



VIII ISKO BRASIL 2025



Categorias Essenciais da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública

Lílian Dominguez Santana*
Frederico Cesar Mafra Pereira**

*Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); liliandominguez.santana@gmail.com

**Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); professor.fredericomafra@gmail.com



Contextualização:

- GC historicamente focada no setor privado;
- No setor público, estudos ainda são escassos e fragmentados (Al Ahbabi et al., 2019).

Relevância:

- Crescente exigência da sociedade por serviços públicos mais eficientes (Amorim & Costa, 2020);
- Necessidade de gerir conhecimento como ativo estratégico na Administração Pública (Antunes, 2022).

Lacuna Científica:

- Falta de modelos abrangentes de GC voltados ao setor público;
- Predominância de estudos com escopo restrito, dificultando uma visão holística e abrangente (proposta deste trabalho).

Justificativa:

- Contribuir para a construção de uma base conceitual sólida para GC na Administração Pública;
- Apoiar o desenvolvimento de um modelo de Gestão do Conhecimento Abrangente (GCA).

Objetivo Geral da Pesquisa de Doutorado:

- Propor e validar empiricamente um modelo abrangente de Gestão do Conhecimento (GCA) para a Administração Pública.

Foco do Estudo Apresentado:

- Identificar as categorias e subcategorias essenciais da GC na Administração Pública;
- Subsidiar a construção conceitual e empírica do modelo GCA.

Abordagem Estruturante:

- Consideração das relações entre:
 - ✓ Dimensões influenciadoras;
 - ✓ Governança;
 - ✓ Processos;
 - ✓ Resultados da GC.

Resultado desta etapa:

- Estrutura taxonômica facetada com as categorias essenciais da GC para o setor público.

Abordagem metodológica:

- Revisão Sistemática da Literatura (RSL);
- Análise de Conteúdo – Técnica: Análise Categorical Temática (ACT).

Fontes de Dados para a RSL:

- Internacional: Artigos do *Journal of Knowledge Management* (Emerald)
- Nacional: Periódicos Qualis A1/A2 (Ciência da Informação) com foco em “Conhecimento” ou “Informação”:

Transinformação, Informação & Informação,
Informação & Sociedade, Perspectivas em
Ciência da Informação

Crítérios de Seleção dos Estudos:

- Artigos com “Gestão do Conhecimento” ou “Knowledge Management” no título;
- Publicações até 2023, em português, inglês ou espanhol;
- Texto completo disponível e qualidade alta (tema, foco e método).

Processo de Triagem:

- Eliminação de duplicados;
- Classificação automatizada via software StArt® (pontuação por termos-chave);
- Triagem por título e resumo;
- Leitura integral e avaliação qualitativa final (Morandi & Camargo, 2015).

Etapas da Análise Categorial Temática (Bardin, 2011; Maculan, 2014):

- Organização do *corpus* no software Atlas.ti®
- Categorização dedutiva com base nas categorias CRG (*Classification Research Group*)
- Codificação dos textos com uso de código *in vivo*
- Estruturação hierárquica: subcódigos vinculados às categorias CRG
- Agrupamento semântico e abstração dos termos
- Geração das categorias empíricas.

Panorama dos Estudos sobre GC na Administração Pública:

- **Contexto Internacional (JKM):**
 - ✓ Artigos recuperados: 559
 - ✓ **Foco em Administração Pública: 21 (3,76%)**
- **Contexto Nacional:**
 - ✓ Artigos recuperados: 294
 - ✓ **Foco em Administração Pública: 27 (9,18%)**
- **Corpus de Análise:**
 - ✓ **Total de artigos analisados: 48**

Análise de Conteúdo Temática (ACT)

- **Etapa Dedutiva**
 - ✓ Categorias iniciais baseadas no CRG;
 - ✓ Codificação no Atlas.ti® com códigos *in vivo*.
- **Etapa Indutiva**
 - ✓ Reagrupamento dos códigos por abstração;
 - ✓ Emergência das categorias empíricas.
- **Síntese da Codificação**
 - ✓ Códigos identificados: 308
 - ✓ Termos principais após fusões: 105
 - ✓ Categorias empíricas finais: 12

