DESTAQUES ACADÊMICOS

UNIVATES | GESTÃO ORGANIZACIONAL

Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v. 17, n. 1, 2025. ISSN 2176-3070
DOI: https://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v17i1a2025.4061
https://www.univates.br/revistas

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Edson Souza Silva[1], Talita da Silva Livramento Souza[2]

Resumo: Este estudo investiga a gestão do conhecimento (GC) na administração pública, com foco nos desafios e oportunidades desse modelo no setor público brasileiro. O problema de pesquisa aborda as dificuldades para sistematizar e preservar o conhecimento organizacional diante de barreiras como rotatividade de servidores e ausência de uma cultura consolidada de inovação. O objetivo é compreender como a GC pode ser aplicada para melhorar serviços públicos. A abordagem metodológica é qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica. São destacados conceitos, modelos teóricos, como o modelo SECI, e ferramentas tecnológicas, como plataformas colaborativas e repositórios de conhecimento. Os resultados mostram que, apesar das tecnologias disponíveis, limitações culturais e estruturais ainda dificultam a implementação eficaz da GC. Superar essas barreiras exige liderança estratégica, políticas colaborativas e uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento e a inovação. Conclui-se que a GC é pode fornecer subsídios necessários para promover continuidade, eficiência e inovação na administração pública. Ao integrar práticas modernas e desenvolver soluções colaborativas, a gestão do conhecimento pode se tornar um diferencial estratégico, capaz de atender às demandas da sociedade e fortalecer o setor público.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; administração pública; inovação organizacional; cultura organizacional.

1 Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas – PPGGPP da Universidade Federal do recôncavo da Bahia – UFRB. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Norte do Paraná. Administrador pela Universidade Estadual da Bahia - UNEB.

2 Graduanda em Gestão Pública pelo Centro Universitário Unifatecie. Graduanda em Enfermagem pela Faculdade Brasileira do Recôncavo.

CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract: This study investigates knowledge management (KM) in public administration, focusing on the challenges and opportunities of this model in the Brazilian public sector. The research problem addresses the difficulties in systematizing and preserving organizational knowledge in the face of barriers such as staff turnover and the absence of a consolidated culture of innovation. The objective is to understand how KM can be applied to improve public services. The methodological approach is qualitative and exploratory, based on a literature review. Key concepts, theoretical models such as the SECI model, and technological tools like collaborative platforms and knowledge repositories are highlighted. The results show that, despite the available technologies, cultural and structural limitations still hinder the effective implementation of KM. Overcoming these barriers requires strategic leadership, collaborative policies, and an organizational culture that values sharing and innovation. The study concludes that KM can provide the necessary tools to promote continuity, efficiency, and innovation in public administration. By integrating modern practices and developing collaborative solutions, knowledge management can become a strategic differentiator capable of meeting societal demands and strengthening the public sector.

Keywords: knowledge management; public administration; organizational innovation; organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

Diversas são as maneiras por meio das quais o conhecimento é gerado e transmitidos dentro das organizações, seja de maneira direta ou indireta, proposital ou de maneira inconsciente. A gestão do conhecimento é uma ferramenta que auxilia as organizações, sejam públicas ou privadas, para o alcance de eficiência, inovação, competitividade e dos objetivos estratégicos, táticos ou até mesmo operacionais. Sobre a gestão do conhecimento, ou GC – como os autores também a descrevem, nas palavras de Camargo e Pereira (2017, p. 179), temos que

> A GC, ao longo de sua trajetória, busca o estímulo da criação de novas ferramentas, especialmente em termos de inovação para o universo organizacional. Captar informações e dados, difundir a comunicação e utilizar-se das mais variadas formas de conhecimento tendem a proporcionar benefícios à empresa e a auxiliá-la. O compartilhamento, a criação e a aquisição, a inovação, a continuidade do negócio e o aumento da eficiência e da eficácia podem se tornar rotinas administrativas importantes para a organização.

