

# CAPITAL HUMANO: A CHAVE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS - UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA

DANISSON LUIZ DOS SANTOS REIS

[danisson.sergipe@gmail.com](mailto:danisson.sergipe@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5656-6519>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

PAULO ROBERTO MOURA

[paulormoura1@hotmail.com](mailto:paulormoura1@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3434-7443>

UNIASSELVI, Brasil

GREGÓRIO VARVAKIS

[g.varvakis@ufsc.br](mailto:g.varvakis@ufsc.br)

<https://orcid.org/0000-0003-2576-4835>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

NERI DOS SANTOS

[nerisantos@gmail.com](mailto:nerisantos@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0356-6750>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

**RESUMO.** O objetivo do presente artigo é investigar como a pesquisa acadêmica aborda a relação entre o capital humano, a gestão do conhecimento e o setor público. Para tal, foi realizada uma revisão integrativa com termos chaves ligados às três temáticas citadas, sendo conduzida com dados importados da base Scopus. Entre os resultados alcançados, foram identificadas seis clusters de abordagem temática que, após a referida análise, possibilitaram a identificação das formas como os recursos humanos contribuem para a gestão do conhecimento nos setores públicos, bem como as consequências para as pessoas decorrentes da implementação desta. Este artigo contribui para o enriquecimento das pesquisas que investigam a importância do fator pessoas sobre a gestão do conhecimento em organizações públicas, promovendo a síntese dos estudos mais recentes sobre o tema.

**PALAVRAS CHAVE:** gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento; setor público, pessoas, capital humano

## HUMAN CAPITAL: THE KEY TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS. AN INTEGRATIVE APPROACH

**ABSTRACT.** This paper investigates how academic research addresses the relationship between human capital, knowledge management, and the public sector. To this end, an integrative review was carried out with key terms related to the three mentioned themes and conducted with data imported from the Scopus database. Among the results achieved, six clusters of thematic approach were identified. After the analysis mentioned above, it was possible to identify how human resources contribute to knowledge management in the public sector and the consequences for people resulting from its implementation. This article contributes to research on the importance of people in knowledge management in public organizations, promoting the synthesis of the most recent studies on the subject.

**KEYWORDS:** knowledge management, knowledge sharing, public sector, people, human capital

## CAPITAL HUMANO: LA CLAVE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. UN ENFOQUE INTEGRADOR

**RESUMEN.** Este artículo indaga sobre cómo la investigación académica aborda la relación entre el capital humano, la gestión del conocimiento y el sector público. Para ello, se realizó una revisión integradora con términos clave relacionados con los tres temas mencionados y realizada con datos importados de la base de datos Scopus. Entre los resultados alcanzados, se identificaron seis clústeres de abordaje temático. Luego del análisis, fue posible identificar cómo los recursos humanos contribuyen a la gestión del conocimiento en el sector público y las consecuencias para las personas, derivadas de su implementación. Este artículo contribuye a la investigación sobre la importancia de las personas en la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas, promoviendo la síntesis de los estudios más recientes sobre el tema.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del conocimiento, intercambio de conocimientos, sector público, personas, capital humano

## 1. INTRODUÇÃO

Com a automação e a informatização acarretadas pela introdução da computação e da internet no dia a dia, teve-se a formulação da sociedade 4.0, a era da informação, onde o conhecimento começou a se tornar o novo insumo necessário que move a economia. Atualmente, uma recente revolução provocada pela transformação digital mobiliza o globo em direção à sociedade 5.0, a era da criatividade e da imaginação, onde o conhecimento é o novo “ouro negro”, e geri-lo se torna essencial para todas as atividades humanas (Da Silva et al., 2021; Keidarenk, 2017).

Gestão do Conhecimento (GC) é o processo em que todos os tipos de conhecimentos são identificados, capturados e codificados para que possam ser difundidos, agregando benefícios para qualquer organização (Cooper, 2017). A GC já é reconhecida como fator chave na melhoria da eficiência interna e competitividade nas organizações privadas. Entretanto, o setor público possui um contexto diferente, pois as motivações são distintas dos fins lucrativos, já que a diretiva é atender os cidadãos com rapidez, segurança e eficiência (Baporikar, 2014). Um ponto crucial para a GC no setor público é a descontinuidade da prestação de serviços devido à crescente crise de capital humano em muitas organizações públicas devido à saída, demissão ou aposentadoria, exigindo uma captura mais eficaz do conhecimento para minimizar a sua perda (Pee & Kanhanhalli, 2016; Dewah & Mutula, 2014; Willem & Buelens, 2006). As pessoas desempenham um papel chave no contexto organizacional da GC, pois elas são líderes, desempenham os processos organizacionais e utilizam as tecnologias disponíveis. Da mesma forma, os conhecimentos tácitos que possuem são cruciais para diferenciação e especialização de cada organização (Bell DeTienne et al., 2004).

Desta prerrogativa, surge um questionamento: qual o impacto do componente pessoas para a gestão do conhecimento dentro de organizações do setor público? A fim de responder a esta questão, o presente artigo buscou respostas na literatura acadêmica. Para isso, os autores conduziram uma revisão integrativa com o objetivo de investigar como a pesquisa acadêmica aborda a relação entre o capital humano, a GC e o setor público.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que exista uma melhor compreensão sobre gestão do conhecimento, é necessário entender o que é conhecimento. Polanyi (1967, p. 11) afirmava que “nós sabemos mais do que somos capazes de expressar”. Na visão de Stewart (1998, p. 13) “a informação e o conhecimento são as armas nucleares da nossa era”. Probst et al. (2002) definem conhecimento como um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver a gestão do conhecimento.

Gruzman e Siqueira (2007) explicam que “o conhecimento é uma construção social que só ganha sentido quando circula publicamente e se coloca a serviço das comunidades” (p. 12), enquanto Koskien (2013) explana que o “conhecimento é a compreensão humana de um campo especializado de interesse que foi adquirido por meio de estudo e experiência” (p. 137). Por sua vez, Baporikar (2014) afirma que o conhecimento é a nova commodity.