CATEGORIAS EMPÍRICAS X CATEGORIAS FUNDAMENTAIS DE RANGANATHAN E CRG

Ranganathan	CRG	Categorias empíricas	Descrição
Personalidade	Tipos de Produto Final	Fenômeno GC	Área foco da GC: Administração Pública.
Matéria	Partes	Governança GC	Atribuições/responsabilidades da GC
	Materiais	Objeto geral GC	Objetos de estudo/trabalho da GC
	Propriedades	Estrutura GC	Organização/estruturação da GC
Energia	Processos	Processos GC	Atividades - parte processual (bastidores) da GC
		Práticas GC	Colocar em movimento/ações - parte visível da GC
		Resultados GC	Efeitos/consequências/produto - impactos da GC
	Operações	Influenciadores GC	Dimensões que modelam o cenário da GC
	Agentes	Agentes GC	Agentes ativos da GC
		Partes interessadas GC	Agentes passivos/interessados da GC
Espaço	Espaço	Ambientação GC	Contexto ou ambiente em que a GC é desenvolvida
Tempo	Tempo	Maturidade GC	Posição/cível de consolidação ou efetivação da GC



CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS ESSENCIAIS DA GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fenômeno

GC na Administração Pública

Governança

Planejamento
Organização
Direção/Liderança
Controle

Objeto Geral

Conhecimento
Conhecimento tácito
Conhecimento explícito
Conhecimento implícito
Conhecimento metaestratégico
Conhecimento organizacional
Conhecimento estratégico
Conhecimento técnico

Informação

Estrutura

Abrangente
Incremental

Processos

Identificação do conhecimento
Criação e amplificação do conhecimento
Captura e disponibilização do conhecimento
Compartilhamento do conhecimento
Aplicação do conhecimento

Práticas

Socialização (tácito para tácito)
Aprendizado por observação
Comunidade de prática
Conversa com especialistas
Interações sociais informais
Mentoria e desenvolvimento
Redes colaborativas e sociais
Reuniões e processos participativos
Trabalho em equipe e estudo em grupo
Visitas

Externalização (tácito para explícito)

Bate-papo interno
Boletim informativo
Documentação e guias
Lições aprendidas
Linguagem figurativa
Mapeamento de processos
Mensagens e fóruns
Wikis

Combinação (explícito para explícito)

Banco de especialistas
Bibliotecas corporativas
Educação continuada
Gestão de documentos
Mapas do conhecimento
Portais online
Repositórios do conhecimento
Sistema de GC

Internalização (explícito para tácito)

Aprendizagem prática
Contação de histórias
Método de casos

Resultados

Ativos de conhecimento
Comportamento inovador
Desempenho organizacional
Desempenho operacional
Desempenho de inovação
Desempenho de qualidade

Influenciadores

Dimensão cultural
Cultura organizacional
Dimensão humana
Liderança organizacional
Gestão de pessoas

Comprometimento organizacional

Motivação

Dimensão estrutural

Estrutura organizacional

Dimensão tecnológica

Tecnologia

Agentes

Governo
Gestores
Servidores e funcionários públicos
Especialistas em informação
Facilitadores
Gestor do conhecimento

Partes interessadas

Cidadãos
Empresas privadas
Comunidade acadêmica
Organizações comunitárias e voluntárias

Ambientação

Agricultura e pecuária
Assistência social
Comunicações e transparência pública
Ciência e tecnologia
Cultura, artes, história e esportes
Educação e pesquisa
Empresa, indústria e comércio
Energia, minerais e combustíveis
Finanças, impostos e gestão pública
Forças armadas e defesa civil
Justiça e segurança
Meio ambiente e clima

Infraestrutura, trânsito e transportes
Trabalho, emprego e previdência
Saúde e vigilância sanitária
Viagens e turismo