Essa abordagem se fundamenta no reconhecimento de que o conhecimento, como ativo intangível, é crítico para o desempenho organizacional. Nas últimas décadas, autores como Nonaka e Takeuchi (1997) consolidaram teorias que exploram os processos de criação, compartilhamento

e uso do conhecimento dentro das organizações, por meio de modelos como o SECI, que delineia quatro etapas principais: socialização, exteriorização, combinação e internalização. Centenaro e Bonemberger (2016) comunicam que esses quatro processos, tradicionalmente chamados de SECI, representam o mecanismo pelo qual o conhecimento tácito e explícito se propaga em termos de quantidade e qualidade. A transferência do conhecimento, iniciada no nível individual e expandindo-se gradualmente para os níveis grupal, organizacional e Interorganizacional, é descrita como a espiral do conhecimento.

Embora o setor privado tenha avançado significativamente em diferentes setores da Economia na aplicação de políticas de gestão do conhecimento, a administração pública enfrenta desafios singulares, que na maioria das vezes não estão presentes no setor privado. A natureza burocrática e os altos índices de rotatividade de pessoal frequentemente resultam na perda de conhecimento tácito acumulado (Coelho, 2004). A crescente demanda por transparência, qualidade dos serviços públicos e adaptação às novas tecnologias ressalta a necessidade de desenvolver sistemas robustos para gerir o conhecimento de maneira efetiva.

Este estudo explora a gestão do conhecimento com foco na administração pública. Discute-se o conceito e os modelos dessa abordagem, analisa-se ferramentas disponíveis e avalia-se a aplicação no setor público, buscando destacar oportunidades para melhorias e inovações. Almeja-se contribuir com a compreensão teórica e prática desse campo, que tem potencial para contribuir com o desenvolvimento organizacional e o aprimoramento da gestão pública brasileira.

2 MÉTODO

Para desenvolver este estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa exploratória fundamentada em uma revisão bibliográfica. Nas palavras de Gil (2017), a pesquisa exploratória tem como objetivo ampliar o entendimento sobre o problema, buscando torná-lo mais claro ou possibilitar a formulação de hipóteses. Já a pesquisa bibliográfica, conforme aponta Lakatos e Marconi (2002), também é conhecida como pesquisa com fontes secundárias, e abrange todas as fontes já publicadas e acessíveis ao público sobre o tema em questão, como artigos, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses, mapas e outros materiais.

Seu planejamento é geralmente flexível, permitindo a análise de diferentes aspectos relacionados ao fato ou fenômeno em investigação. Essa metodologia é amplamente utilizada em estudos voltados para a identificação padrões e tendências em um determinado campo de conhecimento, especialmente em áreas interdisciplinares como gestão do conhecimento.

A seleção dos textos analisados foi realizada a partir de bases de dados acadêmicas amplamente reconhecidas, como *Web of Science*, *Scopus*

e *Google Scholar*, a fim de garantir a relevância e a qualidade das publicações consultadas. Para o levantamento bibliográfico, utilizaram-se palavras-chave descritivas, como "gestão do conhecimento", "administração pública" e "inovação organizacional", combinadas de diferentes formas, com o objetivo de assegurar uma busca abrangente e ao mesmo focada na temática.

Foram incluídos no escopo do estudo artigos que abordassem especificamente o tema da gestão do conhecimento aplicado ao setor público, tendo como critério de inclusão publicações dos últimos 10 anos, sempre que possível. Esse recorte temporal foi estabelecido para garantir que os achados refletissem tendências atuais, soluções inovadoras e desafios contemporâneos. Além disso, priorizou-se a inclusão de textos de caráter empírico e teórico que apresentassem resultados concretos ou uma análise mais aprofundada sobre a relação entre gestão do conhecimento no contexto de organizações públicas.

