

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM CONTEXTOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

entre abordagens tecnológicas e desafios de integração

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

between technological approaches and integration challenges

Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos

Universidade de São Paulo, USP
CeMEPI-PGE/SP

E-mail: bepinheiro@usp.br

Ieda Pelógia Martins Damian

Universidade de São Paulo, USP
Universidade Estadual Paulista, UNESP

E-mail: iedapm@usp.br

Luciana Romano Morilas

Universidade de São Paulo, USP
CeMEPI-PGE/SP

E-mail: morilas@fearp.usp.br

RESUMO

A gestão do conhecimento tem sido amplamente discutida como um elemento estratégico para a modernização da administração pública. Este estudo apresenta resultados preliminares de uma Revisão Sistemática da Literatura em desenvolvimento, com o objetivo de identificar tendências, barreiras e o papel das tecnologias emergentes na aplicação da gestão do conhecimento no setor público. A metodologia adotada baseia-se na busca estruturada em uma base de dados indexada, com recorte temporal recente (2020–2025), seguida de uma análise exploratória dos estudos mais relevantes, operacionalizados a partir do número de citações dos documentos na base Scopus, considerando-se os registros mais citados como proxy de maior impacto científico. Os resultados iniciais indicam a predominância de abordagens voltadas à transformação digital e ao uso de tecnologias como a inteligência artificial, frequentemente associadas à melhoria de desempenho, inovação e apoio à tomada de decisão. No entanto, observa-se que a literatura em gestão do conhecimento tem se desenvolvido predominantemente em

contextos empresariais, sendo ainda limitada sua aplicação direta e aprofundada no âmbito da administração pública. Além disso, identificam-se desafios recorrentes relacionados à fragmentação das abordagens de gestão do conhecimento, particularmente entre iniciativas voltadas à transformação digital, ao uso de inteligência artificial e à melhoria de desempenho, bem como barreiras organizacionais e limitações na implementação tecnológica. Conclui-se que há uma lacuna relevante na literatura quanto à aplicação estruturada de modelos de gestão do conhecimento na administração pública, indicando a necessidade de estudos mais específicos e integrados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Administração Pública, Transformação Digital.

ABSTRACT

Knowledge management has been widely discussed as a strategic element for the modernization of public administration, particularly in contexts of digital transformation. This study presents preliminary results of an ongoing Systematic Literature Review, aiming to identify trends, barriers, and the role of emerging technologies in the application of Knowledge Management in the public sector. The methodology is based on a structured search in an indexed database with a recent time frame, followed by an exploratory analysis of the most relevant studies. Initial findings indicate a predominance of approaches focused on digital transformation and the use of technologies such as artificial intelligence, often associated with performance improvement, innovation, and decision-making support. However, most studies are concentrated in broader organizational contexts, with limited direct application to public administration. Additionally, recurring challenges include fragmented approaches, organizational barriers, and constraints in technological implementation. The study concludes that there is a significant gap in the literature regarding structured Knowledge Management models tailored to the public sector, highlighting the need for more focused and integrative research.

Keywords: Knowledge Management, Public Administration, Digital Transformation.

REFERÊNCIAS

- ABULIBDEH, A.; ZAIDAN, E.; ABULIBDEH, R. Navigating the confluence of artificial intelligence and education for sustainable development in the era of Industry 4.0: Challenges, opportunities, and ethical dimensions. **Journal of Cleaner Production**, 2024.
- ALNUAIMI, B. K.; SINGH, S. K.; REN, S.; BUDHWAR, P.; VOROBYEV, D. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. **Journal of Business Research**, 2022.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: IPEA, 2012.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**. Harvard Business School Press, 1998.
- DWIVEDI, Y. K.; HUGHES, L.; ISMAGILOVA, E.; AARTS, G.; COOMBS, C. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 2019.
- GONG, C.; RIBIERE, V. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 2021.
- KRAUS, S.; DURST, S.; FERREIRA, J. J.; VEIGA, P.; KAILER, N.; WEINMANN, A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 2021.
- MAKARIUS, E. E.; MUKHERJEE, D.; FOX, J. D.; FOX, A. K. Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. **Journal of Business Research**, 2020.
- MALVESTITI, R.; PERTILE, L.; DEMARCHI, M. P.; DANDOLINI, G. A. Knowledge management in public sector innovation optimized by artificial intelligence. IGI Global, 2025.
- MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, 2015.
- MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation. *Government Information Quarterly*, 2019.
- MIKALEF, P.; GUPTA, M. Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. **Information & Management**, 2021.
- OECD. **Governing with artificial intelligence**: How AI is accelerating the digital government journey. OECD Publishing, 2025.

OECD. **The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2019.

REZAEI, M. Artificial intelligence in knowledge management: Identifying critical challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 2025.

TAHAT, A. O.; ALKSHALI, S. J. The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2025.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Management Studies**, 2019.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. *Academy of Management Review*, 1991.

WAMBA-TAGUIMDJE, S. L.; FOSSO WAMBA, S.; KALA KAMDJOUG, J. R.; TCHATCHOUANG WANKO, C. E. Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 2020.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, 2002.

WIRTZ, B. W.; WEYERER, J. C.; GEYER, C. Artificial Intelligence and the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 2019.