Este artigo usará a definição de conhecimento presente no European Guide to Good Practice in Knowledge Management (2004) que o conceitua como a combinação de dados e informações, somadas as opiniões de especialistas, habilidades e experiência, resultando em um ativo valioso que pode ser utilizado no processo de tomada de decisão, e que pode ser considerado explícito ou tácito, individual ou coletivo.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem conhecimento tácito como aquele advindo das experiências, sendo subjetivo e pessoal; já o explícito é aquele que pode ser compartilhado por palavras, dados e informações, sendo mais racional.

A partir da definição proposta no artigo, percebe-se que o conhecimento é um insumo com infinitas possibilidades de outputs, dessa forma, é necessária sua gestão para a sua correta utilização e a maximização da geração de valor. Assim entendido, surge a GC com o objetivo de gerir atividades de criação, captura, conversão e uso do conhecimento, como proposto por Wiig (1997), propondo a planejar, implementar, operar e monitorar as atividades e projetos relacionados ao conhecimento que são demandados para uma gestão bem-sucedida do capital intelectual.

Diante da variedade de conceitos que podem ser encontrados na literatura, o presente artigo utilizará o conceito de Santos e Varvakis (2021) que estabelecem a GC como a gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas. Apesar da GC ser uma temática relativamente recente (Serenko & Bontis, 2013), é importante compreender que ela envolve temas relevantes para as organizações, tais como: desempenho, competências, liderança e inovação, levando estas a sua eficiência (Martinsons et al., 2017; Dalkir, 2013).

Seja em organizações públicas ou privadas, a GC permite o aumento da competitividade, com a possibilidade de quebrar paradigmas, exigindo assim um novo alinhamento das organizações com seus stakeholders (Nonaka & Takeuchi, 1997). Na compreensão de Moreira et al. (2022), é certo que:

seja no setor público ou privado, na Sociedade do Conhecimento novas configurações organizacionais emergem, apoiadas em novos comportamentos e

paradigmas, para que as organizações e seus pares estejam preparados coletivamente para o ambiente complexo e dinâmico no qual estão inseridos. Neste novo modelo de sociedade é preciso gerenciar o conhecimento de maneira que o impacto de suas ações seja ampliado. (p. 31)

Entende-se por setor público as organizações e instituições, como agências, autoridades locais, paraestatais, forças armadas, secretarias e afins, que sob controle do Estado prestam serviços aos cidadãos. Esse setor não visa o lucro, mas sim o impacto positivo para a sociedade. É caracterizado por sistemas administrativos burocráticos, transparentes e impessoais, bem como procura o combate ao nepotismo, à discriminação e ao preconceito (Dewah & Mutula, 2014).

As organizações do setor público são caracterizadas como intensivas em conhecimento por gerarem uma quantidade substancial de conhecimentos tanto tácitos – modelos mentais, crenças, intuições, palpites, insights, brainstormings, conversas nos intervalos e refeições – quanto explícitos – bancos de dados, regras, regulamentos, memorandos, manuais de procedimentos, registros em fóruns (Dewah & Mutula, 2014).

Cada vez mais, o setor público é pressionado em direção à agilidade e à rapidez nas respostas, exigindo responsabilidade e capacidade de feedbacks rápidos, por haver possibilidade de obsolescência de determinadas estratégias governamentais devido ao uso não eficaz do conhecimento para fazer frente aos desafios da atualidade (Massaro et al., 2015). Em resumo, a necessidade e a importância da GC para o setor público são esmagadoras, portanto, a questão agora não é mais se o setor público precisa de GC, mas sim como eles podem efetivamente colher os benefícios desta (OCDE, 2007).

Por exemplo, a negligência da gestão do conhecimento no setor público pode acarretar inúmeros desafios como a necessidade de adaptação frente a maior quantidade de informações transacionadas entre instituições. À medida que as organizações públicas usam cada vez mais tecnologias para colaborar entre si, emerge a necessidade latente de desenvolver capacidades de compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento, principalmente, em atuações em redes, sejam elas nacionais ou internacionais, ou na colaboração para a resolução de questões globais críticas (Pee & Kanhanhalli, 2016).

O capital humano é um dos componentes essenciais para o sucesso das práticas de GC, independentemente do tipo de organização e junto a processos, liderança e tecnologia formam os quatro blocos essenciais para o impacto positivo da GC (Nair & Prakash, 2009). As pessoas são responsáveis por um dos elementos-chaves da GC: o compartilhamento do conhecimento, que é fundamental para a conversão do conhecimento e transferência das expertises para o status de conhecimento

organizacional. Além disso, o capital relacional e a cultura organizacional, presentes entre as pessoas de uma dada organização, são fatores cruciais para o sucesso das estratégias de GC (Pee & Kanhanhalli, 2016; Servin & De Brun, 2005).

### 3. METODOLOGIA

Em busca de alcançar o objetivo de compreender como a pesquisa acadêmica aborda a relação entre o capital humano, a GC e o setor público, este artigo utilizou uma revisão integrativa.

A escolha da revisão integrativa se efetuou porque ela possibilita traçar uma análise sobre o conhecimento construído sobre o tema abordado no objetivo, o que possibilita um norte para o desenvolvimento de novos conhecimentos (Torraco, 2005; Whittemore & Knafl, 2005). Também pode se justificar o uso da revisão integrativa, porque é um método que permite criar conhecimento a partir das contradições encontradas e identificar gaps outrora não visualizados (Botelho et al., 2011).

Durante a análise do corpus encontrado, também foram utilizadas técnicas de revisão bibliométrica, com a utilização do software Vosviewer, a fim de compreender melhor as informações e dados presentes nos documentos. Assim, possibilitou a identificação da correlação das produções, dos países que estão difundindo o tema, da escala temporal das publicações e quais são os artigos mais relevantes (Araújo, 2006; Santos & Kobashi, 2009).

