

## INICIATIVAS DE USO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO NARRATIVA

Lilian Cristiane Silva de Oliveira<sup>1</sup>;  
Gregório Jean Varvakis Rados<sup>2</sup>

**Abstract:** The paper aims to identify initiatives of customer knowledge utilization in the context of public service through a narrative review with a systematic literature search. It was found that the majority of initiatives found in the articles included in this review were carried out at the governmental level and primarily addressed the sharing of knowledge with and for the customer, with purposes such as promoting innovations, improving service quality, and developing public policies. It is suggested that future research should develop theoretical and empirical studies on the subject of customer knowledge utilization in other service public sectors, especially in sectors with executive and administrative purposes.

*Keywords: customer knowledge; customer knowledge management; public service.*

**Resumo:** O artigo busca identificar iniciativas de uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público por meio de uma revisão narrativa com busca sistematizada da literatura. Verificou-se que a maior parte das iniciativas encontradas nos artigos incluídos nesta revisão foram realizadas no nível governamental e abordam predominantemente o uso do compartilhamento do conhecimento com o cliente e para o cliente, com finalidades como promover inovações, melhorar a qualidade dos serviços e elaborar políticas públicas. Sugere-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos teóricos e empíricos com a temática do uso do conhecimento do cliente em outras esferas do serviço público, em especial entidades com finalidades executivas e administrativas.

*Palavras-chave: conhecimento do cliente; gestão do conhecimento do cliente, serviço público.*

**Resumen:** El artículo tiene como objetivo identificar iniciativas de utilización del conocimiento del cliente en el contexto de los servicios públicos a través de una revisión narrativa con una búsqueda sistematizada de la literatura. Se encontró que la mayoría de las iniciativas encontradas en los artículos incluidos en esta revisión se llevaron a cabo a nivel gubernamental y se centraron principalmente en el uso del conocimiento compartido con el cliente y para el cliente, con el propósito de promover la innovación, mejorar la calidad de los servicios y desarrollar políticas públicas. Se sugiere que investigaciones futuras desarrollen estudios

---

1 Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3235-1128>. e-mail: [lilian.oliveira@ufsc.br](mailto:lilian.oliveira@ufsc.br)

2 Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2576-4835>. e-mail: [g.varvakis@ufsc.br](mailto:g.varvakis@ufsc.br)

teóricos y empíricos sobre el tema de la utilización del conocimiento del cliente en otras esferas de los servicios públicos, especialmente en entidades con propósitos ejecutivos y administrativos.

*Palabras clave: conocimiento del cliente; gestión del conocimiento del cliente; servicio público.*

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de prestação de serviços, o cliente e seu conhecimento são elementos essenciais para que esta operação seja bem-sucedida. Ademais, a organização que oferece serviços deve ser ágil e adaptável para atender às necessidades do usuário e do negócio, pois os clientes variam constantemente de demandas e requerem serviços distintos ou serviços já existentes ajustados para cada nova solicitação (Dai & Rubin, 2012; Gulati & Srivastava, 2014).

Entretanto, ainda que o conhecimento no ambiente da prestação de serviços seja considerado um fator estratégico, o acesso a esse conhecimento é dificultado pelas particularidades dos serviços, como por exemplo, o fato que parte de um serviço é realizada pelos clientes. As organizações enfrentam, assim, o desafio de gerir e reter tanto o conhecimento interno quanto o conhecimento externo, envolvendo todos os interessados para integrar sistemas de gestão do conhecimento (Dai & Rubin, 2012; Gulati & Srivastava, 2014).

Os serviços estão, assim, suscetíveis às constantes mudanças nas exigências e demandas dos clientes, mas também têm sido afetados pelo rápido avanço das tecnologias de informação e comunicação. Este contexto traz à tona a relevância da gestão do conhecimento do cliente, que ao integrar conhecimento e relacionamento, combina dois dos recursos mais valiosos na economia atual para a sobrevivência e vantagem competitiva das empresas, incluindo o ambiente de prestação de serviços (Tseng, 2016; Farzin *et al.*, 2014).

A gestão do conhecimento do cliente (CKM) no âmbito do setor de serviços permite a aceleração da inovação de serviços, estimula a oferta de serviços baseados em conhecimento e impacta positivamente a melhoria contínua da qualidade na entrega de serviços ao cliente cuja satisfação cresce ao ter suas demandas personalizadas e bem atendidas. Dessa forma, por meio de uma CKM estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais, também é possível aumentar o nível médio de conhecimento e diminuir o tempo necessário para aprender e para resolver problemas (Su & Lin, 2006).