Maturidade

Reação (nível 1)
Iniciação (nível 2)
Introdução (nível 3)
Refinamento (nível 4)
Maturidade (nível 5)

FENÔMENO GC

- **Conceito em debate:** não há consenso sobre o que é GC (Bígio et al., 2018).
- **Mudança cultural:** GC como inovação e intervenção nas práticas organizacionais (Gooijer, 2000).
- **Integração com a gestão:** alinha-se às práticas existentes para melhorar desempenho (Chawla & Joshi, 2010).
- **Abordagem sistêmica:** processos articulados que ampliam a capacidade de gestão do conhecimento público (Ribeiro et al., 2011).
- **Coordenação de recursos:** pessoas, tecnologia, processos e estrutura atuando juntos para gerar valor (Rossi et al., 2017).
- **Administração Pública:** GC tem impacto ainda mais crítico no setor público (Wiig, 2002). Gestão pública eficiente promove bem-estar; ineficiente compromete a viabilidade social.

GOVERNANÇA GC

Relação com funções gerenciais (Robbins et al., 2012):

- **Planejamento:** Estratégia clara para gestão do conhecimento (Ashok et al., 2021).
- **Organização:** Ferramentas como tesauros, índices e taxonomias estruturam o conhecimento (Schäfer & Sanches, 2014). **Observação: GC e OC são áreas distintas, mas interdependentes (Hjørland, 2008).**
- **Direção/Liderança** (Wiig, 2002): Promover cultura de apoio ao conhecimento; facilitar fluxo do capital intelectual e aprendizagem; disponibilizar recursos e motivar servidores.
- **Controle e Avaliação:** Medir benefícios e progresso da GC é essencial (Al Ahbabi et al., 2019).

OBJETO GERAL GC

- O objeto geral de estudo e trabalho da GC que, essencialmente, consiste nos vários tipos de conhecimento e informação.



ESTRUTURA GC

Incremental x Abrangente

GC Incremental

- Ações pontuais e arbitrárias relacionadas ao conhecimento.
- Foco limitado, sem estratégia clara.
- Não garante aplicação efetiva dos ativos de conhecimento.

GC Abrangente

- Sistematizada e deliberada.
- Conhecimento como principal facilitador do desempenho.
- Requer esforços formais de governança da GC.

Papel do Escritório de GC (Wiig, 2002)

- Criado para apoiar a GC abrangente.
- Coordena ações alinhadas a metas e políticas organizacionais.
- Atua em nível estratégico: visão ampla, articulação de recursos e implementação.

PROCESSOS GC

- **Identificação do Conhecimento:** Análise do ambiente organizacional (Pereira et al., 2016). Reconhecimento da demanda e da oferta de conhecimento (Silveira et al., 2018).
- **Criação e Amplificação:** Conhecimento surge de experiências e interações (Ashok et al., 2021). Envolve práticas para fomentar e expandir o conhecimento (Handzic, 2011).
- **Captura e Disponibilização:** Captura do conhecimento tácito e explícito (Al Ahbabi et al., 2019). Organização sistemática para uso futuro.
- **Compartilhamento e Transferência:** Envolve origem e destino; transmissão e absorção (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Compartilhamento como condição para a transferência efetiva (Durst et al., 2020).
- **Aplicação do Conhecimento:** Conhecimento só gera valor quando aplicado (Al Ahbabi et al., 2019). Base para decisões e inovação organizacional.

PRÁTICAS GC

Classificação das práticas de GC conforme os quatro modos de conversão do conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2008):

- **Socialização (tácito → tácito):** Compartilhamento de experiências e interação direta.
- **Externalização (tácito → explícito):** Formalização de ideias por meio de documentos, relatórios etc.
- **Combinação (explícito → explícito):** Integração e sistematização de diferentes fontes de conhecimento.
- **Internalização (explícito → tácito):** Aprendizado pela prática e incorporação de conhecimento.

Importância da categorização:

- A GC envolve diversas práticas. A estrutura SECI ajuda a organizar e compreender essas práticas de forma mais clara.