O string de busca utilizado foi: ( ( “knowledge management” ) AND ( “public service” OR “public administration” OR “public sector” OR “public management” ) AND ( “people” OR “employee” OR “server” OR “worker” OR “human resources” OR “culture” ) ). Estes termos chaves foram identificados nos títulos, resumos e palavras-chaves. O string selecionado buscou varrer publicações que navegassem pelos três pilares que compõem o alcance do objetivo do artigo: gestão do conhecimento/ serviço público/pessoas.

Para a construção da pesquisa, foi utilizado o repositório Scopus em junho de 2022. A escolha desta base de dados aconteceu devido à sua visão multidisciplinar e integrada contendo fontes relevantes para corroborar com o presente estudo (Neves et al., 2018). Salienta-se que a Scopus possui periódicos nacionais e internacionais com bons índices de quartil e ótimas notas de Impact Factor (FI).

Os critérios de inclusão estabelecidos para revisão integrativa foram:

- Escala temporal dos últimos 10 anos, a fim de compreender as publicações mais recentes sobre o tema e os principais gaps relacionados ao objetivo do presente artigo.

- Permanência de artigos nas línguas inglesa e portuguesa.
- Apenas artigos de periódicos, pela maior possibilidade do uso de double blind review, trazendo isonomia e creditando maior rigorosidade no conhecimento abordado nos artigos.

Após a extração de dados na base Scopus com o string já descrito, foi conduzida a organização dos dados em planilha eletrônica para eliminar redundâncias. Em seguida, foi realizada a leitura exploratória dos títulos, resumos e palavras-chaves, só permanecendo aqueles com aderência ao objetivo do presente artigo.

Posteriormente, foi conduzida uma leitura em profundidade dos artigos que permaneceram, a fim de extrair dados e informações para revisão. Ainda nesta etapa, alguns artigos foram retirados por não contribuírem para o alcance do objetivo final. A Tabela 1 apresenta os números de artigos presentes no corpus após cada uma destas etapas.

**Tabela 1**

*Processo de revisão integrativa*

Etapas realizadas	Scopus
Total das buscas	109
Após exclusões das redundâncias	108
Após leitura exploratória	35
Após leitura em profundidade	25

Por fim, é destacado que este artigo pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, pois os autores buscaram interpretar as informações disponíveis no corpus final de forma indutiva e pelas “lentes teóricas” disponíveis, a fim de possibilitar o alcance do objetivo traçado no estudo (Creswell, 2010).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir do corpus final, com 25 artigos que foram lidos na íntegra, algumas características foram identificadas quanto à origem dos artigos. A Tabela 2 consta os quantitativos de origem por países.

**Tabela 2***Origem dos artigos do corpus final*

País de Origem	Quantitativo	Artigos
Índia	05	Tripathi et al. (2021); Lartey et al. (2021); Dey e Mukhopadhyay (2018); Baporikar (2017); Pandey e Dutta (2015).
Malásia	03	Ganapathy et al. (2019); Bakar et al. (2015); Salleh (2013).
Brasil/Alemanha	02	De Angelis (2016; 2013);
Itália	02	Bertolino, et al. (2020); Torre et al. (2020)
África do Sul	02	Ncoyini e Cilliers (2020); May e Fombad (2019).
Paquistão	02	Razzaq et al. (2019); Muqadas et al. (2017).
Colômbia, Estados Unidos, países da África subsaariana, Gana, Palestina, Cingapura, Paquistão, Países Baixos, Bélgica, Grécia e Austrália	01 artigo cada	Fischer e Döring (2021); Castaneda et al. (2016); Dewan e Mutula (2016); Pee e Kanhanhalli (2016) Almudallal et al. (2015); Taskin e Bunnen (2015); Boateng e Agyemang (2015); Tsirikas e Katsaros (2014); Amayah (2013).

Como demonstrado na Tabela 2, o país com o maior número de publicações é a Índia, sendo interessante atentar que dos cinco artigos identificados, dois analisam a NTPC, organismo estatal responsável pela geração de eletricidade (Baporikar, 2017; Pandey & Dutta, 2015); e três focam em órgãos públicos diversos (Tripathi et al., 2021; Lartey et al., 2021; Dey & Mukhopadhyay, 2018).

Um fato interessante é a presença, no corpus final, de apenas um artigo dos Estados Unidos, sendo que, segundo Wang et al. (2018), este país domina o ranking de publicações relacionadas à gestão do conhecimento, enquanto a Índia aparece em décimo sexto lugar. Pode-se teorizar que há menos publicações estadunidenses focadas na relação da GC com o setor público.

No que diz respeito às publicações ao longo do tempo, visível na Tabela 3 e na Figura 1, percebe-se uma distribuição uniforme nos últimos dez anos, com pico de publicação em 2015. Observa-se que o corpus acompanhou a tendência mundial de publicações sobre GC. Conforme estudo de Wang et al. (2018), o acúmulo de número de publicações do tema indica que o campo de pesquisa correlacionado à temática está relativamente maduro desde 2013.



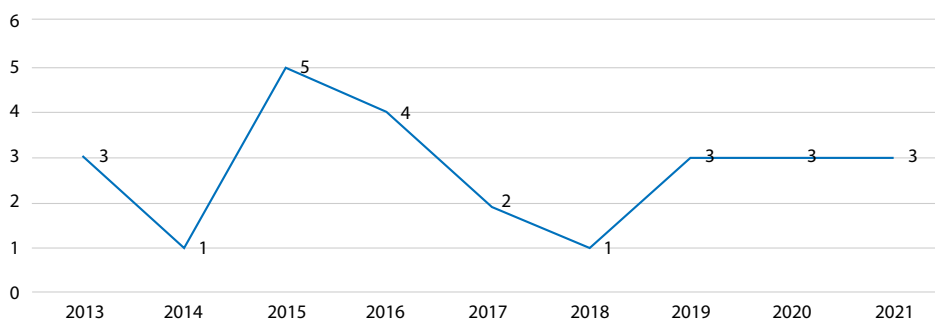
**Tabela 3**

*Ano de publicação dos artigos do corpus final*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Artigos	03	01	05	04	02	01	03	03	03

**Figura 1**

*Ano de publicação dos artigos do corpus*



Em análise das palavras-chaves do corpus, destacam-se os termos knowledge management e knowledge sharing, conforme ilustrado nas Figuras 2 e 3. Este resultado também acompanha a tendência global do tema, apontada por Wang et al. (2018), ou seja, inclusive quando realizado um recorte em um dos campos de aplicação da GC, estas palavras-chaves continuam sendo relevantes.