O conhecimento é um recurso importante também no serviço público, que tem suas particularidades e perfis específicos de clientes e usuários. Todavia, ainda que se apresente

diferenças entre o setor privado e público, quando se leva em consideração a natureza da prestação de serviços entende-se que o conhecimento do cliente, o conhecimento para o cliente e o conhecimento sobre o cliente são recursos que também são relevantes para o incremento da satisfação dos cidadãos quanto aos serviços prestados por órgãos do setor público e para melhores resultados deste setor. Assim, o serviço público também deve ser guiado pelo conhecimento do cliente que permeia a economia do conhecimento (Smith & Charles, 2018).

Frente ao cenário exposto, em especial considerando o impacto que o conhecimento do cliente tem tanto para organizações privadas quanto para órgãos públicos, compreende-se que o papel do cliente diante das organizações e seus serviços, as oportunidades de criação de valor, de vantagem competitiva e de melhoria da qualidade por meio da gestão do conhecimento precisam ser mais investigadas (Su & Lin, 2006; Klimecka-Tatar & Ingaldi, 2020).

Deste modo, este estudo busca contribuir com as pesquisas no campo da gestão do conhecimento do cliente no contexto do serviço público, examinando na literatura o que se conhece sobre as iniciativas que abrangem o uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público. Para atender este objetivo, o artigo está estruturado por meio de uma breve revisão da literatura, seguida do relato dos procedimentos metodológicos empregados para realização de uma busca sistematizada da literatura. Posteriormente, serão apresentadas a análise e discussão dos resultados encontrados e então, as considerações finais deste estudo.

## **2 UMA VISÃO GERAL SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE**

A Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM) deriva de combinações entre a Gestão do Conhecimento (KM), a Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) e a Gestão da Experiência do Cliente (CXM). De modo geral a Gestão do Conhecimento do Cliente é explicada como um processo contínuo e bilateral baseado nos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento, criada pela necessidade em adquirir conhecimentos das interações diretas e indiretas entre clientes e organizações. A CKM busca transformar as informações dos clientes em conhecimento e assim aprimorar processos de trabalho, contribuir com o processo de inovação, oferecer melhores serviços e produtos, além de criar valor não somente para as organizações, mas também para os clientes (Muniz *et al.*, 2021; Helmy, 2020).

Na concepção da Gestão do Conhecimento do Cliente, os clientes não atuam como meros receptores passivos de bens e serviços, mas sim como parceiros da organização, ativos em conhecimento e na criação de valor. Com esta perspectiva, quando se compartilha

conhecimento entre as partes, criam-se oportunidades e ambas obtêm vantagens. A organização, por um lado, aprimora e atualiza o seu desempenho, desenvolve suporte para manter e reter produtos e serviços novos e existentes e, por outro lado, o cliente melhora suas experiências e obtém benefícios (Muniz *et al.*, 2021; Zand *et al.*, 2018).

Muniz *et al.* (2021) reforçam a relevância da gestão do conhecimento do cliente ao abordar que apenas o uso do conhecimento organizacional não é mais suficiente para gerar vantagem competitiva e inovação, sendo necessário ir além e transpor as barreiras internas do conhecimento ao enxergar o conhecimento do cliente como recurso crítico.

Neste aspecto, destaca-se que a CKM não se limita a tratar conhecimento do cliente apenas como conhecimento a respeito do cliente, mas apoia-se em uma abordagem de múltiplas categorias que incorporam o conhecimento do cliente, conhecimento sobre os clientes, conhecimento para os clientes e conhecimento com os clientes.

O conhecimento sobre o cliente é empregado para compreender as motivações dos clientes e permitir que as organizações ofertem produtos e serviços personalizados. O conhecimento para o cliente permite que clientes conheçam melhor os produtos/serviços da organização. O conhecimento do cliente é coletado diretamente dos clientes por interações da empresa com eles e representam conhecimentos que os clientes possuem sobre a organização, seus produtos/serviços, concorrentes, mercado etc. O conhecimento com o cliente origina-se por meio da criação que ocorre com o relacionamento bilateral entre organização e clientes (Helmy, 2020; Muniz *et al.*, 2021)

Gerenciar o conhecimento do/sobre/para/com o cliente exige um robusto escopo de capacidades para as organizações, vitais para sua sobrevivência, como corroboram Zand *et al.* (2018) quando abordam a existência de uma forte relação entre as capacidades organizacionais de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional. Nesta perspectiva fortalecer as capacidades de CKM nas organizações é um passo efetivo para melhorar seu desempenho em vários aspectos (Zand *et al.*, 2018).