RESULTADOS GC

- **Ativos de Conhecimento (estoques):** coleções de conhecimento identificadas e ativadas. Devem ter seu fluxo facilitado na organização (Handzic, 2011).
- **Comportamento Inovador:** cultura colaborativa e troca contínua de ideias. Ênfase na melhoria constante e compartilhamento de boas práticas (Rossi et al., 2017).
- **Desempenho Organizacional:** resultados visíveis em inovação, qualidade e desempenho operacional.

INFLUENCIADORES GC

- **Dimensão Cultural:** Cultura organizacional pode impulsionar ou dificultar a GC. Ênfase em colaboração, flexibilidade e inovação (Chawla & Joshi, 2010).
- **Dimensão Humana:** Liderança que estimula transformação e aprendizado (Ashok et al., 2021). Gestão de pessoas - recrutamento, capacitação e reconhecimento (Jain & Jeppesen, 2013). Comprometimento organizacional: afetivo, normativo ou calculado (Marques et al., 2019). Motivação individual como base para a participação (Castro et al., 2022).
- **Dimensão Estrutural:** Estrutura hierárquica e burocrática pode dificultar a GC. Estruturas mais flexíveis e descentralizadas favorecem o compartilhamento (Durst et al., 2020; Escrivão & Nagano, 2014).
- **Dimensão Tecnológica:** Tecnologia como suporte essencial à GC (Wiig, 2002). Governos precisam se adaptar ao avanço digital (Al Sayegh et al., 2023).

AGENTES GC

Governo | Gestores | Servidores | Especialistas em Informação | Facilitadores GC | Gestores GC

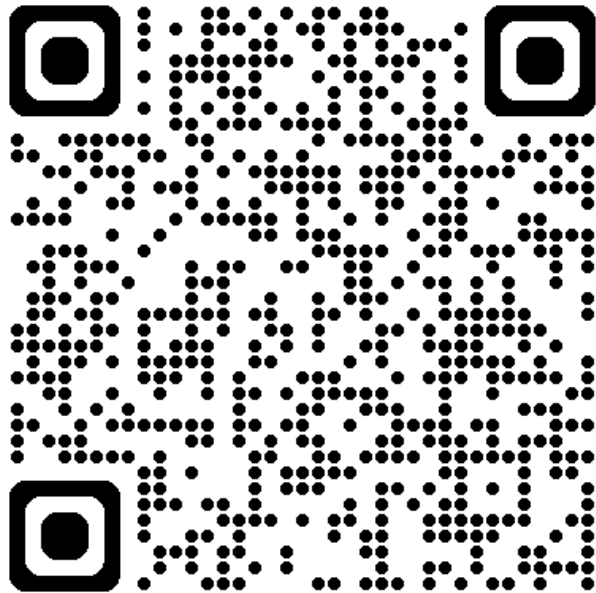
- **Facilitadores de GC:** Representam a GC em suas unidades. Atuam como ponte entre a prática e a estratégia (Moresi & Mendes, 2010).
- **Gestores do Conhecimento:** Responsáveis por políticas, planejamento e gestão de desempenho (Gooijer, 2000). Recomenda-se a nomeação de um Gestor-Chefe de GC para coordenar a atuação institucional (Batista, 2012).

PARTES INTERESSADAS GC

Cidadãos | Empresas | Comunidade acadêmica | Organizações comunitárias e voluntárias

- Indivíduos ou organizações impactados por políticas públicas.
- Envolvem-se direta ou indiretamente com a GC.
- Seus interesses devem ser considerados nas estratégias e ações de GC (Riege & Lindsay, 2006).