A análise dos textos selecionados foi conduzida de forma sistemática, com base em um roteiro previamente estruturado, que compreendeu a avaliação de quatro principais aspectos: definições conceituais (com foco em identificar como diferentes autores caracterizam e delimitam o conceito de gestão do conhecimento), modelos aplicados (com atenção especial aos frameworks mais amplamente utilizados ou desenvolvidos para o setor público), desafios identificados (com ênfase nas barreiras organizacionais).

3 DESENVOLVIMENTO

A Gestão do conhecimento, GC, é definida como o processo de captura, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro de uma organização para melhorar o desempenho organizacional. Indo mais além, temos que

> Na perspectiva epistemológica da apresentação de posse do conhecimento, esta realça os aspetos cognitivos, isto é, os aspetos de aquisição do conhecimento, sendo o conhecimento visto como fazendo parte exclusivamente da mente humana, a capacidade mental (ou cognitiva), onde o conhecimento tácito como o conhecimento explícito se complementam, numa dinâmica que caracteriza a natureza humana, através da sua criatividade e imaginação, possibilitando a criação de novo conhecimento e melhorar assim a eficácia e eficiência no local de trabalho (Sousa; Costa; Aparicio, 2017, p. 2).

Segundo autores como Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é criado a partir de informações interpretadas no contexto, possuindo aplicações específicas em função de sua relevância. Isso destaca o valor da gestão do conhecimento como ferramenta para tomada de decisão e inovação.

O modelo SECI, introduzido por Nonaka e Takeuchi (1997), representa uma das principais referências na área. Nesse modelo, o conhecimento tácito – implícito e inerente à experiência humana – interage com o conhecimento explícito – códigos e sistemas formalizados. O processo SECI é dividido em socialização (troca de experiências), exteriorização (transformação em documentos ou sistemas), combinação (fomento à integração de ideias) e internalização (aprendizado por uso prático). Esse mecanismo explica como as organizações transformam o conhecimento em capital prático.

Para Costa, Krucken e Abreu (2000), a gestão do conhecimento também abrange dimensões importantes relacionadas à inovação e mudança, comunicação, produção do conhecimento e relações interpessoais. Esses elementos são interdependentes e fundamentais para o sucesso do gerenciamento do conhecimento.

A inovação e mudança são impulsionadas pela capacidade das organizações em transformar conhecimento tácito em explícito, permitindo a criação de soluções que respondam a contextos dinâmicos. Neste sentido, é importante considerar:

> Porém, é preciso reconhecer que pela própria natureza do 'conhecimento, como um processo cognitivo em constante evolução, (toma-se impossível codificar todo o conhecimento individual e coletivo disponível em uma organização. Também é importante lembrar que estoques de conhecimento não excluem o compartilhamento do conhecimento tácito através de interações humanas, e como ponto fundamental para a inovação das organizações (Krucken; Abreu, 2000, p. 35).

Quando a gestão do conhecimento é bem aplicada, ela catalisa processos criativos e promove a adoção de práticas que geram vantagem competitiva. Isso é particularmente importante em um mundo em constante transformação, no qual as organizações precisam adaptar-se rapidamente para sobreviver e prosperar. Concorda Silva (2002, p. 142) quando afirma que

> Nos dias atuais, o impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um modelo econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas mudanças na forma com que as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais.

A comunicação possui posição estratégica no compartilhamento de conhecimento. Ela possibilita que informações sejam disseminadas de maneira eficaz, eliminando barreiras entre departamentos e promovendo sinergias entre diferentes áreas da organização. Complementando, Silva (2022), aponta que a

cultura de uma comunicação aberta e fluida não apenas acelera a transmissão de ideias, como também fomenta a confiança e a colaboração, facilitando processos de aprendizagem organizacional.