Cepeda-Carrion *et al.* (2007) reforçam este pensamento. Os autores argumentam que em um ambiente extremamente competitivo e em constante mudança as organizações precisam estar conscientes da necessidade de gerar valor superior para o cliente e defendem que para criar esse valor, as empresas devem combinar e renovar suas capacidades organizacionais, que, por sua vez, devem ser focadas no cliente e capazes de se adaptar permanentemente às mudanças do ambiente.

A criação de valor para o cliente em um contexto competitivo e de rápidas e constantes mudanças requer, portanto, que as organizações desenvolvam a capacidade de absorver,

compartilhar e aplicar o conhecimento do cliente, reconhecido como um recurso organizacional crítico capaz de conduzir à vantagem competitiva. No entanto desenvolver tal capacidade pode ser um desafio para as organizações, exigindo condições humanas, organizacionais e tecnológicas que facilitem o gerenciamento de conhecimento do cliente (Cepeda-Carrion *et al.*, 2007; Khosravi & Hussin, 2018).

A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a condução deste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo caracteriza-se como uma revisão narrativa realizada por meio de uma busca sistematizada da literatura. Para realização da busca foram selecionadas as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, escolhidas por sua relevância e interdisciplinaridade. A estratégia de busca utilizada em ambas as bases se restringiu ao campo título, esta limitação foi necessária por tratar-se de termos com alta abrangência, sendo que para este estudo o foco selecionado foram publicações com a temática da gestão de conhecimento de clientes no setor público. Assim, a combinação de termos pesquisados foi: ((TI= ("knowledge" )) AND TI=("customer" OR "consumer" OR "citizen" OR "end-user" OR "user" OR "client" )) AND TS=("public service" OR "public sector" OR "public work" OR "public institution" OR "public organization" OR "public organisation" OR "public enterprise" OR "public administration" OR "civil service" OR "government service" OR "government" OR "governmental organization" OR "govern").

As buscas nas bases de dados resultaram em 345 publicações, tendo sido removidos 117 estudos duplicados, o que resultou em 228 publicações. Estas publicações foram analisadas com a leitura de títulos e resumos, e deste modo 175 foram excluídos por não atender aos critérios de elegibilidade. Deste modo, 53 estudos foram considerados elegíveis para análise conduzida por meio da leitura na íntegra, o que resultou posteriormente na exclusão de 40 artigos. Assim, ao final foram incluídos 13 artigos neste estudo.

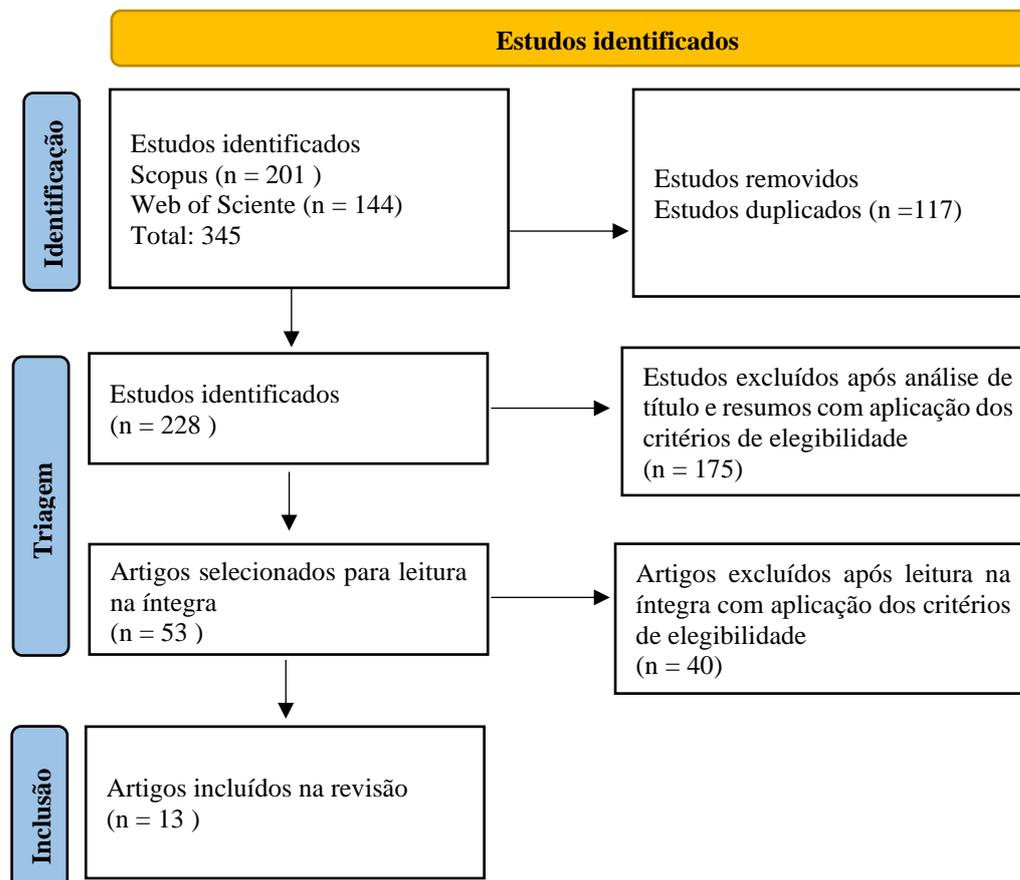
Para seleção dos artigos foram utilizados como critérios de elegibilidade: a) estudos teóricos b) estudos empíricos; c) estudos que relatem, analisem ou abordem casos e iniciativas relacionadas com o uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público; d) artigos publicados em periódicos e artigos publicados em congressos.

