



## GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

Sara Abreu Henn<sup>1</sup>

Alexandre Augusto Biz<sup>2</sup>

**Resumo:** A área de gestão do conhecimento (GC) no Setor Público (SP) é uma agenda de pesquisa de importância crescente. O objetivo deste trabalho é analisar a literatura sobre a GC no SP e oferecer uma visão geral do estado atual do campo. A pesquisa foi realizada utilizando o método da revisão integrativa da literatura e foram analisados artigos coletados nas bases de dados Web of Science e Scielo na última década. Os resultados apontam que a GC no SP é uma área de investigação relevante e que há tendências de estudos sobre os seguintes aspectos: impacto de investimentos em processos de GC no desempenho organizacional, facilitadores e barreiras do compartilhamento do conhecimento no SP e a relação entre motivação e comprometimento na GC. Ainda que a GC no SP esteja emergindo em estudos acadêmicos, ainda há muito a avançar comparativamente aos estudos sobre o setor privado.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; administração pública; setor público; revisão integrativa de literatura.

**Abstract:** *The field of knowledge management (KM) in the public sector (PS) is a research agenda of increasing importance. The objective of this study is to analyze the literature on KM in the PS and provide an overview of the current state of the field. The research was conducted using the integrative literature review method, analyzing articles collected from the Web of Science and Scielo databases over the past decade. The results indicate that KM in the PS is a relevant area of investigation, with trends in studies focusing on the following aspects: the impact of investments in KM processes on organizational performance, facilitators and barriers to knowledge sharing in the public sector, and the relationship between motivation and commitment in KM. Although KM in the PS is emerging in academic studies, there is still much progress to be made compared to studies on the private sector.*

**Keywords:** *knowledge management; public administration; public sector; integrative literature review.*

**Resumen:** *El área de la gestión del conocimiento (GC) en el sector público (SP) es una agenda de investigación de creciente importancia. El objetivo de este trabajo es analizar la literatura sobre GC en el SP y proporcionar una visión general del estado actual del campo. La investigación se realizó mediante el método de revisión integradora de literatura y se analizaron artículos*

---

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – SC – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4122-9474>. e-mail: [sara.henn@ufsc.br](mailto:sara.henn@ufsc.br)

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – SC – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3235-9328>. e-mail: [alexandre.biz@ufsc.br](mailto:alexandre.biz@ufsc.br)



*recopilados en las bases de datos Web of Science y Scielo en la última década. Los resultados indican que la GC en el SP es un área relevante de investigación y que existen tendencias en los estudios sobre los siguientes aspectos: impacto de las inversiones en procesos de GC en el desempeño organizacional, facilitadores y barreras del intercambio de conocimientos en el SP y la relación entre motivación y compromiso en KM. Si bien la GC en el SP está emergiendo en los estudios académicos, aún queda mucho por avanzar en comparación con los estudios sobre el sector privado.*

*Palabras clave: gestión del conocimiento; administración pública; sector público; revisión de la literatura.*

## **1 INTRODUÇÃO**

A investigação acadêmica da GC no SP está numa fase inicial (Al Ahbabi *et al.*, 2019). Nas pesquisas existentes têm sido dada pouca atenção à natureza político administrativa das organizações públicas, à interação na implementação de políticas públicas ou às complexidades na definição e utilização do conhecimento nos setores administrativos e funcionários públicos (Laihonen *et al.*, 2024).

Os resultados mostram que poucos autores se especializam na área e existem vários obstáculos ao desenvolvimento de um corpo coeso de literatura. Os baixos níveis de cooperação internacional entre autores e comparações internacionais significam que a literatura está fragmentada (Massaro *et al.*, 2015).

Estudar a GC no SP requer uma agenda de pesquisa separada, pois é um setor organizacionalmente específico, tem diferentes preocupações de eficácia e diferentes níveis de representatividade, responsabilização e capacidade de resposta (Massaro *et al.*, 2015).