A produção do conhecimento é o ponto de partida para as inovações e decisões estratégicas. A produção do conhecimento ocorre de forma contínua por meio da interação entre colaboradores, sistemas e recursos organizacionais. A criação de ambientes que favorecem a experimentação, o compartilhamento de erros e acertos e o diálogo entre equipes é essencial para sustentar processos de geração de conhecimento. Silva e Burger (2018, p. 9) sugerem que:

> A Gestão do conhecimento requer estruturar organizações horizontalizadas que possibilitem práticas flexibilizadas, incentivando a inovação e a experimentação do novo, o que estimula desenfreadamente a capacidade de aprendizagem dos colaboradores da organização. A aprendizagem requer o aumento do conhecimento a partir da criatividade, inovação e experimentação o que reverbera em novas soluções de problemas, produtos e serviços oferecidos. Sendo assim, a GC revela um elo importante entre a inovação, a aprendizagem e a cultura organizacional.

As relações interpessoais são outro fator determinante para o sucesso da gestão do conhecimento. Confiança, empatia e alinhamento de objetivos entre os membros de uma organização são fatores que incentivam o compartilhamento voluntário de informações. Além disso, a diversidade cultural e de perspectivas dentro das equipes pode enriquecer significativamente o conteúdo e a qualidade do conhecimento produzido.

A literatura também explora os desafios enfrentados pela gestão do conhecimento. Em muitos casos, barreiras culturais, tecnológicas e estruturais dificultam a implementação. Investir em liderança comprometida e na adoção de práticas colaborativas pode ser um mecanismo para superar tais limitações e gerar resultados positivos. Além disso, desenvolver estratégias alinhadas com o contexto específico de cada organização é necessário para transformar o conhecimento em uma fonte sustentável de inovação e competitividade.

3.1 Ferramentas para a gestão do conhecimento

Para Moraes *et al.* (2018), a efetividade da gestão do conhecimento, na atualidade, é amplamente sustentada por ferramentas tecnológicas que otimizam processos de registro, organização e disseminação de informações. Concorda Barbosa (2020, p. 175) ao afirmar que

> [...] a informação, uma vez adquirida, organizada e disseminada por meio de ferramentas de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TICs), transforma-se no conhecimento necessário para a tomada de decisões, aprendizagem, inovação e competitividade.

Entre essas ferramentas, os sistemas de gestão de conteúdo, *Content Management System* (CMS), são importantes ferramentas que podem contribuir muito para a Gestão do conhecimento, ao permitir que organizações armazenem e estruturem grandes volumes de documentos e dados relevantes para tomada de decisões estratégicas (Souza; Costa; Aparicio, 2017). Eles facilitam a classificação, a recuperação e o compartilhamento eficiente de informações essenciais.

Outra categoria relevante são as plataformas colaborativas, como intranets, redes sociais corporativas e *wikis*, que promovem a interação entre os membros da organização e o aprendizado coletivo. Essas ferramentas são particularmente importantes na eliminação de silos de informação e na construção de uma cultura colaborativa, ao mesmo tempo que aceleram a disseminação de boas práticas e lições aprendidas.

As bases de dados e repositórios de conhecimento são componentes fundamentais para o armazenamento estruturado de informações. Essas plataformas consolidam dados em formatos acessíveis, permitindo a geração de ideias e a reutilização de conhecimentos de maneira sistematizada, o que contribui para a economia de tempo e para a redução de custos operacionais. Em outras palavras, conforme preconiza Nonaka e Takeuchi (1997), durante o processo de transformação, o chamado Conhecimento Organizacional é gerado quando o conhecimento tácito é convertido em explícito, permitindo que qualquer pessoa possa compreendê-lo. O conhecimento tácito, caracterizado como pessoal e de difícil formalização, distingue-se do explícito, que pode ser mais facilmente processado, transmitido e armazenado por sistemas computacionais.