Assim, foram excluídos a) estudos que não relatem, analisem ou abordem casos e iniciativas relacionadas com o uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público. Isto é, estudos que discutiram a temática do conhecimento do cliente no serviço público, mas

sem abordar iniciativas, aplicações ou casos práticos, foram excluídos desta pesquisa; b) estudos caracterizados como capítulos de livros ou livros.

A Figura 1 apresenta o fluxo realizado durante o processo de seleção de artigos.

Figura 1 – Fluxo do processo de seleção de artigos



Fonte: elaborado pelos autores de acordo com a figura de fluxo recomendada pelo Prisma 2020 (2023)

Na seção seguinte serão apresentados os resultados encontrados por meio desta revisão e a discussão dos principais achados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seleção dos estudos permitiu identificar um escopo de 13 iniciativas que envolvem o uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público e atenderam aos critérios de elegibilidade. Considera-se o total de 13 estudos pouco expressivo, dada a relevância do tema, o que caracteriza a existência de uma lacuna desta temática na literatura.

A síntese dos achados pode ser visualizada no Quadro 1 que apresenta os títulos dos estudos selecionados, uma breve descrição da iniciativa abordada no estudo, o objetivo

resumido da iniciativa identificado no relato e um ou mais resultados apresentados que se destacaram para compor a caracterização das iniciativas aqui apresentadas.

Quadro 1- Síntese dos estudos selecionados

Nº	Título	Iniciativa com uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público	Objetivo da iniciativa ou do estudo	Resultado em destaque apresentado no estudo
1	Customer development: A knowledge management perspective and a case illustration in e-government	Processo de desenvolvimento de clientes: transferência de conhecimento, que se concentra no aumento da capacidade de absorção dos clientes e no desenvolvimento desses clientes para uma vantagem competitiva sustentável.	Visa aumentar a capacidade dos clientes para aceitar e incorporar novos conhecimentos (capacidade de absorção).	Aumento da capacidade de absorção dos clientes, aumenta a capacidade de aceitar e incorporar novos conhecimentos.
2	Fostering the knowledge-sharing behavior of customers in interorganizational healthcare communities	Compartilhamento de conhecimento em comunidades de clientes inter organizacionais.	Entender o compartilhamento de conhecimento e descobrir como uma empresa promove o compartilhamento de conhecimento de seus clientes.	Fatores que afetam as intenções dos indivíduos de compartilhar conhecimento dentro de uma comunidade: atitude, normas e controle comportamental percebido.
3	Applying double-loop knowledge management model on customer self-service systems for Taiwan's E-government	Modelo de gerenciamento de conhecimento de loop duplo em sistemas de autoatendimento ao cliente para o governo eletrônico de Taiwan.	Promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento e incorporar conhecimento às operações da agência.	A rede interpessoal pode potencializar a integração, produção e compartilhamento de conhecimento por meio da interface tecnológica - TICs.
4	Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization	Quadro de gestão da qualidade do serviço que usa o conhecimento do cliente.	Aprimorar qualidade do serviço público do ponto de vista de qualidade	Proposta de um modelo estruturado que usa pesquisas periódicas de índice de satisfação do cliente para entender os

