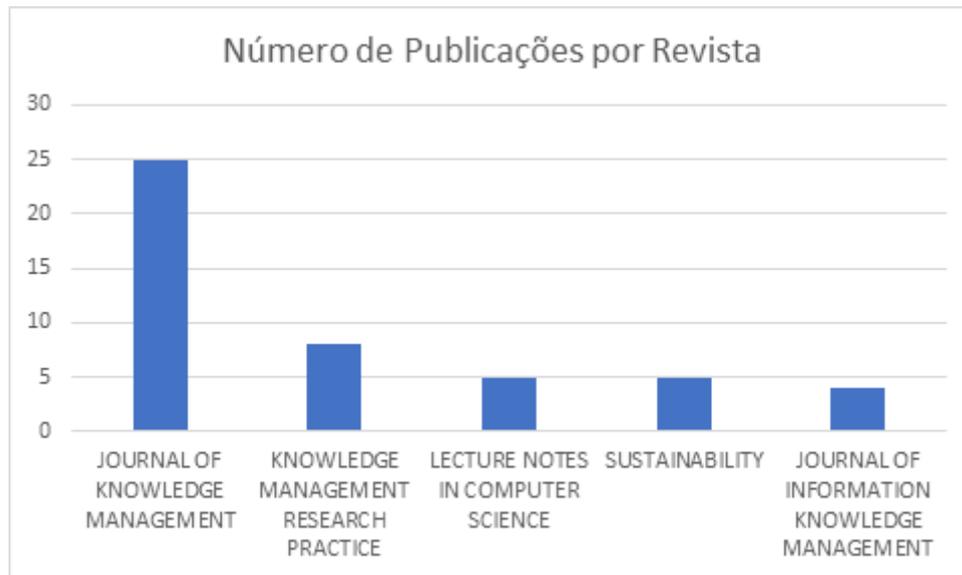


Fonte: Autores (2020).

Ao analisar o país de publicação, conforme mostrado no Gráfico 2, observa-se que o Brasil está entre os cinco países que mais publicaram sobre o tema, sendo que Inglaterra e Austrália lideram o ranking com 23 publicações cada.

As publicações em análise encontram-se distribuídas em diversos periódicos, sendo que as cinco revistas científicas que mais publicaram sobre o tema pesquisado e seus respectivos quantitativos de publicações estão ilustrados no Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Número de Publicações por Revista.



Fonte: Autores (2020).

Analisando o Gráfico 3 é possível observar que a revista Journal Of Knowledge Management foi a que mais publicou entre os artigos encontrados, ela possui Fator de Impacto 4.745 e o maior conceito Qualis Capes, A1, de acordo com pesquisa realizada na plataforma Sucupira, o que demonstra a relevância que os artigos encontrados possuem para a sociedade acadêmica. O Fator de Impacto de um periódico científico é posto pela média das citações por artigo em determinado período temporal, para designar a avaliação do impacto que as revistas e periódicos acarretam (Almeida, 2018).

Conforme descrito na metodologia, em face da extensa quantidade de artigos retornados na busca na etapa 1, a pesquisa foi refinada sendo utilizado como fonte de pesquisa somente o campo título, ou seja, utilizou-se os mesmos termos de busca aplicados anteriormente: "knowledge management" AND "public sector", porém agora, buscando apenas os artigos que contenham as palavra-chave buscadas em seu título. Com isso, obteve-se um resultado de 62 produções. Aplicando-se o filtro de tipo Artigo, eliminou-se 33 estudos, resultando 29 produções.

Nesse momento, fez-se a leitura dos títulos e resumos dos 29 artigos encontrados, e verificou-se que todos estavam alinhados ao tema da pesquisa em questão.

A fim de produzir um relatório de citações dos artigos encontrados nesta segunda etapa de busca, selecionou-se os 6 artigos mais citados, visto que juntos correspondem a mais de 80% do total de citações.

Os artigos selecionados estão organizados na Tabela 1, em ordem decrescente de citações por ano, bem como a relação do ano de publicação, o título do artigo e do periódico e o total de citações.