Resultados parciais da tese, incluindo as categorias essenciais da GC na AP



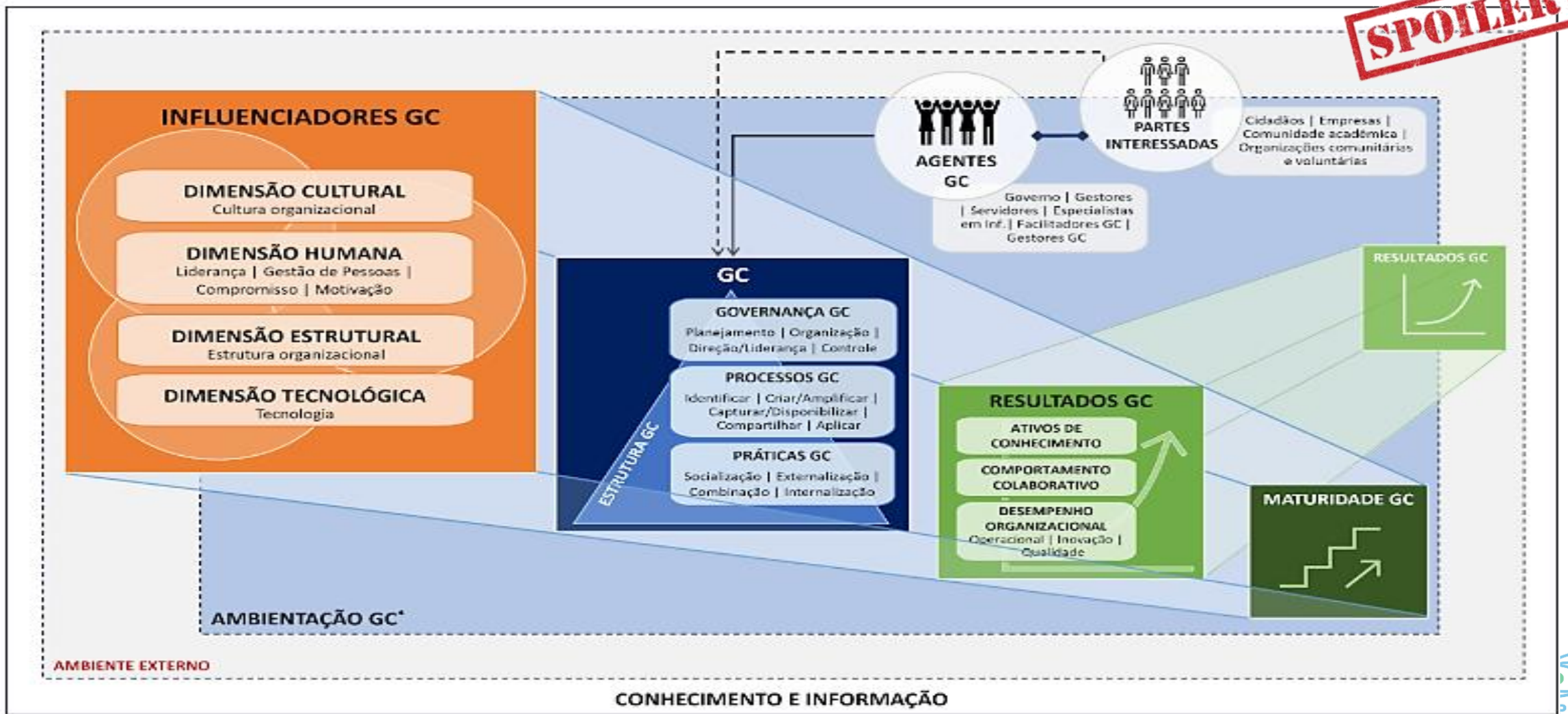
AMBIENTAÇÃO GC

- Análise dos ambientes institucionais nos estudos da RSL.
- Identificação das áreas do serviço público onde a GC foi aplicada.
- Padronização das áreas com base nas categorias de serviço do Governo Federal (<https://www.gov.br/pt-br/categorias>).