Evidencia-se também que, nos últimos anos, os termos innovation, creativity, organizational learning, social capital theory e employee(s) satisfaction vêm crescendo e demonstram que as pesquisas que correlacionam temas de gestão do conhecimento/serviço público/pessoas estão mais preocupadas em entender como o capital intelectual pode fomentar um setor público mais competitivo e satisfatório para seus colaboradores.

Todavia, os termos barriers, organizational culture e culture estão sendo menos usados. Isso demonstra que, no passado, houve um ápice de publicações que analisavam o impacto da cultura para GC, principalmente no setor público. Atualmente, este impacto já é sapiente da comunidade acadêmica, por isso, as pesquisas estão se direcionando para entender e compreender outros pontos da GC.

Figura 2

Clusters de palavras-chaves dos artigos do corpus final - foco no termo knowledge management

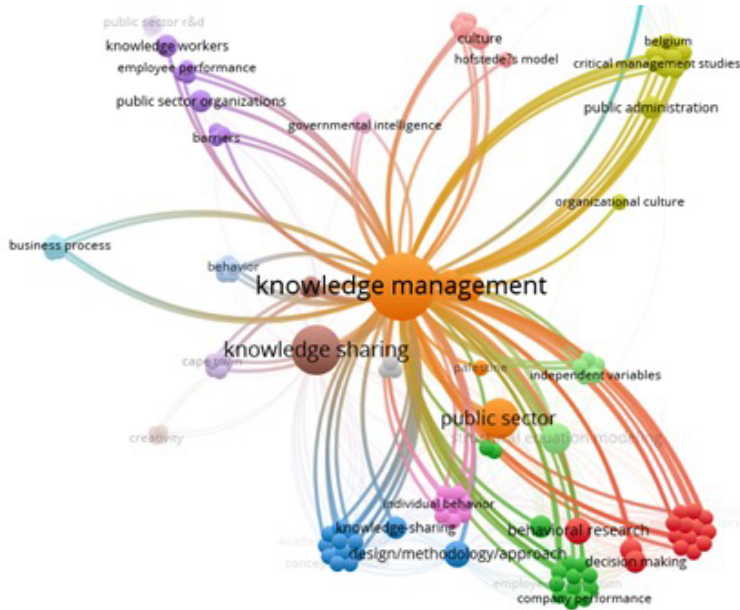
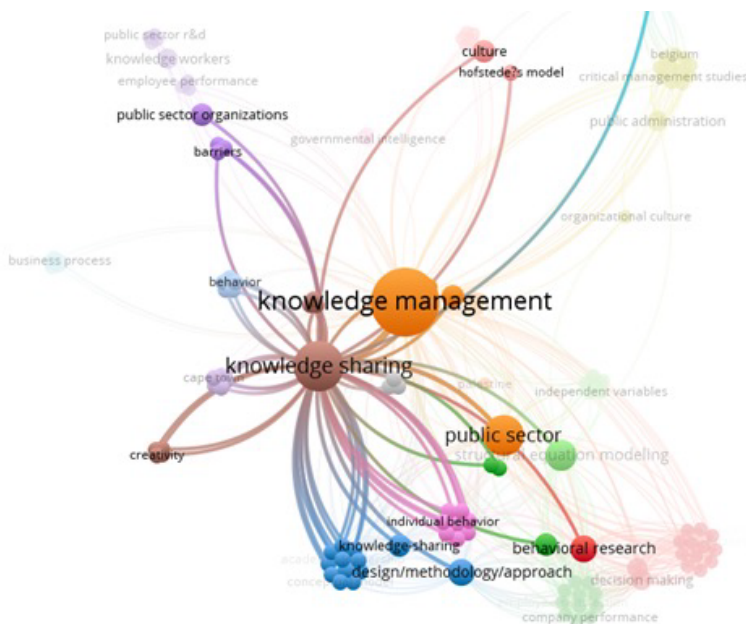


Figura 3

Clusters de palavras chaves dos artigos do corpus final - foco no termo knowledge sharing



Apresenta-se também, nesta análise inicial, os documentos mais citados dentre os que formaram o corpus final. Os cinco artigos mais citados estão descritos na Tabela 4. Destaque para obra de Amayah (2013) que busca, a partir de uma pesquisa quantitativa, determinar quais são as barreiras, os facilitadores e os motivadores do compartilhamento de conhecimento entre funcionários públicos estadunidenses.

**Tabela 4**

*Artigos mais citados do corpus final*

Referência do artigo	Quantidade de citações
Amayah (2013)	223
Pee e Kanhanhalli (2016)	66
Muqadas et al. (2017)	56
Razzaq et al. (2019)	50
Castaneda et al. (2016)	16

Ao analisar as abordagens na condução das pesquisas presentes no corpus final, tem-se uma maioria de documentos (16 no total) com pesquisas quantitativas do tipo levantamento. Como a função delas é a generalização de opiniões, tendências ou atitudes, a partir de uma amostra (Creswell, 2010), justifica-se a difusão desta abordagem. Os documentos do corpus visam descrever, comparar ou explicar se determinados comportamentos e atitudes se reproduzem no universo das organizações públicas, a partir da testagem de hipóteses ou análise de correlação de múltiplas variáveis.