**Tabela 1** – Relação dos artigos com número de citações por ano.

| <b>Título</b>   | <b>Fonte</b>                        | <b>Autores</b>   | <b>Total de Citações</b> | <b>Citação por Ano</b> |
|---|-------------------------------------|--|--------------------------|------------------------|
| Knowledge Management in the public sector: principles and practices in police work  | Journal of Information Science      | Luen e Al-Hawamdeh (2001)                                    | 78                       | 3,90                   |
| Public sector knowledge management: a structured literature review  | Journal of Knowledge Management     | Massaro, Dumay e Garlatti (2015)                             | 75                       | 12,50                  |
| Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view                                 | Government Information Quarterly    | Pee e Kankanhalli (2016)                                     | 37                       | 7,40                   |
| Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles   | Journal of Knowledge Management     | Jain e Jeppesen (2013)                                       | 21                       | 2,63                   |
| Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance  | Journal of Knowledge Management     | Al Ahabbi, Singh, Balasubramanian e Gaur (2019)              | 17                       | 8,50                   |
| Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: the neglected role of knowledge management in the public sector | Business Process Management Journal | Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali e Tehseen (2019) | 10                       | 5,00                   |

Fonte: Autores (2020).

Os artigos que compõem a Tabela 1 representam o portfólio final para a análise qualitativa.

Luen e Al-Hawamdeh (2001), analisando a gestão do conhecimento no trabalho policial, afirmam que muitas organizações do setor público possuem uma gestão do conhecimento insuficiente, podendo acarretar em perda da memória institucional, lacunas de conhecimento e decisões ruins.

Os autores abordam os conceitos de conhecimento explícito (documentos) e conhecimento tácito (competência, experiência e habilidade dos policiais) e esclarecem que aquele é mantido como registros de rotina policial em documentos oficiais, enquanto este, é dinâmico e rápido.

No que se refere à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, afirmam que ocorre através da análise, processamento e captura do conhecimento e que posteriormente, o conhecimento pode então ser organizado, armazenado e otimizado para facilitar a recuperação e o acesso a tal conhecimento pelos policiais.

Para eles, a implementação da gestão do conhecimento exige uma cultura organizacional que reconhece e promove o valor e o compartilhamento do conhecimento. Esse processo envolve a disposição e a capacidade dos policiais para criar e compartilhar conhecimento. Além disso, é preciso ferramentas mentais e estruturas físicas adequadas para facilitar a colaboração e o compartilhamento.

A gestão do conhecimento é uma das maneiras de aumentar a eficácia do trabalho policial e ela deve trabalhar em conjunto com outras medidas, como educação, treinamento e motivação da equipe para efetivamente aumentar a capacidade dos policiais e, assim, capacitá-los a cumprir suas funções da melhor maneira possível.

Massaro, Dumay e Garlatti (2015) realizaram uma revisão de literatura sobre gestão do conhecimento do setor público, em que constataram uma escassez de autores que se especializam na área, a existência de obstáculos para o desenvolvimento de um corpo coeso de literatura, e baixos níveis de cooperação internacional entre autores, indicando que a literatura é fragmentada.

Pee e Kankanhalli (2016) identificam os fatores que influenciam a gestão do conhecimento e avaliam seu impacto na eficácia organizacional. Por meio de uma pesquisa survey em organizações públicas, buscaram examinar como os incentivos específicos de gestão do conhecimento interagem com os recursos organizacionais e humanos para influenciar o desenvolvimento da capacidade de gestão do conhecimento, e buscaram também avaliar o impacto da capacidade de gestão do conhecimento na eficácia organizacional. Como resultados identificaram que o desenvolvimento de uma forte capacidade de gestão do conhecimento melhora a eficácia organizacional.

Quanto ao conhecimento explícito, os autores esclarecem que ele pode ser capturado em arquivos de repositório de conhecimento eletrônico e sistemas de gerenciamento de documentos e também de fontes externas, como fóruns públicos e sites de redes sociais, enquanto o conhecimento tácito é menos codificável e pode ser distribuído entre os funcionários usando diretórios de especialistas que conectam os pesquisadores de conhecimento a funcionários experientes. O compartilhamento de conhecimento está relacionado ao fluxo de conhecimento entre os funcionários. Pode ser facilitado formalmente por meio da implementação de discussões e programas de orientação ou informalmente por meio do fomento de redes sociais em uma organização. A aplicação do conhecimento envolve trazer o conhecimento existente para lidar com os problemas organizacionais ou alavancar ativos de conhecimento para melhorar produtos e serviços. A criação do conhecimento refere-se à geração de novos conhecimentos. A conversão entre conhecimento explícito e conhecimento tácito ocorre por meio da socialização, externalização, combinação e internalização.

