



BELO HORIZONTE - MG
04 A 06 JUNHO DE 2025

VI FORPED PPGOC UFMG

Fórum de Pesquisas
Discentes do Programa
de Pós-Graduação em
Gestão e Organização
do Conhecimento

ISSN: 2965-4068

MODALIDADE:
RESUMO EXPANDIDO



Lílian Dominguez

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



<https://orcid.org/0000-0002-1074-4607>



liliandominguez.santana@gmail.com



Frederico Cesar Mafra Pereira

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



<https://orcid.org/0000-0002-1971-8069>



professorfredericomafra@gmail.com

MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ABRANGENTE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: influenciadores, governança, processos e resultados

Comprehensive knowledge management model for public administration: influencers, governance, processes and results

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é amplamente estudada no setor privado, mas ainda pouco explorada na Administração Pública (AP) (Castro *et al.*, 2022). Paralelamente, observa-se um aumento na demanda da sociedade por serviços públicos de maior qualidade (Amorim; Costa, 2020). Diante desse cenário, este trabalho propõe um modelo de Gestão do Conhecimento Abrangente (GCA) voltado à AP. 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.

Este resumo apresenta resultados parciais de uma pesquisa de doutorado que visa o desenvolvimento de dois principais artefatos: (i) um modelo de GCA para a AP e (ii) um instrumento para sua validação empírica, aplicado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Esse instrumento permitirá, adicionalmente, mensurar o nível de maturidade em GCA nas organizações públicas. Os resultados parciais incluem: (1) identificação das categorias essenciais da GC na AP; (2) elaboração do modelo conceitual; (3) desenvolvimento do modelo empírico e das



hipóteses; e (4) criação do instrumento de validação e diagnóstico.

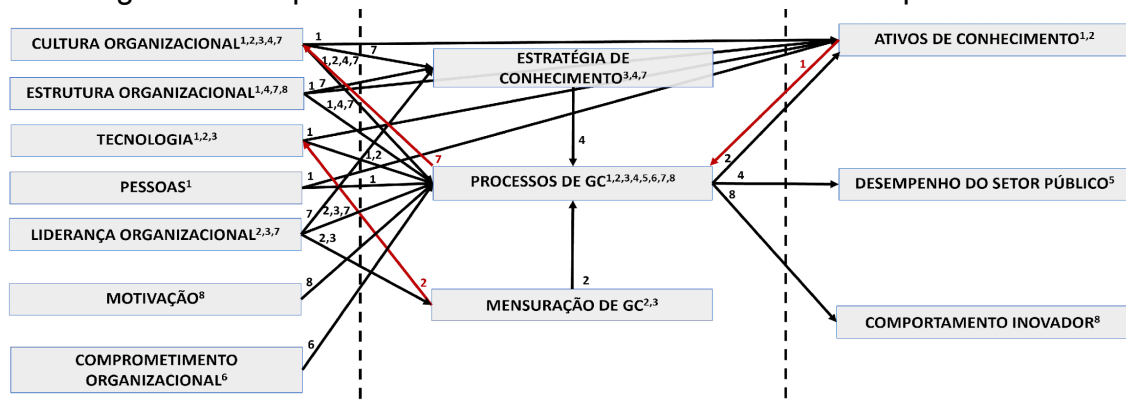
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma estrutura é uma descrição holística e concisa dos principais elementos e princípios de um domínio (Weber; Wunram; Kemp, 2002). Na GC, modelos buscam identificar esses elementos, suas relações e princípios de interação. Na GC aplicada à AP, destaca-se o modelo teórico de Batista (2012), o mais citado em teses e dissertações no Brasil (Afonso; Braga, 2022). Seu modelo, genérico e holístico, preenche uma lacuna na área, mas ainda carece de validação empírica.

Para esta pesquisa, foi conduzida, portanto, uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), analisando 48 artigos sobre GC na AP. A RSL incluiu o *Journal of Knowledge Management*, principal periódico internacional da área, e, no Brasil, os periódicos Transinformação, Informação & Informação, Informação & Sociedade e Perspectivas em Ciência da Informação, todos classificados como A1/A2 no Qualis/Capes (quadriênio 2017-2020).