Para esta análise de dados, o método de modelagem de equações estruturais é o mais presente. Este método de estatística multivariada é amplamente utilizado nas ciências sociais e é relevante, pois permite que sejam estimados os efeitos diretos e indiretos de variáveis independentes sobre variáveis dependentes (Neves, 2018).

Os demais artigos são oriundos de abordagens qualitativas buscando interpretar como os conceitos e construtos sobre a GC são percebidos, a fim de criar um retrato holístico deste cenário ao fim (Creswell, 2010).

#### **4.1 Clusterização dos artigos**

Conforme preconizado pelo método integrativo (Torraco, 2005; Whittemore & Knafl, 2005), após a leitura em profundidade dos artigos do corpus, estes foram clusterizados conforme temas centrais a fim de facilitar a extração de informações, a geração de conhecimento e a identificação dos pontos chaves e gaps. A Tabela 5 consta o resultado deste processo.

**Tabela 5***Clusterização dos artigos do corpus final*

Tema central	Artigos
Compartilhamento de Conhecimento	Fischer e Döring (2021); Lartey et al. (2021); May e Fombad (2019); Dey e Mukhopadhyay (2018); Muqadas et al. (2017); Castaneda et al. (2016); Amayah (2013); Salleh (2013).
Recursos Humanos como facilitadores da GC	Torre et al. (2020); Ncoyini e Cilliers (2020); Ganapathy et al. (2019); Dewan e Mutula (2016); Pee e Kanhanhalli (2016); Bakar et al. (2015); Pandey e Dutta (2015).
Consequências positivas da GC para os servidores	Bertolino et al. (2020); Razzaq et al. (2019); Baporikar (2017); Tsirikas e Katsaros (2014);
Liderança	Tripathi et al. (2021); Almudallal et al. (2015).
Cultura organizacional	De Angelis (2016; 2013); Boateng e Agyemang (2015).
Consequências negativas da GC para os servidores	Taskin e Bunnan (2015).

O primeiro cluster é composto pelos documentos que abordam o processo de compartilhamento de conhecimento e como este é crucial entre colaboradores de organizações públicas. Entre os oito artigos deste cluster, dois são estudos qualitativos (May & Fombad, 2019; Muqadas et al., 2017).

May e Fombad (2019) investigam o compartilhamento de conhecimento em uma municipalidade na África do Sul que reconhece a importância deste processo para desencadear melhores benefícios para a população. Porém, carece de estratégias melhores, pois o compartilhamento ainda não acontece a contento.

Já Muqadas et al. (2017) investigam os motivos que impedem o compartilhamento de conhecimento em universidades públicas, incluso quando há incentivos para essa finalidade. Foi constatado que os funcionários acumulam conhecimento, porque desejam manter poder, influência, autoridade ou superioridade, além da ausência de uma cultura que possua como elementos centrais a comunicação eficiente, a socialização, a confiança e o networking.

Os demais artigos deste cluster são quantitativos e buscaram comprovar hipóteses teóricas difundidas na literatura. Dey e Mukhopadhyay (2018), e Castaneda et al. (2016) investigam setores públicos na Índia e na Colômbia respectivamente e conseguem validar a hipótese que a intenção de compartilhar de conhecimento (KSI) afeta diretamente o comportamento de compartilhar de conhecimento (KSB). Os artigos demonstram que o contexto do trabalho e a percepção que os servidores públicos têm do suporte organizacional também alavancam o KSB. Castaneda et al. (2016) ainda postula que a influência do KSI sobre o KSB é resultado da normatização do poder público.

Lartey et al. (2021), e Fischer e Döring (2021) corroboram, em seus estudos, a validação da hipótese da importância do contexto do trabalho para impulsionar o compartilhamento do conhecimento entre colaboradores do poder público, destacando o potencial das redes relacionais formadas no trabalho. Inclusive, Fischer e Döring (2021) validam o efeito positivo do compartilhamento do conhecimento sobre a satisfação com o trabalho. Desta forma, estes autores corroboram construtos teóricos, amplamente disseminados entre acadêmicos e pesquisadores, sobre a gestão do conhecimento.

Entretanto, Amayah (2013) e Salleh (2013) trazem importantes descobrimentos que diferem do preconizado na literatura clássica. Amayah (2013) mostrou que benefícios pessoais, reciprocidade e confiança não são variáveis que afetam positivamente o compartilhamento do conhecimento, sendo que a própria autora enfatiza que essas validações vão de encontro com o estabelecido na literatura. Já Salleh (2013) estabelece que treinamentos e oportunidades de aprendizagem não influenciam positivamente o compartilhamento do conhecimento, outro achado que também diverge do preconizado na literatura clássica sobre o tema apontado pelo autor.

Outro dado divergente é que diferente de Castaneda et al. (2016), que aponta que a natureza normativa do setor público influencia o compartilhamento de conhecimento, Amayah (2013) estabelece que a natureza burocrática do serviço público é o limitador deste processo.

Interessante notar que grande parte dos autores deste cluster reforçam que, independente das condições sociais favoráveis para o compartilhamento do conhecimento dentro de órgãos públicos, existe a necessidade de artefatos tecnológicos que possibilitem esse compartilhamento de forma eficiente e eficaz, contribuindo para o sucesso da gestão do conhecimento (Lartey et al., 2021; Fischer & Döring, 2021; Dey & Mukhopadhyay, 2018; Castaneda et al., 2016; Amayah, 2013).

O segundo cluster obtido é formado por documentos que focam não apenas no processo de compartilhamento do conhecimento, mas em como os recursos humanos podem afetar o processo de GC no serviço público.

Ncoyini e Cilliers (2020), Dewan e Mutula (2016), e Pandey e Dutta (2015) conduzem pesquisas qualitativas em busca de retratar como a GC influencia os colaboradores e vice-versa. Diferente das descobertas de Amayah (2013), os resultados destes autores apresentam a necessidade de incentivos e recompensas, de reciprocidade e de confiança relacional para executar com sucesso o compartilhamento do conhecimento e, por consequência, as instituições possam colher os bons frutos da implementação da GC em seus processos internos e na oferta de serviços para os cidadãos.