Um dos achados deste estudo refere-se aos recursos humanos, indicando que a experiência valiosa do trabalho é tácita e difícil de codificar e a tecnologia de gestão do conhecimento atual oferece apenas suporte limitado para a captura, compartilhamento, aplicação e criação de tal conhecimento. A tecnologia de gestão do conhecimento pode capturar a parte codificável da experiência do trabalho ou indiretamente facilitar o compartilhamento, a aplicação e a aeração do conhecimento tácito conectando os funcionários por meio da personalização. No entanto, mesmo com a tecnologia de gestão do conhecimento em vigor, o fluxo de conhecimento tácito ainda depende da disposição dos funcionários para compartilhar.

Os autores afirmam que estudar gestão do conhecimento no contexto único do setor público é oportuno e necessário, visto que a gestão do conhecimento se originou em grande parte do setor privado. Além de melhorar a eficácia da organização, a gestão do conhecimento também é adequada para enfrentar alguns desafios da administração pública, como perda de capital humano devido à rotatividade de funcionários e aumento do estoque e fluxo de conhecimento devido aos avanços em tecnologia da informação.

Jain e Jeppesen (2013) investigaram os impactos dos estilos cognitivos de líderes em práticas de gestão do conhecimento em uma organização do setor público na Índia. A pesquisa foi feita por meio da aplicação de questionários que abordavam cinco dimensões da gestão do conhecimento: processo, liderança, cultura, tecnologia e medição, junto ao grupo amostral. Os resultados mostraram três fatores significativos de estilos cognitivos – radical, colaborador inovador e adaptador. A análise revelou impactos negativos dos estilos de colaborador radical e inovador, já o estilo adaptador teve um impacto positivo na promoção de práticas de gestão do conhecimento.

Os autores esclarecem que o conhecimento existe nas organizações na forma tácita e no conhecimento explícito e que é necessário que as organizações analisem quanto do conhecimento existente é tácito e explícito e que um programa de gestão do conhecimento bem-sucedido precisa converter o conhecimento tácito internalizado em conhecimento explícito, a fim de compartilhá-lo.

Al Ahababi et al. (2019) se propuseram a analisar e compreender a intrincada relação entre os processos de gestão do conhecimento e o desempenho das empresas do setor público em termos de desempenho operacional, de qualidade e de inovação. Em seu estudo, concluíram que todos os quatro processos de gestão do conhecimento (criação, captura e armazenamento, compartilhamento e aplicação/uso) tiveram um impacto positivo e significativo na qualidade operacional e no desempenho de inovação do setor público nos Emirados Árabes Unidos.

No contexto dos processos de gestão do conhecimento, os autores afirmam que é importante para as organizações capturar e armazenar os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito, de modo que, codificado, esse conhecimento se torne parte da base de conhecimento existente na organização.

Um ponto comum de discussão encontrado entre os diversos autores refere-se às particularidades da gestão do conhecimento no setor público em contraponto à gestão do conhecimento no setor privado. Jain e Jeppesen (2013) abordam que a gestão do conhecimento no setor público depende das partes interessadas e enfatiza valores democráticos como participação, orientação para o cidadão e orientação para o conhecimento, ao passo que no setor privado é dependente dos acionistas.

Dessa forma, a gestão do conhecimento no setor público é uma questão mais ampla do que no setor privado pois enfrenta maiores pressões por representatividade, responsabilidade e capacidade de resposta do que empresas do setor privado, contudo, as discussões acadêmicas da gestão do conhecimento no setor público, apesar de sua importância, ainda estão em seu estágio inicial, visto que nos últimos anos o foco da maioria das pesquisas realizadas tem sido no setor privado (Al Ahababi et al., 2019).

Al Ahababi et al. (2019) defendem a gestão do conhecimento no setor público como um imperativo, não como uma escolha, se o setor público quiser sobreviver à privatização. Massaro, Dumay e Garlatti (2015) descrevem que os estudos existem de gestão do conhecimento no setor público são fragmentados e não oferecem uma literatura coesa sobre o assunto. Razzaq et al. (2019) A gestão do conhecimento no setor público é uma via relativamente ignorada de pesquisa e prática que recentemente recebeu atenção. As iniciativas de gestão do conhecimento no setor público não se limitam mais aos países desenvolvidos.