Assim, o presente estudo visa analisar a literatura sobre a GC no SP e oferece uma visão geral do estado atual do campo. O artigo apresenta seis seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte aborda o referencial teórico sobre a GC no setor público, seguida da seção que apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa. A quarta seção traz a análise dos resultados, na quinta seção é realizada a discussão dos resultados e a última seção expõe as considerações finais do trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações do SP apresentam uma combinação de estruturas de responsabilização burocrática rigorosamente controladas e processos orientados para os serviços. Juntamente com o



aumento da pressão para prestar contas das suas ações a partir de múltiplas fontes, tornam as organizações do setor mais dinâmicas e desafiadoras no ambiente de negócios atual (Mc Evoy *et al.*, 2019).

O SP da mesma forma que enfrenta pressões para melhorar a sua transparência, confiança, confiabilidade e responsabilização também é pressionado a melhorar a sua eficiência operacional, como a produtividade, o tempo de execução e redução de despesas (Al Yami & Ajmal, 2019).

Neste cenário, a GC tornou-se uma abordagem de gestão nas organizações públicas destinada a auxiliar os gestores públicos e fornecer ferramentas para a tomada de decisões (Laihonen *et al.*, 2024).

Segundo Xanthopoulou *et al.* (2023) vários fatores contextuais funcionam como facilitadores ou barreiras quando as iniciativas de GC ocorrem no serviço público como: compromisso de liderança; estrutura organizacional, capacitação, recompensa e reconhecimento, estrutura de TI, responsabilização perante um nível superior de governo, participação voluntária, restrições de recursos, redes de conhecimento e conhecimento como percepção de poder. Portanto, os fatores contextuais afetam a implementação da GC, acelerando ou atrasando o seu sucesso.

A fim de garantir a implementação eficiente, eficaz e extensiva de processos de gestão do conhecimento, o trabalho seminal sobre o tema estabelece as bases para a gestão do conhecimento ao desenvolver o Modelo SECI de Nonaka e Takeushi (1995). O modelo que ilustra a dinâmica do fluxo de conhecimento, é considerado fundamental na investigação do conhecimento. (Mc Evoy *et al.*, 2019).

O referido modelo descreve diferentes padrões de interação entre conhecimento tácito (não codificado) e explícito (codificado) de forma espiral: (1) Socialização (conhecimento tácito se converte em conhecimento tácito) (2) Exteriorização (conhecimento tácito se converte em conhecimento explícito) (3) Combinação (conhecimento explícito se converte em conhecimento explícito) (4) Internalização (conhecimento explícito se converte em conhecimento tácito) (Nonaka & Takeushi, 1995).

Em relação aos processos de gestão do conhecimento, Holsapple e Joshi (2000) descrevem que são ações fundamentais que uma organização realiza no processamento e manipulação de seus recursos de conhecimento.



Assim, a GC pode ser definida como um processo cíclico e contínuo de criação, armazenamento, disseminação e aplicação, no qual o conhecimento certo flui para as pessoas certas no momento certo para melhorar o desempenho organizacional (Xanthopoulou *et al.*, 2023).

### 3 METODOLOGIA

Este artigo se baseou em uma revisão integrativa da literatura sobre GC em organizações públicas. Iniciativas recentes de prática baseada em evidências aumentaram a necessidade e a produção de todos os tipos de revisões da literatura - revisões integrativas, revisões sistemáticas, meta-análises e revisões qualitativas (Whittemore & Knafl, 2005).

A revisão integrativa de literatura é uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema de forma integrada para que novos enquadramentos e perspectivas sobre o tema possam ser gerados. (Torraco, 2005)

Segundo Botelho *et al.* (2011), a revisão integrativa possui 6 etapas bem definidas: Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa (etapa 1); Estabelecimentos dos critérios de inclusão e exclusão (etapa 2); Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados (etapa 3); Categorização dos estudos selecionados (etapa 4); Análise e investigação dos resultados (etapa 5); Apresentação da revisão/síntese do conhecimento (etapa 6). O método foi utilizado no presente estudo, conforme etapas apresentadas a seguir.

Na etapa 1 – identificação do tema e seleção da questão da pesquisa – foi selecionado o tema GC em organizações públicas a fim de identificar como as pesquisas acadêmicas tem tratado o tema, com ênfase nas pesquisas brasileiras.