Ferramentas de aprendizado online, como plataformas de ensino, treinamentos virtuais e portais organizacionais, também são recursos possíveis de serem utilizados na capacitação de profissionais. Esses sistemas fornecem oportunidades de treinamento personalizado e atualização constante das equipes, fortalecendo as competências organizacionais. Menezes (2017, p. 151) cita algumas ferramentas ou estratégias que podem ser empregadas para a Gestão do conhecimento:

> Entre as principais ações de GC destacam-se: portal de compartilhamento, comunidades de prática, lições aprendidas, páginas amarelas ou lista de experts, treinamentos e registro de boas práticas. Essas funcionalidades estão integradas por meio da plataforma colaborativa, SharePoint da Microsoft, na qual é possível gerir e disponibilizar portais, intranet e extranet, websites, gestão documental e arquivos, espaços colaborativos, ferramentas sociais, pesquisa empresarial, Business Intelligence (BI), integração de processos e sistemas, e automatização de fluxos de trabalho.

No entanto, a implementação dessas ferramentas não é suficiente sem o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento e a inovação. O sucesso dessas tecnologias depende da inclusão de políticas claras, do engajamento dos líderes e da disposição de recursos adequados, além do incentivo à utilização efetiva por parte dos colaboradores.

3.2 Gestão do conhecimento na Administração Pública

A administração pública enfrenta desafios singulares na gestão do conhecimento. A perda de conhecimento tácito é agravada pela alta rotatividade de servidores, aposentadorias e mudanças de gestão. Esses fatores tornam vital a institucionalização do conhecimento para garantir continuidade e qualidade nos serviços. Neste sentido, Câmara e Nunes (2021, p. 9) mencionam que:

> Além de melhorar a eficácia da organização, a gestão do conhecimento também é adequada para enfrentar alguns desafios da administração pública, como perda de capital humano devido à rotatividade de funcionários e aumento do estoque e fluxo de conhecimento devido aos avanços em tecnologia da informação.

Além disso, Coelho (2004) também cita que embora as organizações públicas sejam reconhecidamente intensivas em conhecimento, a sociedade brasileira, de forma ampla, e as três esferas da administração pública, de modo geral, carecem de uma cultura e de um ambiente voltados à aprendizagem organizacional e à inovação. Além disso, com raras exceções, não promovem a educação continuada de seus servidores.

A Gestão do conhecimento, por sua vez, configura-se como um modelo de gerenciamento inovador, que prioriza a aprendizagem contínua, a estratégia da inovação e a geração de novos conhecimentos, por conta de disso, é necessária uma atualização na cultura da Administração Pública, que facilite ou favoreça a internalização e a prática dos conceitos abordados pela Gestão do conhecimento. Essa não é, contudo, uma tarefa fácil, tendo em vista as peculiaridades e características organizacionais particulares presentes na Administração Pública (Nogueira, 2018).

Ferramentas como portais de transparência e sistemas de informação gerencial podem ser citadas como soluções promissoras. Tais recursos permitem registrar e compartilhar práticas administrativas, além de disseminar conhecimento regulatório. Em muitos contextos, iniciativas desse tipo são subutilizadas, evidenciando a necessidade de maior comprometimento dos gestores.

A cultura organizacional também possui importância decisiva na implementação bem-sucedida. Treinamentos, políticas claras e incentivo ao uso

de tecnologias são medidas recomendadas para consolidar uma prática robusta de gestão do conhecimento no setor público.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do conhecimento é uma ferramenta que pode contribuir para aprimoramento organizacional, destacando-se como um instrumento estratégica na busca por inovação, competitividade e eficiência. No contexto da administração pública, a importância da GC é ainda mais acentuada, considerando as especificidades e desafios inerentes a esse setor. Entre esses desafios, encontram-se a alta rotatividade de servidores, a perda de conhecimento tácito e as barreiras burocráticas, que tornam indispensável o investimento em ferramentas, processos e atitudes que promovam a gestão eficaz do conhecimento gerado e transmitido.