Torre et al. (2020), Ganapathy et al. (2019), Pee e Kanhanhalli (2016), e Bakar et al. (2015), usando abordagens quantitativas em diferentes tipos de órgãos públicos pelo mundo, validaram que o capital humano tem influência positiva direta sobre o desempenho da GC. Essa influência pode ser efetuada pelos saberes de cada indivíduo, pela capacidade de relacionamento, pelo compartilhamento ou pela criação de novos conhecimentos, a partir do acúmulo de conhecimento de todos os colaboradores.

O terceiro cluster é formado por artigos cujas pesquisas evidenciam os aspectos positivos da implementação da GC para o colaborador de órgãos públicos. Baporikar (2017), em um duplo estudo de caso envolvendo duas grandes empresas públicas indianas do setor de energia, evidencia que a implementação da GC acarretou melhores oportunidades de progressão de carreira, acesso ao desenvolvimento pessoal e melhor qualidade de vida para os trabalhadores.

Razzaq et al. (2019) usam a modelagem de equações estruturais para validar a influência positiva da GC sobre o comprometimento e o desempenho dos colaboradores em órgãos públicos do Paquistão; enquanto Bertolino et al. (2020) evidenciam as benesses da GC por fomentar a aprendizagem entre os colaboradores, cuja consequência é o aumento das habilidades destes.

Tsirikas e Katsaros (2014) apresentam, em todo o corpus, o único artigo com abordagem quantitativa longitudinal, mensurando a satisfação do trabalhador e a produtividade antes e depois da implementação da GC em um banco público grego. Os autores conseguem validar que a GC tem um impacto positivo sobre a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Esta descoberta também foi registrada nas pesquisas de Lartey et al. (2021) e Torre et al. (2020), reforçando a validade da proposta dos autores gregos.

Salleh (2013), Ncoyini e Cilliers (2020), e Dewan e Mutula (2016) apontam, em seus estudos, a importância do comprometimento e apoio do alto escalão ou lideranças para que o processo de GC tenha resultados positivos e satisfatórios. Assim, o quarto cluster encontrado possui foco exclusivo no papel da liderança na GC em órgãos públicos.

Tripathi et al. (2021) colocando as lideranças como peças chaves para que os funcionários adotem e internalizem as práticas de GC, ou seja, a liderança exerce um papel de empoderamento psicológico. Almudallal et al. (2015) realizam o caminho inverso e validam em seus estudos a hipótese de que a GC tem efeito positivo sobre o desempenho do processo decisório do alto escalão, a partir de um estudo quantitativo na Palestina, usando equações estruturadas.

O penúltimo cluster identificado aborda a influência da cultura organizacional sobre a relação das pessoas com a GC dentro de organizações públicas. Aplicando quatro dos seis pilares do modelo de Hofstede (distância em relação ao poder / coletivo x individual / masculino x feminino / aversão à incerteza) para identificar o perfil cultural presente em instituições públicas do Gana e como este perfil afeta o compartilhamento do conhecimento, Boateng e Agyemang (2015) conseguiram identificar que a cultura presente no poder público daquele país afeta a percepção dos colaboradores sobre a participação no processo decisório, poder e status, delegação de responsabilidades, respeito e justiça, e o compartilhamento do conhecimento.

De Angelis (2016) também utiliza os padrões de perfil cultural determinado por Hofstede (1980) para validar se a cultura local tem influência sobre a GC. Para isso, o autor conduziu uma pesquisa com funcionários públicos da Alemanha e do Brasil e, ao final, conseguiu validar tal influência. Desta forma, coincide com as descobertas de Boateng e Agyemang (2015).

No último documento deste cluster, De Angelis (2013) conduz novamente uma pesquisa com dados oriundos do funcionalismo público brasileiro e alemão, também valida a hipótese de que a cultura organizacional contribui diretamente para a implementação satisfatória da GC. Importante frisar que Ncoyini e Cilliers (2020), Ganapathy et al. (2019), e Pandey e Dutta (2015) também conseguiram ratificar esta hipótese em seus estudos, acrescentando a influência da estrutura organizacional para o sucesso da GC em diversas instituições públicas do mundo.

Por fim, o último cluster é formado apenas por um documento, Taskin e Bunnan (2015), em que os autores registram aspectos negativos da GC para os recursos humanos no poder público. Indo na contramão, o estudo de caso mostra as consequências da implementação da GC em uma instituição pública belga. Entre os efeitos negativos retratados no documento, consigna-se: a deterioração das relações sociais dentro da instituição, a crença na piora das condições de trabalho devido à padronização, a ameaça à riqueza do trabalho dos funcionários, a perda de autonomia e de iniciativa do compartilhamento. O texto descreve diversas estratégias que os funcionários utilizaram como resistência ao processo, tais como boicote, não compartilhamento de conhecimento e falsificação.

#### **4.2 Limitações do corpus analisado**

Entre as principais limitações no corpus final desta revisão integrativa, destaca-se inicialmente a ausência de abordagens de pesquisa mais diversas. Observa-se a predominância de pesquisas quantitativas que buscam validar, em ambientes públicos, a relação de variáveis que já foram estabelecidas na literatura de GC em instituições privadas. Quando as abordagens são qualitativas, verifica-se o

uso de estudos de caso focados em apenas uma instituição, impedindo maiores generalizações dos achados. Desta forma, impedem uma maior generalização e maiores aprofundamentos científicos.

Ainda referente às escolhas metodológicas, encontraram-se poucos estudos longitudinais que possibilitem a criação de evidências mais abrangentes e cientificamente comprovadas das consequências da implementação da GC. Nota-se aqui também o número de respostas nos estudos apresentados, cuja taxa de retorno de respondentes não ultrapassa o 30 % em alguns casos, levantando possíveis questionamentos sobre a generalização de determinados resultados.