Na etapa seguinte – seleção das bases de dados e estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão-, foram selecionadas as bases de dados *Web of Science* e *Scielo*, dentro de um lapso temporal de 10 anos (2014 até 04/08/2024), com busca por meio da string ("*Knowledge Management*" OR "*KM*" OR "*Knowledge Sharing*" OR "*Knowledge Transfer*") AND ("*Public Sector*" OR "*Public Organisation\**" OR "*Public Administration\**"). Foram selecionados somente artigos publicados em periódicos, na área de Administração Pública, resultando um total de 95 na base dados *Web of Science*.

A fim de averiguar o reconhecimento científico na área, a seleção de artigos para análise considerou dois critérios principais: relevância e impacto das publicações. Para tanto, foram



selecionados os 20 artigos mais relevantes e os 20 artigos mais citados, totalizando 40 artigos. De acordo com Li *et al.*, (2013, p. 1.515), “um maior impacto da pesquisa traz citações e estabelece a reputação de um acadêmico”. Portanto, as citações representam o impacto de um artigo na comunidade científica e podem auxiliar na compreensão da evolução da literatura

A escolha dos critérios visa garantir a inclusão de trabalhos de grande proeminência, bem como trabalhos que, além da sua importância, oferecem respostas significativas ao problema de pesquisa em questão.

Já na base dados *Scielo*, após aplicados os mesmos filtros de pesquisa, resultou em 5 artigos sobre o tema no cenário brasileiro na última década, totalizando em 45 artigos.

Na etapa 3 - identificação dos estudos - foram removidos os artigos em duplicidade e sem aderência ao tema pela leitura dos títulos e palavras chave e resumo. Algumas publicações possuíam acesso restrito e também foram excluídas da amostra, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1: Artigos selecionados por base de dados

<b>Base de dados</b>	<b>Número de artigos</b>
<i>Web of Science</i>	40
<i>Scielo</i>	5
Duplicados	(-) 4
Rejeitados	(-) 12
Acesso restrito	(-) 4
Total	(=) 25

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

As publicações selecionadas foram agrupadas em uma matriz de síntese e na etapa 4 – categorização dos estudos selecionados – foi realizada a identificação dos temas abordados nos artigos, por meio da leitura dos textos

As etapas 5 e 6 constituem análise e interpretação dos resultados que serão apresentados nas seções seguintes.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os artigos selecionados passaram por um processo de análise temática. A análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) nos dados. Envolve a leitura e releitura dos dados, codificando trechos de dados e organizando esses códigos em temas mais amplos (Braun & Clarke, 2006).



Assim, com base nos temas abordados sobre GC na administração pública nas publicações pesquisadas, foram selecionadas 3 categorias para análise: (I) Processos de GC e Desempenho Organizacional do setor público; (II) Compartilhamento do Conhecimento no setor público; (III) Relação entre motivação e comprometimento na GC no setor público, que serão apresentadas na seção de Discussão dos Resultados.

Além disso, foram identificados os estudos com abordagem teórica, empírica e os artigos de revisão de literatura a fim de verificar o enfoque dado nas pesquisas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Classificação dos artigos