Nº	Título	Iniciativa com uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público	Objetivo da iniciativa ou do estudo	Resultado em destaque apresentado no estudo
			percebida pelo cliente.	valores percebidos pelo cliente.
5	Linking transparency, knowledge, and citizen trust in government: an experiment	Experimento: quatro grupos receberam informações a respeito de níveis de poluição do ar em seu município.	Investigar se a transparência do resultado do desempenho aumenta o conhecimento e isso afeta a confiança do cidadão em uma organização governamental.	O conhecimento sobre os resultados do desempenho é apenas parte do vínculo entre transparência e confiança. Visões mais realistas sobre os efeitos da transparência devem ser desenvolvidas.
6	User development through proactive knowledge transfer	Transferência de conhecimento para potenciais usuários de inovações de TI.	Aumentar a probabilidade de adoção e difusão da inovação.	Quanto mais eficaz for a transferência de conhecimento, maior será a capacidade de absorção dos usuários e a capacidade do usuário a aceitar e incorporar a inovação em suas operações.
7	Citizen Participation in Budgeting: A Trade-Off between Knowledge and Inclusiveness?	Implementação da participação cidadã. Aborda “orçamento escola” - Iniciativa por meio da qual os cidadãos recebem informações essenciais para sua participação.	Estimar o impacto da inclusão e conhecimento no processo participativo no orçamento do governo.	O conhecimento do participante afeta positivamente a eficiência do processo participativo.
8	The client-consultant relationship in ERP implementation in government: Exploring the dynamic between power and knowledge	Implantação de um módulo de ERP (gestão de recursos humanos) no governo	Analisar como o poder e o conhecimento influenciam a dinâmica da relação cliente-consultora na implantação de ERP no governo.	A divisão do projeto em grupos funcionais, reuniões semanais e a criação de comitês são mecanismos que ajudam a transferir conhecimento e distribuir papéis dentro do projeto.

Nº	Título	Iniciativa com uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público	Objetivo da iniciativa ou do estudo	Resultado em destaque apresentado no estudo
9	Using citizen-provided information to build purposeful knowledge for planning: Principles, requirements, and three examples	Três exemplos de ferramentas utilizadas para coletar informações e contribuições dos cidadãos por meio de serviços online.	Utilizar a informação fornecida pelos cidadãos para criar conhecimentos úteis para o planejamento de políticas públicas.	Destaca-se a importância de ferramentas operacionais para o uso das contribuições cidadãs com a finalidade de apoiar processos de políticas públicas.
10	Examining the citizens' self-knowledge in decision making model for Iraqi e-government	Implementação do governo eletrônico iraquiano.	Melhorar o modelo de tomada de decisões na administração pública eletrônica utilizando o autoconhecimento dos cidadãos.	Relação positiva entre as características de autoconhecimento dos cidadãos e a tomada de decisão.
11	Incentives as a Trigger for Consumer Knowledge Sharing with Enterprises and Public Sector Organizations	Incentivos oferecidos para envolver os consumidores na partilha de conhecimentos.	Envolver os consumidores na partilha de conhecimentos.	As empresas estão mais alinhadas com as expectativas dos consumidores quanto ao grau de incentivos oferecidos do que as organizações do setor público. Há incentivos que são esperados pela maioria dos consumidores e que não são oferecidos nem pelas empresas nem pelas organizações do setor público.
12	Effect of knowledge search depth, user co-creation and moderating factors on the outcomes of service innovations by European public sector organizations	Uso de fontes de conhecimento externas e da cocriação com os usuários nos resultados da inovação dos serviços.	Inovação em serviços.	As organizações do setor público devem limitar as interações profundas com fontes externas de conhecimento entre 2 e 3 fontes diferentes quando visam melhorar os resultados das inovações de serviço.

Nº	Título	Iniciativa com uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público	Objetivo da iniciativa ou do estudo	Resultado em destaque apresentado no estudo
13	What contributes to the government-citizen knowledge sharing: Analysis of 293 cities in China	Soluções para interação entre o governo e os cidadãos	Alcançar partilha de conhecimento, de elevada qualidade entre os governos e os cidadãos.	Os cidadãos com um elevado nível de qualificações estão motivados para participar na política e têm a capacidade de traduzir o conhecimento pessoal em conhecimento governamental.