Ao longo do estudo, observou-se que a GC se fundamenta não apenas em técnicas e tecnologias, mas sobretudo na interação humana e no fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento e a colaboração. Os modelos e teorias explorados, evidenciam que a dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito pode ser catalisada por meio de processos bem estruturados, que promovam a socialização, exteriorização, combinação e internalização do conhecimento.

A revisão bibliográfica realizada demonstrou a relevância do uso de ferramentas tecnológicas, como sistemas de gestão de conteúdo, plataformas colaborativas e bases de dados, para potencializar o registro, a organização e a disseminação de informações no ambiente organizacional. Contudo, a implementação dessas ferramentas deve ser acompanhada de investimentos em formação, capacitação e políticas claras que estimulem o engajamento dos servidores. Isso é especialmente relevante na administração pública brasileira, onde há grande potencial de aprimoramento em termos de gestão do conhecimento.

Neste cenário, a GC pode assumir relevante posição no fortalecimento das competências organizacionais e no desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas contemporâneos enfrentados pelo setor público. Com base nas análises realizadas, ficou evidente que a ausência de uma gestão eficiente do conhecimento compromete pode comprometer a continuidade de projetos e dificultar a capacidade de resposta às demandas crescentes por qualidade, transparência e eficiência. Assim, a incorporação de práticas modernas de GC pode se tornar um diferencial para a administração pública, colaborando para a geração de valor público e o fortalecimento do bem-estar social.

A gestão do conhecimento não deve ser percebida como um processo isolado ou restrito à adoção de tecnologias, mas como uma prática integrada, interdisciplinar e sustentada por uma cultura organizacional compartilhada por todos da organização. Compreender o valor do conhecimento como recurso

estratégico e mobilizar esforços para sua captura, compartilhamento e aplicação são iniciativas importantes para garantir a modernização e a sustentabilidade das organizações, seja no setor privado ou na esfera pública.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, p. 168-186, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22287. Acesso em: 10 jan. 2025.

CÂMARA, Kathiurcia Montovanelli Cazotti; NUNES, Isabel Matos. A gestão do conhecimento no setor público: uma análise bibliométrica. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p. e8410111386-e8410111386, 2021. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11386. Acesso em: 10 jan. 2025.

CAMARGO, Evandro José Bilycz de; DA SILVA PEREIRA, André. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 23, n. 48, 2017. Disponível em: https://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/7364. Acesso em: 05 jan. 2025.

CENTENARO, Andressa; BONEMBERGER, Angela Maria Ortolan; LAIMER, Claudionor Guedes. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2735/273545375004.pdf. Acesso em: 06 jan. 2025.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Repositório ENAP**. 2004. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342. Acesso em: 06 jan. 2025.

COSTA, Marília Damiani; KRUCKEN, Lia; DE ABREU, Aline França. Gestão da informação ou gestão do conhecimento? p. 26-41. **Revista ACB**, v. 5, n. 5, p. 26-41, 2000. Disponível em: https://revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/view/348. Acesso em: 11 jan. 2025.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DE MENEZES, Katia Costa *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 145-159, 2017. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908254. Acesso em: 12 jan. 2025.

MORAES, Jhony Pereira *et al.* Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura. **Revista visão: gestão organizacional**, v. 7, n. 1, p. 39-51, 2018. Disponível em: https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1227. Acesso em: 10 jan. 2025.

NOGUEIRA, Ana Paula *et al.* Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 73-83, 2018. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/147/14762411006/14762411006.pdf. Acesso em: 12 jan. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, p. 142-151, 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/s5gPfD6wYJ7XxRf7dj3JSMC/. Acesso em: 12 jan. 2025.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6232106. Acesso em: 12 jan. 2025.

SOUSA, Nuno M.; COSTA, Carlos J.; APARICIO, Manuela. Ba: um fator determinante no uso de sistemas de gestão do conhecimento. **Ba: um fator determinante no uso de sistemas de gestão do conhecimento**, n. 22, p. 1-19, 2017. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/14210. Acesso em: 12 jan. 2025.