Pesquisa	Número de Artigos	Artigos
Empíricas	20	(Melati <i>et al.</i> , 2021; Brito <i>et al.</i> , 2019; Marinho <i>et al.</i> 2018; Cavazotte <i>et al.</i> , 2015; Marques, F. <i>et al.</i> , 2019; Lazazzara & Za, 2020; Al Yami & Ajmal, 2019; Chen & Hsieh, 2015; Aerts <i>et al.</i> , 2017; Henttonen <i>et al.</i> , 2016; Razzaq <i>et al.</i> , 2019; Balasubramanian <i>et al.</i> , 2020; Lartey <i>et al.</i> , 2021; Xanthopoulou <i>et al.</i> , 2023; Al Hawamdeh & AL-edenat, 2024; Jørgensen <i>et al.</i> , 2021; Tangaraja <i>et al.</i> , 2015; Al Ahabbi <i>et al.</i> , 2019; Escriba-Carda <i>et al.</i> , 2017; Marques, J. <i>et al.</i> , 2019).
Teóricas	3	(Karagoz <i>et al.</i> , 2020; Amber <i>et al.</i> , 2018; Laihonen <i>et al.</i> , 2024)
Revisão de Literatura	2	(Massaro <i>et al.</i> , 2015; Mc Evoy <i>et al.</i> , 2019)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Quanto ao país de origem das publicações, foram identificadas 7 pesquisas em países asiáticos, sendo 3 estudos nos Emirados Árabes Unidos e 9 pesquisas realizadas no continente europeu. O resultado vai ao encontro do que afirma Al Ahabbi *et al.* (2019) que os EAU começaram a implementar processos de GC como parte do seu objetivo de longo prazo de avançar em uma economia baseada no conhecimento ao invés de uma economia baseada no petróleo.

Destaca-se ainda que além dos 5 estudos realizados no Brasil advindos da base de dados *Scielo*, conforme apontado na seção metodológica, a busca resultou em mais 1 artigo na base de dados *Web of Science*, totalizando 6 artigos realizados no cenário brasileiro, sendo todas pesquisas empíricas e a maior parte tendo universidades como objeto de estudo.



## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as principais contribuições dos artigos em relação às categorias de análise selecionadas: (I) Processos de GC e Desempenho Organizacional do setor público; (II) Compartilhamento do Conhecimento no setor público; (III) Relação entre motivação e comprometimento na GC no setor público.

Quanto à primeira categoria de análise - Processos de GC e Desempenho Organizacional do SP-, os estudos relacionam os processos de GC com o impacto no desempenho organizacional (Al Ahabbi *et al.*, 2019; Al Yami & Ajmal, 2019; Balasubramanian *et al.*, 2019).

Segundo Al Ahabbi *et al.* (2019), o desempenho do SP é alicerçado em três pilares: inovação, desempenho da qualidade e desempenho operacional e, de acordo com o estudo realizado, os processos de GC têm relação com cada um desses aspectos; conseqüentemente, o investimento em processos de GC tem um impacto positivo em cada um destes desempenhos.

A fim de contextualizar cada um dos pilares citados, como inovação entende-se “a introdução de novos elementos num serviço público – na forma de novos conhecimentos, uma nova organização e/ou novas competências de gestão ou processuais, o que representa uma descontinuidade com o passado”. (De Vries *et al.*, 2015).

Já o desempenho da qualidade no SP se traduz em uma abordagem integrada para alcançar e sustentar resultados de alta qualidade. O foco reside na manutenção e melhoria contínua dos processos, bem como na prevenção de defeitos em todos os níveis da organização. O objetivo final é atender ou superar as expectativas dos cidadãos (Flynn *et al.*, 1994).

O desempenho operacional no SP por sua vez, visa, principalmente, a redução de custos e a otimização da entrega de serviços, tanto em termos de pontualidade quanto de produtividade e contribui significativamente para o aumento da eficiência e produtividade nesse setor (Cong & Pandya, 2003). Complementando essa perspectiva, Curristine (2007) defende que a redução do tempo do ciclo de prestação de serviços também deve ser uma meta prioritária para o setor público.

Neste contexto, o estudo de Al Yami e Ajmal (2019) evidencia que os processos de GC tiveram um impacto direto positivo e significativo na eficiência operacional.

O estudo de Mc Evoy *et al.* (2019) alerta que tem havido poucos enquadramentos na literatura que identifiquem a natureza díspar da prestação de conhecimento dos serviços do SP e destinado a identificar indivíduos capturando o conhecimento que possuem. Segundo o autor, “a



maior parte disso está concentrada na saúde, na educação e na intervenção governamental. Tem havido comparativamente pouca investigação sobre atributos específicos do setor público” (Mc Evoy *et al.*, 2019, p. 39).