Por fim, o corpus final apresentou limitações referentes ao país de origem dos artigos, o que impede generalizações. Não se registraram artigos oriundos da Oceania, América Central e México, Leste Europeu, Extremo Oriente e Ásia Central, impedindo traçar uma generalização sobre como a GC afeta os recursos humanos em organizações públicas ao redor do globo.

#### **4.3 Principais contribuições identificadas e oportunidades de pesquisas futuras**

A importância do compartilhamento de conhecimento como processo chave para o sucesso da GC, independentemente do tipo de organização, foi trazido à tona nos artigos do primeiro cluster. Os demais clusters identificados contribuiram para validar essa percepção e demonstrar a importância da infraestrutura, do apoio da alta gestão, e da estrutura e cultura organizacionais para o sucesso da GC em órgãos públicos.

Faz-se necessário ampliar esses estudos a fim de entender como todas essas variáveis se relacionam na prática e desenvolver pesquisas quanti e quali que comprovem as relações positivas e negativas existentes, com maior número de dados e informações possíveis.

Importante destacar os trabalhos de Amayah (2013) e Salleh (2013) que vão de encontro ao estabelecido na literatura clássica e demonstraram a não relação positiva entre benefícios pessoais, reciprocidade, confiança e oportunidades de aprendizagem com o compartilhamento do conhecimento. É necessário ampliar o número de estudos ou identificar novos artigos sobre o tema, a fim de compreender os casos em que essa relação positiva não existe e quais fatores sociais influenciam nesta correlação.

Outro ponto chave é a relação positiva da implementação da GC em órgãos públicos e o aumento nos níveis de desempenho, produtividade e satisfação. Identificou-se a necessidade de ampliar o número de pesquisas ou identificar mais artigos que demonstrem este impacto positivo e evidenciem em quais situações essa relação não acontece.



Por outro lado, também é importante identificar artigos, na linha de Taskin e Bunnan (2015), que evidenciem as consequências negativas da implementação da GC na esfera pública, para aumentar o espectro de entendimento sobre as percepções e perspectivas das pessoas envolvidas nestes cenários.

Importante notar o uso do modelo de Hofstede (De Angelis, 2016; Boateng & Agyemang, 2015) para determinar o perfil cultural de instituições, regiões e países. Assim, compreende-se como a cultura local influencia diretamente nos processos de gestão do conhecimento. Aqui encontramos um gap a ser explorado, que permitiria identificar quais são as adaptações necessárias nos frameworks de implementação de GC, no poder público, frente ao contexto cultural de um determinado território.

## 5. CONCLUSÃO

O presente artigo alcançou o objetivo proposto, por meio de uma revisão integrativa, que demonstrou como a literatura acadêmica investiga a relação entre o capital humano, a GC e o setor público.

A pesquisa conseguiu identificar as seis abordagens mais atuais no que tange à análise da relação supracitada, entendendo o compartilhamento de conhecimento, identificando como os recursos humanos podem facilitar a GC, analisando os impactos das lideranças e da cultura organizacional e compreendendo os efeitos positivos ou negativos da GC sobre o capital humano.

O estudo também conseguiu determinar a tendência crescente de correlacionar a GC no setor público com a inovação e a criatividade, na tentativa de maximizar os efeitos da GC sobre a competitividade, eficiência e eficácia.

Também foi possível ratificar, diante dos resultados, a importância das pessoas para a GC em setores públicos, sendo este um fator chave para implementações de sucesso. Agir sobre a cultura organizacional e incentivar de forma assertiva o compartilhamento de conhecimento mostraram ser componentes fundamentais segundo os autores presentes no corpus de pesquisa.

A investigação também apresentou os impactos da GC sobre os recursos humanos em instituições públicas. Entre eles aparecem uma maior satisfação com o trabalho, um aumento dos índices de produtividade e aprendizagem, bem como maiores probabilidades de progressão de carreira. Por outro lado, foi evidenciada a perda de autonomia e o recrudescimento das relações de trabalho o que reforça a necessidade de pesquisas futuras, preferencialmente longitudinais que consigam evidenciar o impacto da GC em funcionários públicos, a fim de (in)validar os achados do corpus final analisado neste artigo.

Salienta-se novamente a necessidade de pesquisas futuras sobre o impacto da cultura local na adoção da GC, bem como investigações que tentem reproduzir os resultados desta pesquisa, porém com amostras maiores e com maior abrangência geográfica. Desta forma, a análise mostrou um vasto campo de pesquisa a ser explorado sobre as relações entre a GC, o setor público e o contexto organizacional das pessoas envolvidas nesse processo.

### Agradecimentos

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

Os autores agradecem a CAPES por apoiar financeiramente este trabalho através da bolsa CAPES/PROEX.

### REFERÊNCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
- Almudallal, A. W., Bakri, N., Muktar, S. N., & El-Farra, M. M. (2016). Implementing knowledge management in the palestinian public sector institutions: empirical study on the Presidency of the Palestinian Government. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 101-107.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management*, 17(3), 454-471.
- Araújo, C. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1), 11-3.
- Bakar, A., Rahim, N. Z. A., & Ibrahim, R. (2015, August). *Measurement Model of Relationship Between Knowledge Management Enablers and Knowledge Management Performance in Public Sector* [Conferencia]. International Conference on Knowledge Management in Organizations, Springer, Cham.
- Baporikar, N. (2017). Knowledge Management for Excellence in Indian Public Sector. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 8(1), 49-65.
- Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs. *Journal of leadership & organizational studies*, 10(4), 26-43.