MATURIDADE GC

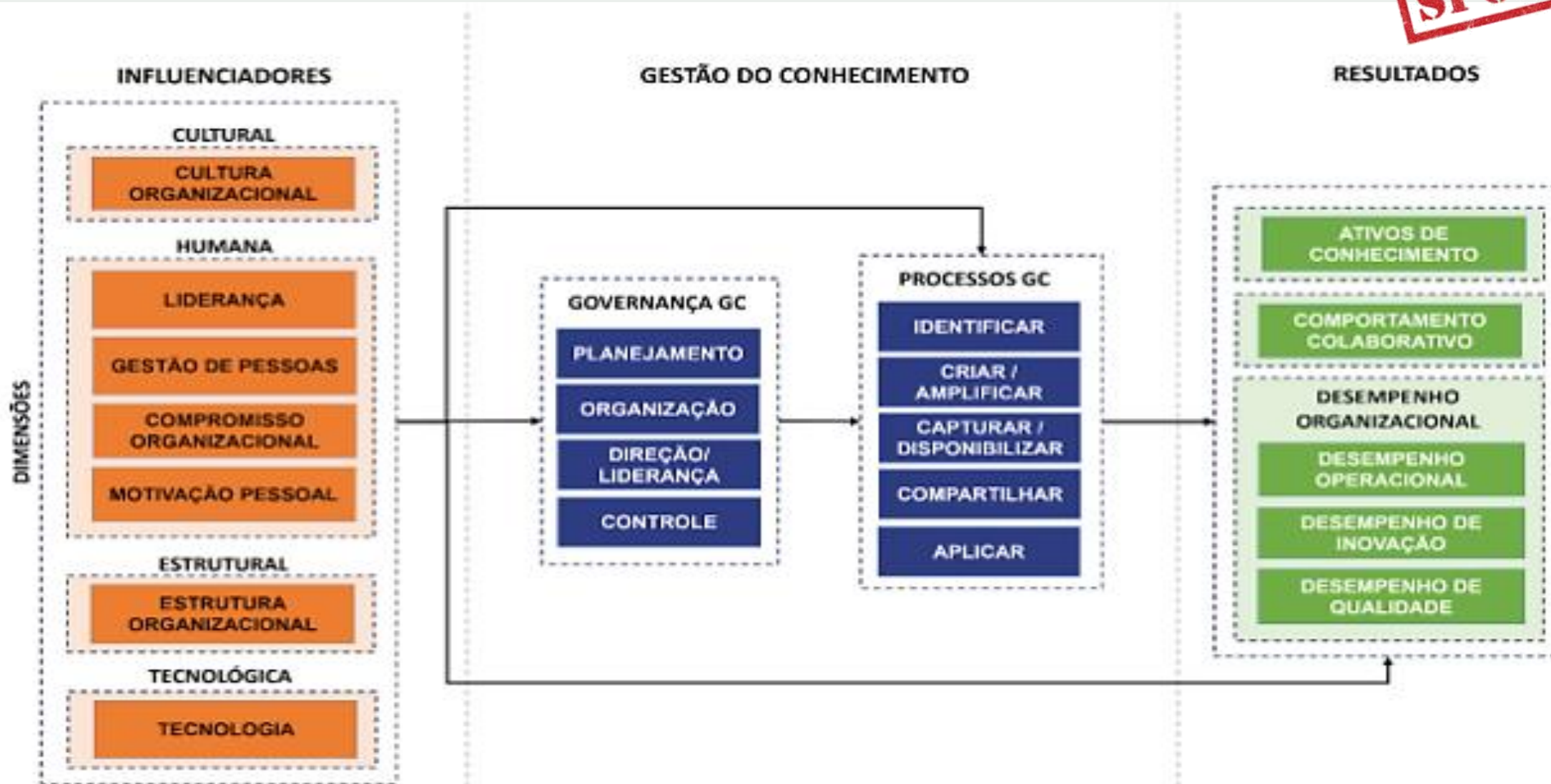
- Marques et al. (2019): único estudo a tratar do nível de maturidade em GC. Utilizou o IAGCAP – Instrumento de Avaliação da GC na Administração Pública (Batista, 2016).
- Maturidade = grau de capacidade organizacional para gerenciar ativos de conhecimento.
- Análise estruturada em estágios evolutivos da GC nas organizações públicas.