Neste cenário, Balasubramanian *et al.* (2019) investigaram o impacto do tipo de organização pública (federal, estadual, semigovernamental) nos processos e no desempenho da GC. Os resultados mostraram que todos os processos de GC (criação de conhecimento, captura e armazenamento de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e aplicação e uso de conhecimento) tiveram um impacto positivo significativo na inovação, qualidade e desempenho operacional do setor público.

Entretanto, a melhoria geral em todos os três aspectos de desempenho foi considerada mais elevada nas organizações federais, seguidas pelas organizações estaduais e semigovernamentais (Balasubramanian *et al.*, 2019).

Em relação à segunda categoria de análise – Compartilhamento do Conhecimento no SP–, Massaro *et al.* (2015) evidencia que o SP tem divisões de trabalho específicas que desincentivam o compartilhamento do conhecimento, tornando a entrega de conhecimento no SP mais difícil do que no setor privado.

Na prática, existem obstáculos institucionais, técnicos ou legislativos que atrasam o desenvolvimento da gestão o conhecimento no SP e, na pior das hipóteses, impedem a partilha de conhecimentos e a tomada de decisões coletivas (Laihonen *et al.*, 2024).

A pesquisa de Lartey *et al.* (2019) sugere que há forte relação entre que a aprendizagem organizacional, o compartilhamento do conhecimento, a inovação, a identificação social e a infraestrutura tecnológica para que iniciativas de GC possam melhorar o desempenho individual e organizacional, sendo que nenhuma das variáveis podem ser analisadas de forma isolada.

Algumas pesquisas abordaram o desempenho individual dos funcionários sob diversos aspectos e sua relação com o compartilhamento do conhecimento dentro da organização (Henttonen *et al.*, 2016; Lazzara & Za, 2020; Marques, F. *et al.*, 2019; Marques, J. *et al.*, 2019)

Henttonen *et al.* (2016) investigaram o compartilhamento o conhecimento sob o aspecto de diferentes níveis de escolaridade de funcionários no serviço público finlandês. A pesquisa constatou que a partilha de conhecimentos apenas melhora o desempenho profissional dos trabalhadores com maior escolaridade, enquanto os trabalhadores com apenas o ensino básico ou





secundário não parecem se beneficiar do compartilhamento do conhecimento tornando seu desempenho superior aos seus colegas.

Já o estudo de Lazzara e Za (2020) é pioneiro ao relacionar a idade subjetiva (idade em que o indivíduo se reconhece independentemente da idade cronológica) com o compartilhamento do conhecimento. Segundo os autores, a idade subjetiva enfraquece o compartilhamento do conhecimento explícito e, após controlar outros fatores, também o tácito. Uma razão poderia ser que, quando o conhecimento é visto como uma fonte de poder dentro das organizações, os funcionários mais velhos podem estar menos motivados a partilhá-lo porque temem perder o seu valor ou que seu conhecimento possa ser explorado por outros.

A pesquisa de Marques, F. *et al.* (2019) relaciona alguns indicadores de descomprometimento com o compartilhamento de conhecimento: disponibilidade (saúde), engajamento no trabalho (como uma demanda) e significado (que é totalmente mediado pelo envolvimento laboral). Foi identificada uma relação entre o estresse e o desligamento do compartilhamento de conhecimento, confirmando que o stress dos trabalhadores está diretamente relacionado com o desligamento da partilha de conhecimento.

Os estudos também abordam a tecnologia de informação e comunicação (TIC) na GC no setor público, com a relevante pesquisa de Karagoz *et al.* (2020) que analisou as barreiras e facilitadores de como partilhamento de conhecimento no contexto de projetos de (TIC) do setor público.

No que tange à terceira categoria de análise, as organizações públicas são motivadas tanto por fatores de nível macro (por exemplo, Lei) como por fatores de nível micro (por exemplo, as suas necessidades) e que os principais facilitadores da GC são: (1) comprometimento da liderança; (2) formação de equipes; (3) confiança; (4) cumprimento da legislação; (5) conscientização sobre os problemas; (6) habilidades; (7) treinamento para resolução de problemas. Já as barreiras incluem: (1) carga de trabalho diária; (2) imitações de recursos; (3) comprometimento limitado da liderança. (Xanthopoulou *et al.*, 2023).