- Bertolino, A., De Angelis, G., Polini, A., Re, B., & Sergiacomi, A. (2020). Process-oriented knowledge management and learning in public administrations. *Electronic Government, an International Journal*, 16(4), 441-465.
- Boateng, H., & Agyemang, F. G. (2015). The role of culture in knowledge sharing in a public-sector organization in Ghana: Revisiting Hofstede's model. *International Journal of Public Administration*, 38(7), 486-495.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Castaneda, D. I., Rios, M. F., & Duran, W. F. (2016). Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 8(2), 372-386.
- Castaneda, D.I., Pardo, C., & Toulson, P. (2015). Validação de instrumento de compartilhamento de conhecimento espanhol. *Revista Eletrônica de Gestão do Conhecimento*, 13(1), 3-12.
- Castaneda, D. I., & Toulson, P. (2013). O valor da mensuração de recursos humanos no capital intelectual e no compartilhamento de conhecimento. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 226-234.
- Cooper, P. (2017). Data, information, knowledge and wisdom. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 18(1), p. 55-56.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3.ª ed.). Artmed.
- Cummings, J. L., & Teng, B. S. (2003). Transferência de conhecimento RandD: Os principais fatores que afetam o sucesso da transferência de conhecimento. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1), 39-68.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Da Silva, J. C., Charrua-Santos, F. B., Franco, M., Santos, K. F., Garcez, A. P. B., Moreira, J. A., & da Silva, R. M. (2021, November). The Needs of the future society 5.0: A challenge. Em *Proceedings of ICERI 2021 Conference* (Vol. 8, p. 9th).
- De Angelis, C. T. (2016). The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 240-268.
- De Normalisation, C. E., & Normung, E. K. F. (2004, March). European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 5: KM Terminology. Em *CEN Workshop Agreement CWA* (pp. 14924-1).
- Dey, T., & Mukhopadhyay, S. (2018). Linkage between contextual factors, knowledge-sharing mediums, and behaviour: Moderating effect of knowledge-sharing intentions. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 31-40.

- Dewah, P., & Mutula, S. M. (2016). Knowledge retention strategies in public sector organizations: Current status in sub-Saharan Africa. *Information Development*, 32(3), 362-376.
- Fischer, C., & Döring, M. (2021). Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 35(1), 76-93.
- Ganapathy, S., Mansor, Z., & Ahmad, K. (2019). Investigating Factors Affecting Knowledge Management Practices in Public Sectors. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(11), 205-212.
- Gruzman, C., & Siqueira, V. H. F. (2007). O papel educacional do Museu de Ciências: desafios e transformações conceituais. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 6(2), 402-423.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. Beverly Hills: Sage Publications. *Revista de Gestão Estratégica*, 21, 473-49.
- Koskien, K. U. (2013). Business organizations' knowledge-production processes: an autopoietic approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 137-153.
- 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.
- Martinsons, M. G., Davison, R. M., & Huang, Q. (2017). Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. *International Journal of Information Management*, 37(4), 327-338.
- Massaro, M., Dumay, J. & Garlatti, A. (2015). Gestão do conhecimento do setor público: uma revisão estruturada da literatura. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.
- May, B. L., & Fombad, M. (2019). Knowledge sharing at the overstrand municipality in Western Cape Hermanus, South Africa. *Libri*, 69(4), 325-336.
- Moreira, F. K., Freire, P. S., & Souza, J. A. (2022). *Governança Multinível Pública; um novo modelo para a Governança Multinível Pública Brasileira*. Editora CRV.
- Muqadas, F., Rehman, M., & Aslam, U. (2017). Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing: A study on employees in public sector universities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 2-15.
- Nair, P., & Prakash, K. (2009). Knowledge Management: facilitator's guide. Em Asian Productivity Organization (Ed.), *Knowledge Management: facilitator's guide*. Tokyo: APO, (pp. 105-209).

- Ncoyini, S. S., & Cilliers, L. (2020). Factors that influence knowledge management systems to improve knowledge transfer in local government: A case study of Buffalo City Metropolitan Municipality, Eastern Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Neves, J. A. B. (2018). *Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada*. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3334>.
- Neves, M. L. C., Rados, G. J. V., & Fialho, F. A. P. (2018). Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Ciências da Administração*, 20(51), 153-167.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Campus.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2007). *Orçamento de desempenho nos países da OCDE*. OCDE.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Roudtledge & Kegan Paul.
- Pandey, S. C., & Dutta, A. (2015). Knowledge infrastructure capabilities and knowledge management: case of an Indian public sector undertaking. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 6(1), 50-64.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.
- Probst, G.; Raub, S.& Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Bookamn.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018). 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.
- Salleh, K. (2013). Knowledge sharing and knowledge management modelling in public sector accounting organisation: case evidence from Malaysia. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 4(4), 363-381.
- Santos, R. N. M. D. & Kobashi, N. Y. (2009). Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 2(1), 155- 172.
- Santos, N., & Varvakis, G. (2021). *O que é Gestão do Conhecimento?* [Material de apoio de aula online]. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

- Serenko, A., & Bontis, N. (2013). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2013 update. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 4-15.
- Storey, J., & Barnett, E. (2002). Iniciativas de gestão do conhecimento: aprendendo com falha. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas* (10.ª ed.). Campus.
- Taskin, L., & Van Bunnem, G. (2015). Knowledge management through the development of knowledge repositories: towards work degradation. *New Technology, Work and Employment*, 30(2), 158-172.
- Teng, BS (2006). As chaves para o compartilhamento de conhecimento bem-sucedido. *Journal of General Management*, 31(4), 1.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- Torre, C., Tommasetti, A., & Maione, G. (2020). Technology usage, intellectual capital, firm performance and employee satisfaction: the accountants' idea. *The TQM Journal*, 33(3), 545-567.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2020). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 792-812.
- Tsirikas, A. N., & Katsaros, K. K. (2014). Linking knowledge management, job satisfaction and productivity in the Greek public sector. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(3-4), 244-264.
- Wang, P., Zhu, F. W., Song, H. Y., Hou, J. H., & Zhang, J. L. (2018). Visualizing the academic discipline of knowledge management. *Sustainability*, 10(3), 682.
- Whittemore, R. & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52(5), 546-553.
- Willem, A., & Buelens, M. (2006), Compartilhamento de Conhecimento em Organizações do Setor Público. O efeito das características organizacionais no compartilhamento de conhecimento interdepartamental. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 399-405.