Razzaq et al. (2019) examinaram o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho do trabalhador. O estudo foi realizado no setor público, no departamento de saúde da província de Punjab, Paquistão, onde a iniciativa da unidade de gestão do conhecimento foi tomada. Os autores concluíram que o compromisso organizacional medeia parcialmente a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho do trabalhador do conhecimento.

#### **4. Considerações Finais**

Apesar da Gestão do Conhecimento ter sido teorizada em meados de 1990, sendo um assunto relativamente recente, observamos o aumento da produção científica sobre o assunto mais recentemente, nos anos 2000.

É notório o consenso entre os autores sobre a importância da gestão do conhecimento para o sucesso das organizações.

Diversos autores estudados neste artigo citam formas que têm sido utilizadas pelo setor público para conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, dentre as quais, destacam-se a análise, processamento e captura do conhecimento, que posteriormente, pode então ser organizado, armazenado e otimizado para facilitar a recuperação e o acesso a tal conhecimento (Luen e Al-Hawamdeh, 2001); a socialização, externalização, combinação e internalização (Pee e Kankanhalli, 2016); programa de gestão do conhecimento (Jain e Jeppesen, 2013); internalização do conhecimento por indivíduos e grupos, a coleta de informações sobre as experiências e conhecimentos dos indivíduos e sua disponibilização para quem delas precisar (Al Ahababi et al., 2019).

Dentre os principais instrumentos e métodos citados para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, destacam-se o uso de documentos, programas e sistemas que possibilitam a organização e disponibilização do conhecimento, facilitando seu acesso aos indivíduos e colaboradores.

Dessa forma, podemos concluir com a análise realizada, que o conhecimento existente nas organizações, seja ele tácito ou explícito, precisa ser organizado e disponibilizado, para que possa surtir os efeitos desejados. Ou seja, de nada adianta a organização possuir o conhecimento, mas ele estar atrelado à apenas um colaborador ou setor. É de fundamental importância que o conhecimento esteja disponível para todos.

Com este estudo, foi possível entender que apesar da literatura reconhecer a importância da gestão do conhecimento, ainda se mostram tímidas as ações concretas encontradas para a sua implementação no setor público, de modo que ainda há espaço para muitas inovações.

Para estudos futuros, sugere-se realizar um levantamento, identificando as publicações voltadas para o setor público e as realizadas no âmbito do setor privado, analisando as particularidades e semelhanças da gestão do conhecimento nestas duas vertentes, de modo a elucidar possíveis contribuições de um setor para o outro.

## Referências

- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373.
- Almeida, C. C., Gracio, M. C. C., & Carvalho, A. M. G. (2018). Fator de impacto de periódicos utilizados pelos programas de pós-graduação em Comunicação e Informação para a divulgação do conhecimento. *Em questão*, 24(3), 198-225.
- Carvalho, F. C. A. (2012). *Gestão do Conhecimento*. Pearson.
- Costas, R. (2017). Discussões gerais sobre as características mais relevantes de infraestruturas de pesquisa para a cientometria. *Bibliometria e Cientometria no Brasil: infraestrutura para avaliação da pesquisa científica na Era do Big Data*, 19-42.
- GIL, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (7a ed.), Edição do Kindle. Atlas.
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-265.
- Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347-362.
- Luen, T. W., & Al-hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, 27(5), 311-318.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.
- Melo, C. C., Boletini, T. L., & Couto, A. C. P. (2018). Práticas de gestão do conhecimento no Programa Esporte e Lazer da Cidade e Vida Saudável. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*.
- Mueller, F., & Dyerson, R. (1999). Expert Humans or Expert Organizations? *Organization Studies*, 20, 225-256.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33, 188-199.
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria: Ed. UAB/NTE/UFSM. [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1)
- Pimenta, A. A., Portela, A. R. M. R., Oliveira, C. B., & Ribeiro, R. M. (2017). A bibliometria nas pesquisas acadêmicas. *SCIENTIA: Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 4(7), 1-13.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947.
- Ribeiro, C. P. P., Pereira, A. D. S., Silva, E. A., & Faroni, W. (2011). Difusão da informação na administração pública. *Transinformação*, 23(2), 159-171.
- Rocha, M., & Ferreira, L. (2018). *Gestão do Conhecimento: Desafios e Vantagens de sua adesão em um órgão público do Estado de Minas Gerais*. CIDESP - Congresso Internacional De Desempenho Do Setor Público, Brasil, 2018.