Alguns estudos revelam que os fatores motivacionais intrínsecos (autoeficácia e prazer em ajudar os outros) influenciam diretamente do compartilhamento do conhecimento por meio do compromisso organizacional afetivo (Al Hawamdeh & Al-edenat, 2024; Chen & Hsieh, 2015; Marques, J. *et al.*, 2019; Tangaraja *et al.*, 2015).



Em relação aos fatores motivacionais extrínsecos (reciprocidade) e os fatores de socialização organizacional (confiança, rede social), sugere-se que influenciam o comportamento de compartilhamento de conhecimento (doação e coleta de conhecimento) por meio do comprometimento organizacional normativo (Tangaraja *et al.*, 2015). No entanto, o estudo de Marques, J. *et al.*, (2019) aponta não haver relação entre o comprometimento normativo e o compartilhamento do conhecimento.

A descoberta reflete que ser motivado a compartilhar por interesse ou por significado pessoal resulta em atitudes mais positivas em relação ao compartilhamento de conhecimento. Fato que deixa de considerar a importância dos fatores situacionais e dos motivos extrínsecos, mas a motivação aparentemente intrínseca, particularmente no setor público, desempenha um papel ainda mais fundamental na promoção do compartilhamento de conhecimento (Chen & Hsieh, 2015).

A pesquisa de Al Hawamdeh e Al-Edenat (2024) abordou a influência da liderança nos fatores motivacionais indicando que o comportamento de uma liderança humilde influencia positivamente a relação entre fatores motivacionais intrínsecos (ou seja, autoeficácia e prazer em ajudar os outros) e intenções do compartilhamento do conhecimento. Os resultados não indicaram nenhum efeito negativo na relação entre fatores motivacionais extrínsecos (ou seja, recompensas esperadas e reciprocidade) e intenções de compartilhar o conhecimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa vem contribuir com a GC no SP na última década e demonstra que há maior expressão de investigações empíricas e mais publicações em países asiáticos. Já os estudos realizados no Brasil possuem predominância de objeto de estudo em universidades.

As publicações têm trabalhado o tema em 3 abordagens diferentes: identificando os processos de GC e seu impacto no desempenho organizacional, investigando facilitadores e barreiras ao compartilhamento do conhecimento no SP e relacionando a motivação e o comprometimento dos funcionários com a GC.

As pesquisas evidenciam que o SP deve ser analisado em uma agenda específica e que por existirem obstáculos institucionais, técnicos ou legislativos acabam por desincentivar o compartilhamento do conhecimento no SP e atrasar o desenvolvimento da gestão, tornando a GC no SP mais difícil do que no setor privado.



Neste cenário, os estudos apontam que investimento em processos de GC tem um impacto positivo no desempenho organizacional do setor público. As pesquisas demonstram relação entre os processos de GC em cada pilar do desempenho do setor público: inovação, desempenho da qualidade e desempenho operacional, evidenciando que há relação direta em cada um destes desempenhos.

As pesquisas refletem ainda que há forte relação entre aspectos como: aprendizagem organizacional, compartilhamento do conhecimento, inovação, identificação social e infraestrutura tecnológica e iniciativas de GC para melhoria no desempenho individual e organizacional, sendo que nenhuma das variáveis podem ser analisadas de forma isolada.

Os estudos desmontaram que os fatores motivacionais intrínsecos possuem maior relação com compartilhamento do conhecimento por meio do compromisso organizacional afetivo. A motivação intrínseca, especificamente no setor público, é fator relevante como facilitador do compartilhamento de conhecimento e que a liderança humilde *tem* influência positiva nesse aspecto.

As publicações vêm abordando ainda o desempenho individual dos funcionários sob diversos aspectos e sua relação com o compartilhamento do conhecimento dentro da organização como: nível de escolaridade, idade subjetiva e stress dos trabalhadores.

Como recomendações para futuras pesquisas, evidencia-se há poucos estudos realizados no Brasil e que os enquadramentos na literatura que identifiquem a natureza singular da prestação de conhecimento dos serviços do SP são escassos.