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A análise dos estudos incluídos neste artigo foi conduzida por meio do uso das categorias: descrição da iniciativa de uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público; objetivo da iniciativa, resultado em destaque por sua consonância com o objetivo desta pesquisa e tipologia do serviço público

O relato das descrições, objetivos e resultados das iniciativas permitiu observar suas características e assim identificar a predominância entre os tipos de conhecimento do cliente utilizados nas iniciativas: conhecimento sobre o cliente, conhecimento do cliente, conhecimento para o cliente e conhecimento com os clientes (Helmy, 2020; Muniz *et al.*, 2021; Zand *et al.*, 2018).

A Tabela 1 apresenta a consolidação dos resultados encontrados levando-se em consideração a classificação do uso do conhecimento do cliente empregado na iniciativa abordada nos estudos.

Tabela 1- Classificação do uso do conhecimento do cliente identificado nas iniciativas dos estudos

Classificação do uso do conhecimento do cliente	Nº de estudos	% de estudos
Conhecimento com o cliente	5	38%
Conhecimento para o cliente	5	38%
Conhecimento do cliente	3	23%
TOTAL	13	100%

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

De modo geral, percebe-se na Tabela 1 que as classificações dos usos do conhecimento do cliente estão com a distribuição equilibrada entre as iniciativas dos estudos incluídos neste

artigo. Não foram identificadas iniciativas que empregassem o uso de conhecimento sobre o cliente, mas verificou-se que as iniciativas que empregaram o conhecimento com o cliente e o conhecimento para o cliente estão presentes entre o mesmo número de estudos, ou seja, 5 estudos para cada classificação. A menor parte dos estudos concentrou-se na abordagem de iniciativas de uso do conhecimento do cliente.

Para refletir acerca das características das iniciativas, retoma-se definições presentes neste artigo quanto ao uso do conhecimento com/para/do cliente. Quando se fala em uso do conhecimento com o cliente, remete-se às ações que envolvem cocriação e caracterizam-se pela existência de um relacionamento bilateral entre clientes e organizações. Já o conhecimento para o cliente possui o foco de compartilhar conhecimento interno para que os clientes tenham um maior domínio sobre produtos, processos e serviços da organização. Por sua vez, ao se falar em uso do conhecimento do cliente, entende-se o conhecimento que é acessado por meio das interações das empresas com seus clientes, representando o compartilhamento do conhecimento dos usuários com as organizações (Helmy, 2020; Muniz *et al.*, 2021; Zand *et al.*, 2018).

Dentre os estudos elegíveis, 38% mencionam iniciativas com características compatíveis com emprego de conhecimento com o cliente, direcionados para ações de cocriação e de inovação com a participação dos usuários. Com a mesma representatividade, 38% das iniciativas dos estudos selecionados abordaram o uso do conhecimento para o cliente, com ações que buscam viabilizar o compartilhamento interno organizacional com os usuários para que estes possam conhecer melhor os produtos e serviços ofertados.

O uso do conhecimento do cliente teve uma apresentação menos significativa sendo identificado em 23% dos estudos. Entende-se que sua menor representação reflete o contexto desta pesquisa que buscou identificar iniciativas com participação ativa do usuário. Ao passo que o uso do conhecimento do cliente representa um papel em que as organizações precisam conhecer seus clientes para aprimorar seus valores e personalizar suas entregas.

A etapa seguinte da análise buscou analisar a predominância da tipologia do serviço público dentre os estudos selecionados. Verificou-se que 62% das iniciativas foram realizadas em órgãos públicos vinculados a governos locais ou centrais, conforme apresentado na Tabela 2. Percebe-se, assim, que a maior parte de estudos encontrados na literatura sobre o serviço público que tratam de uso do conhecimento do cliente neste contexto, está inserida no âmbito governamental, indicando que usualmente iniciativas com caráter colaborativo, com participação dos cidadãos e que promovam a cocriação por meio do uso do conhecimento com e para o cliente ainda tem sua maior concentração em órgãos desta esfera.