MODELO CONCEITUAL DE GC ABRANGENTE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



MODELO EMPÍRICO DE GC ABRANGENTE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SPOILER



CONSTRUTOS DIMENSÕES SUBDIMENSÕES	Nº DE INDICADORES
DIMENSÕES DE GC	45
GOVERNANÇA GC	20
Controle	5
Direção e liderança	5
Organização	5
Planejamento	5
PROCESSOS GC	25
Aplicação do conhecimento	5
Captura e disponibilização do conhecimento	5
Compartilhamento do conhecimento	5
Criação e amplificação de conhecimento	5
Identificação do conhecimento	5
INFLUENCIADORES GC	35
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	5
CULTURA ORGANIZACIONAL	5
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	5
GESTÃO DE PESSOAS	5
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	5
MOTIVAÇÃO	5
TECNOLOGIA	5
RESULTADOS GC	25
ATIVOS DE CONHECIMENTO	5
COMPORTAMENTO INOVADOR	5
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	15
Desempenho da inovação	5
Desempenho de qualidade	5
Desempenho operacional	5
Total Geral	105

NIVEL DE MATURIDADE DE GC ABRANGENTE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MATURIDADE POR DIMENSÃO

Reação	Iniciação	Introdução	Refinamento	Maturidade
1,0 2,4	2,4 3,8	3,8 5,2	5,2 6,6	6,6 7,0

Na validação para o contexto da UFMG, depois da análise fatorial exploratória e análise da variância média explicada, ficaram 67 indicadores

SPOILER

- **Contribuições**

- Proporciona visão holística e sistematizada da GC (“abrangente”).
- Estabelece terminologia comum para análise e comparação de iniciativas.
- Apoia pesquisadores e gestores públicos na estruturação de políticas e investimentos.

- **Aplicações**

- Taxonomia facetada como ponto de partida e base estruturante de todo o estudo - complexidade do domínio analisado, que não comportava taxonomia hierárquica tradicional.
- Base para construção de ontologias e outros sistemas organizacionais do conhecimento (SOCs).
- Facilita uso de IA e mineração de textos, com categorias predefinidas para aprendizado supervisionado.

- **Lacunas e Recomendações**

- Apenas 5,63% dos estudos da RSL focam na Administração Pública.
- Necessidade de estudos empíricos para validar relações entre categorias.
- Recomenda-se investigar interações diretas e mediadas entre as dimensões da GC no setor público.

- AL AHBABI, Sultan Ali *et al.* Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 351–373, 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058835903&doi=10.1108%2fJKM-08-2017-0348&partnerID=40&md5=208ac1e4f924d33c1fe89db45382be5b>.
- AL SAYEGH, Ahmed Juma *et al.* Factors affecting e-government adoption in the UAE public sector organisations: the knowledge management perspective. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 717–737, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0681>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis da. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública / A Study on the Application of Knowledge Management in Public Administration. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 8, p. 57870–87884, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- ANTUNES, Rui. Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese Public Administration. In: ICEGOV 2022: 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON THEORY AND PRACTICE OF ELECTRONIC GOVERNANCE, 2022, Guimarães Portugal. **15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**. Guimarães Portugal: ACM, 2022. p. 576–578. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3560107.3560317>. Acesso em: 2 fev. 2023.
- ASHOK, Mona *et al.* How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 25, n. 9, p. 2245–2273, 2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102957699&doi=10.1108%2fJKM-09-2020-0700&partnerID=40&md5=60a005bd1af2fe24f4de07730d49026f>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 - níveis de maturidade**. [S. l.]: Texto para Discussão, 2016. Working Paper. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/129916>. Acesso em: 27 jun. 2023.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.
- BÍGIO, Maurício Telles *et al.* Formalização de serviços internos em grandes corporações: Proposta de ontologia para construção colaborativa de Carta de Serviços. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 144–174, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22553>. Acesso em: 4 maio 2024.
- CASTRO, Luis *et al.* Knowledge management and innovative behavior: police reform efforts in Puerto Rico. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 1262–1279, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0133>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- CHAWLA, Deepak; JOSHI, Himanshu. Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 811–827, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271011084871>. Acesso em: 14 abr. 2023.