Há necessidade de estudos que analisem separadamente a natureza da prestação do serviço público - saúde, educação, militar, por exemplo -, bem como qual entidade de governo pertence (federal, local ou semigovernamental), haja vista que as comparações internacionais demonstram que a literatura está fragmentada. Tal necessidade também é verificada nos baixos níveis de cooperação internacional entre autores e poucos autores especializados na área, havendo lacunas para o desenvolvimento de um corpo coeso de literatura.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) - Código de Financiamento 001.



## REFERÊNCIAS

- Aerts, G., Doom, M., & Haezendonck, E. (2017). Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: An exploratory and comparative ex-post analysis. *International Journal of Project Management*, 35, 224-240.
- 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.
- Al Hawamdeh, N., & Al-Edenat, M. (2024). Investigating the moderating effect of humble leadership behaviour on motivational factors and knowledge-sharing intentions: Evidence from Jordanian public organisations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 280-298.
- Al Yami, M., & Ajmal, M. M. (2019). Pursuing sustainable development with knowledge management in public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4), 568-593.
- Amber, Q., Khan, I. A., & Ahmad, M. (2018). Assessment of KM processes in a public sector organisation in Pakistan: Bridging the gap. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 13-20.
- Balasubramanian, S., Al-Ahbabi, S., & Sreejith, S. (2020). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 1-21.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). The integrative review method in organizational studies. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brito, L. M. P., Silva, N. E. A. da, Castro, A. B. C. de, Nodari, C. H., & Silva, A. W. P. da. (2019). Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. *Ciência Rural*, 49(4), e20180762.



- Cavazotte, F. de S. C. N., Moreno Jr, V. de A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizaje continua, actitudes e desempeño no trabalho: uma comparação entre empresas do SPe privado. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1555-1578.
- Chen, C. A., & Hsieh, C.-W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: The role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Knowledge management issues in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2).
- Curristine, T., Lonti, Z., & Joumard, I. (2007). Improving public sector efficiency: Challenges and opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, 7(1).
- Escriba-Carda, N., Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35, 273-281.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4).
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768.
- Jørgensen, R., Edwards, K., Scarso, E., & Ipsen, C. (2021). Improving public sector knowledge sharing through communities of practice. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(2), 318-332.
- Karagoz, Y., Whiteside, N., & Korthaus, A. (2020). Context matters: Enablers and barriers to knowledge sharing in Australian public sector ICT projects. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1921-1941.
- Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Advancing public sector knowledge management: Towards an understanding of knowledge formation in public administration. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223-233.



- Lartey, P. Y., Kong, Y., Afriyie, S. O., Santosh, R. J., & Bah, F. B. M. (2021). Knowledge management issues in India: A public sector perspective. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 215-230.
- Lazazzara, A., & Za, S. (2020). The effect of subjective age on knowledge sharing in the public sector. *Personnel Review*, 49(1), 303-323.
- Li, E. Y., Liao, C., & Yen, H. R. (2013). Co-authorship networks and research impact: A social capital perspective. *Research Policy*, 42(9).
- Marinho, R. de C. P., Andrade, E. P. de, Marinho, C. R. P., & Motta, E. F. R. O. da. (2018). Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: Desafios para a universidade pública. *Gestão & Produção*, 25(3), 444-457.
- Marques, F. M. F. R., Falce, J. L. L., Marques, J. M. R., & Muylder, C. F. D. (2019). The relationship between stress and maturity in knowledge management. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1504-1521.
- Marques, J. M. R., Falce, J. L. L., Marques, F. M. F. R., Muylder, C. F. D., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.
- McEvoy, P. J., Ragab, M. A. F., & Arisha, A. (2019). The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 39-51.
- Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Curado, C. M. M. (2021). Qualidade decisória dos gestores públicos: Contribuições da inteligência e GC. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), e190044.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Razzaq, S., Shujaat, 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.
- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 121-140.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Xanthopoulou, S., Kessopoulou, E., & Tsiotras, G. (2023). KM tools alignment with KM processes: The case study of the Greek public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 361-371.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.