A maioria dos modelos teóricos de GC para a AP foi proposta em estudos internacionais: dos oito modelos identificados, sete (87,5%) são de origem internacional e apenas um é nacional. Isso evidencia uma maior preocupação, no cenário internacional, em oferecer *frameworks* que orientem práticas eficazes de GC. Vale destacar que, embora incluído entre os estudos internacionais, o modelo de Marques *et al.* (2019), foi desenvolvido no contexto brasileiro. A Figura 1 apresenta um compilado das dimensões propostas nos modelos recuperados.

Figura 1: Compilado das dimensões dos modelos de GC para a AP¹



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

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



O mapeamento inicial da pesquisa apoiou hipóteses sobre as relações entre dimensões influenciadoras, constituintes e de resultado da GC. Contudo, evidenciou-se a necessidade de definir com mais clareza as dimensões constituintes. Por isso, o primeiro objetivo específico da pesquisa foi identificar as categorias empíricas fundamentais da GC.

3 METODOLOGIA

A pesquisa, fundamentada na *Design Science*, utiliza o método DSR, que envolve RSL, projeto, desenvolvimento e validação de artefatos. A análise dos dados secundários da RSL foi realizada por Análise de Conteúdo, seguindo a abordagem taxonômica de Bardin (2011) e a técnica de Análise Categorical Temática (ACT). A validação do modelo e do instrumento ocorrerá na UFMG, tendo como população-alvo seus servidores. A amostragem será não probabilística, por adesão voluntária, conforme Murairwa (2015), com tamanho mínimo de 109 respondentes, calculado via GPower®. A análise dos dados quantitativos será feita por Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais, utilizando os *softwares* SPSS® e SmartPLS®.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A ACT, realizada com apoio do Atlas.ti®, gerou 308 códigos, dos quais 203 foram mesclados por equivalência. A seleção final de 105 termos principais considerou frequência, contexto e literatura. Esses termos foram organizados em 12 categorias essenciais da GC na AP, o que possibilitou refletir sobre suas inter-relações e resultou na construção de um modelo conceitual de GC para a AP.

O estudo propõe, ainda, um modelo empírico prescritivo com nove hipóteses de relações diretas e oito de mediação entre variáveis, visando sua validação empírica por meio da análise da significância dessas relações. Para isso, foi desenvolvido um instrumento com 105 indicadores, que também permite mensurar o nível de maturidade da GC em cinco níveis, de forma geral e por dimensão. As categorias, os modelos conceitual e empírico, as hipóteses e o instrumento estão disponíveis em: <https://sites.google.com/view/gcaap/resultados-parciais>.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados da pesquisa proporcionam uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam, constituem e são impactados pela GCA, favorecendo a adoção de estratégias mais eficazes na promoção da inovação e melhoria dos serviços públicos. O estudo oferece uma visão integrada da GCA na AP, com terminologia consistente que apoia tanto a pesquisa quanto a gestão. No caso da UFMG, os resultados permitirão diagnosticar pontos críticos e oportunidades, contribuindo para o aprimoramento da estrutura, governança, processos e práticas organizacionais.

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 / A Study on the Application of Knowledge Management in Public Administration. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 8, p. 57870–87884, 17 ago. 2020. Disponível em: DOI:10.34117/bjdv6n8-263. 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. Disponível em: DOI 10.1108/JKM-09-2020-0700. Acesso em: 14 abr. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- 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.



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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0133>. Acesso em: 14 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271111119655>. Acesso em: 14 abr. 2023.

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. 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>. Acesso em: 14 abr. 2023.

MURAIRWA, S. Voluntary sampling design. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, [s. l.], v. 4, p. 185–200, 1 fev. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340000298_VOLUNTARY_SAMPLING_DESIGN. Acesso em: 21 fev. 2024.

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. Disponível em: DOI 10.5433/1981-8920.2018v23n2p538. Acesso em: 4 maio 2024.

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. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>. Acesso em: 15 abr. 2023.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>. Acesso em: 15 abr. 2023.