- DURST, Susanne; LINDVALL, Birgitta; BRUNS, Guido. Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 717–735, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2017-0558>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- ESCRIVÃO, Giovana; NAGANO, Marcelo. Gestão do conhecimento na educação ambiental: estudo de casos em programas de educação ambiental em universidades brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 136–159, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22962>. Acesso em: 4 maio 2024.
- GOOIJER, Jinette de. Designing a knowledge management performance framework. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 303–310, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270010379858>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- HANDZIC, Meliha. Integrated socio-technical knowledge management model: an empirical evaluation. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 198–211, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271111119655>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- HJØRLAND, Birger. What is knowledge organization (KO)?. **KO Knowledge Organization**, [s. l.], v. 35, n. 2–3, p. 86–101, 2008.
- JAIN, Ajay K.; JEPPESEN, Hans Jeppe. Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 347–362, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0358>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- MACULAN, Benildes Coura Moreira dos Santos. **Taxonomia facetada e navegacional: um mecanismo de recuperação**. 1. ed. Curitiba: Editora Appuris, 2014.
- MARQUES, Juliano Martins Ramalho *et al.* The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 489–507, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- MORANDI, Maria Isabel Wolf Motta; CAMARGO, Luis Felipe Riehs. Revisão sistemática da literatura. In: DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research: método de pesquisa paravanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 141–172.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; MENDES, Sérgio Peixoto. Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos. **Transinformação**, [s. l.], v. 22, n. 1, 2010. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/6193>. Acesso em: 4 maio 2024.
- PEREIRA, Maria Olívia Ferreira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; PINTO, José Simão de Paula. A Memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 348–374, 2016. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18253>. Acesso em: 4 maio 2024.
- RIBEIRO, Clarice Pereira de Paiva *et al.* Difusão da informação na administração pública. **Transinformação**, [s. l.], v. 23, n. 2, 2011. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/transinfo/article/view/6183>. Acesso em: 4 maio 2024.
- RIEGE, Andreas; LINDSAY, Nicholas. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 24–39, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270610670830>. Acesso em: 14 abr. 2023.

- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos da gestão**. tradução: Luciano Antonio Gomide. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ROSSI, Tatiana *et al.* A Gestão do Conhecimento sob o ponto de vista de sua coordenação: estratégia, treinamento e planejamento. **Informação & Informação**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 535–555, 2017a. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/28250>. Acesso em: 4 maio 2024.
- SCHÄFER, Murilo Billig; SANCHES, Marystela Assis Baratter. A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma Instituição Pública Federal. **Informação & Informação**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 206–224, 2014. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/11451>. Acesso em: 4 maio 2024.
- SILVEIRA, Marcela Augusta da Silva Gomes *et al.* Gestão de processo de compartilhamento do conhecimento tecnológico em uma empresa do setor elétrico (CEMIG). **Informação & Informação**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 538–565, 2018. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31221>. Acesso em: 4 maio 2024.
- SYED-IKHSAN, Syed Omar Sharifuddin bin; ROWLAND, Fytton. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 95–111, 2004b. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: Acesso em: 14 set. 2022.
- WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 224–239, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>. Acesso em: 15 abr. 2023.



- **Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG):**
apoio institucional essencial à realização da pesquisa.



- **Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento (PPG-GOC):**
apoio para realização de pesquisas de Mestrado e Doutorado sobre o tema.



- **Grupo de Pesquisa IKI (Information Knowledge & Innovation):**
parceria e trabalho em equipe na produção do conhecimento sobre o tema.



Grupo de Pesquisa IKI

- **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES):**
apoio financeiro por meio de bolsa de pós-graduação.



- **ISKO Brasil:**
espaço para apresentação e discussão da pesquisa e incentivo à troca de conhecimento.