A síntese da análise desta categoria está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Tipologia dos órgãos públicos

	Nº de artigos	% de artigos
Governo	8	62%
Saúde	1	8%
Não identificado	4	31%
TOTAL	13	100%

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Os dados sintetizados nas Tabela 1 e na Tabela 2 evidenciam que a maior parte dos estudos encontrados na literatura que abordam iniciativas envolvendo o uso do conhecimento do cliente no contexto do serviço público concentra-se em organizações governamentais, que utilizam majoritariamente o conhecimento com o cliente e para o cliente visando promover inovações, melhorar a qualidade de seus serviços e elaborar políticas públicas, dentre outras finalidades. Ademais, a coleta e análise de dados denotam que se trata de um campo de estudo que requer mais investigação e experimentos, pois o número de iniciativas encontradas foi considerado pouco expressivo diante da importância do tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso do conhecimento do cliente no serviço público é um recurso que pode trazer benefícios importantes para organizações públicas e demais envolvidos neste contexto. Aprimorar processos, ofertar serviços com qualidade e eficiência, atender e superar expectativas dos cidadãos, promover a cocriação de valor, são exemplos de boas práticas em gestão pública que podem ser viabilizadas por meio do conhecimento do cliente, usuários ou cidadãos em conjunto com o conhecimento interno organizacional.

A literatura reflete a relevância do tema e tem apresentado discussões e trazido contribuições relacionadas ao conhecimento, gestão do conhecimento e novas perspectivas para o serviço público, contudo, quando se fala em iniciativas que abrangem o uso do conhecimento do cliente neste segmento, ainda se observa a necessidade de explorar e ampliar discussões teóricas e empíricas.

Por meio de uma revisão narrativa com busca sistematizada da literatura, esta pesquisa identificou 13 estudos com relatos e abordagens de iniciativas envolvendo o uso do conhecimento do cliente no serviço público. Percebeu-se que a maior parte das iniciativas estão desenvolvidas no nível governamental. Estas iniciativas em sua maior parte estão voltadas a

fomentar a participação cidadã em ações que envolvem elaboração de políticas públicas, melhoria dos serviços públicos e tomada de decisões.

Os estudos selecionados evidenciaram, ainda, que a maior parte das iniciativas identificadas utilizam predominantemente o conhecimento com o cliente e para o cliente. Este aspecto converge com a prevalência das iniciativas no segmento governamental cujas finalidades relacionam-se com a promoção da participação cidadã, tendo em vista que o uso do conhecimento com o cliente e para o cliente possuem características de ações proativas e voltadas a promoção de melhorias e inovações em processos e serviços.

Em que pese suas contribuições, é necessário destacar que esta pesquisa possui limitações que precisam ser consideradas. Embora tenha se buscado utilizar um amplo escopo de palavras chaves para assertividade nos resultados, por se tratar de termos de alta abrangência, o alcance dos resultados pode ter sido impactado uma vez que os relatos de iniciativas podem não estar explicitados nos estudos de forma que facilitem sua identificação.

Por fim, destaca-se que a condução deste estudo possibilitou confirmar que há uma carência de pesquisas que abordem o tema de uso do conhecimento do cliente no serviço público. Em especial destaca-se como oportunidade de pesquisa futura a continuidade de estudos com esta temática, em especial com caráter empírico e em instituições públicas que não estejam exclusivamente vinculadas ao nível governamental e elaboração de políticas. Assim, uma sugestão é propor ou analisar o impacto de iniciativas que envolvam o uso do conhecimento com/para o cliente com foco em inovações e melhorias em ofertas de serviços em segmentos do serviço público como a administração indireta, autarquias e instituições com caráter executivo.

## REFERÊNCIAS

- Antonini, A., Blečić, I., Canu, D., Cecchini, A., Fancello, G., & Trunfio, G. A. (2016). Using citizen-provided information to build purposeful knowledge for planning: principles, requirements, and three examples. *Smart Energy in the Smart City: Urban Planning for a Sustainable Future*, 329-342. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-31157-9\\_17](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-31157-9_17).
- Burgers, J. H., Arundel, A., & Casali, G. L. (2022). Effect of knowledge search depth, user co-creation and moderating factors on the outcomes of service innovations by European public sector organizations. *Public Management Review*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2118820>.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of

- customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.03.001>.
- Coelho, T. R., Cunha, M. A., & de Souza Meirelles, F. (2016). The client-consultant relationship in ERP implementation in government: Exploring the dynamic between power and knowledge. *Information Polity*, 21(3), 307-320. <https://doi.org/10.3233/IP-160397>.
- Daghfous, A.; Campa, F.; Hamade, A. (2008, janeiro). Customer development: A knowledge management perspective and a case illustration in e-government. In *European and Mediterranean Conference on Information Systems*. EMCIS 2008, Dubai.
- Dai, W., & Rubin, S. H. (2012, agosto). Service-oriented knowledge management. In *2012 IEEE 13th International Conference on Information Reuse & Integration (IRI)* (pp. 556-563). <https://doi.org/10.1109/IRI.2012.6303058>.
- Eisenhardt, M. (2020, December). Incentives as a trigger for consumer knowledge sharing with enterprises and public sector organizations. In *Proceedings of the 21st European Conference on Knowledge Management ECKM* (pp. 222-232). <https://doi.org/10.34190/EKM.20.133>.
- Farzin, M. R., Kahreh, M. S., Hesani, M., & Khalouei, A. (2014). A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation: applications for service sector. *Procedia-social and behavioral sciences*, 109, 595-599. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.512>.
- Grimmelikhuijsen, S. (2012). Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: An experiment. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 50-73. <https://doi.org/10.1177/0020852311429667>.
- Gulati, V. P., & Srivastava, S. (2014, março). Knowledge Management Strategy and Structure in Service Sector. In *2014 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence* (Vol. 1, pp. 334-338). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CSCI.2014.64>.
- Helmy, Y. M., Abdelgaber, S., Fahmy, H., & Montasser, H. S. (2020). A conceptual ontological framework for managing the social business process to enhance customer experience. *Knowledge and Process Management*, 27(4), 262-271. <https://doi.org/10.1002/kpm.1652>.
- Hong, S. (2015). Citizen participation in budgeting: A trade-off between knowledge and inclusiveness?. *Public Administration Review*, 75(4), 572-582. <https://doi.org/10.1111/puar.12377>.
- Huan, Z., Naijing, H., & Guangming, L. (2014, outubro). Knowledge-based customer equity management model. In *2014 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government* (pp. 225-229). <https://doi.org/10.1109/ICMeCG.2014.54>.
- Huang, S. Y., & Liu, H. Y. (2009, August). Applying Double-Loop Knowledge Management Model on Customer Self-Service Systems for Taiwan's E-government. In *2009 Fifth International Joint Conference on INC, IMS and IDC* (pp. 849-854). <https://doi.org/10.1109/NCM.2009.49>.

- Khosravi, A., & Hussin, A. R. C. (2018). Customer knowledge management antecedent factors: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 12-30. <https://doi.org/10.1002/kpm.1557>.
- Klimecka-Tatar, D., & Ingaldi, M. (2020). How to indicate the areas for improvement in service process-the Knowledge Management and Value Stream Mapping as the crucial elements of the business approach. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(2), 52-74. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i2.1878>.
- Muniz, E. C. L., Dandolini, G. A., & Biz, A. A. (2021). A customer knowledge management framework. *Journal of Information & Knowledge Management*, 20(03), 2150028. <https://doi.org/10.1142/S0219649221500283>.
- Pyon, C. U., Lee, M. J., & Park, S. C. (2009). Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization. *Expert Systems with applications*, 36(4), 8227-8238. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.10.021>.
- Smith, T. A., & Charles, C. A. (2018). A decomposed CKM model for better explaining customer satisfaction in the Jamaican public sector. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(4), 411-432. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2018.095235>.
- Su, H. Y., & Lin, Y. (2006). Enhancing knowledge-based service quality: A knowledge management perspective. *The Service Industries Journal*, 26(7), 787-800. <https://doi.org/10.1080/02642060600898328>.
- Sun, H., Fu, L., & Yang, S. (2023). What contributes to the government-citizen knowledge sharing: Analysis of 293 cities in China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100362. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100362>.
- Tseng, S. M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of enterprise information management*, 29(2), 202-221. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2014-0042>.
- von Krogh, G., Kim, S., & Erden, Z. (2008, October). Fostering the knowledge-sharing behavior of customers in interorganizational healthcare communities. In 2008 IFIP International Conference on Network and Parallel Computing (pp. 426-433). <https://doi.org/10.1109/NPC.2008.70>.
- Zand, J. D., Keramati, A., Shakouri, F., & Noori, H. (2018). Assessing the impact of customer knowledge management on organizational performance. *Knowledge and Process Management*, 25(4), 268-278. <https://doi.org/10.1002/kpm.1585>.