**Trilha 1- Teorias e Desenvolvimento**

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DO CONHECIMENTO DIANTE DA ROTATIVIDADE DE SERVIDORES**

*MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE ON STRATEGIES FOR KNOWLEDGE RETENTION IN THE FACE OF EMPLOYEE TURNOVER*

**Daniel de Paula Fernandes**

Mestrando em Engenharia de Produção. Universidade Federal do ABC (UFABC) – Brasil.

daniel.paula@ufabc.edu.br.

**Natalia Paranhos Caoduro**

Mestrando em Engenharia de Produção. Universidade Federal do ABC (UFABC) – Brasil.

natalia.paranhos@ufabc.edu.br.

**Alessandro Alves**

Doutor em Energia. Universidade Federal do ABC (UFABC) – Brasil.

alessandro.alves@ufabc.edu.br.

**Douglas Alves Cassiano**

Doutor em Engenharia Química. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) – Brasil.

douglas.cassiano@ufabc.edu.br.

**RESUMO**

A gestão do capital intelectual no setor público assume papel estratégico diante da rotatividade de servidores e processos burocráticos, que podem comprometer a inovação e retenção do conhecimento institucional. Este artigo realiza uma revisão sistemática da literatura que analisa as principais estratégias adotadas por organizações públicas no Brasil e no mundo, visando mitigar os impactos da rotatividade atrelada a uma burocracia rígida e promover a retenção do conhecimento. A pesquisa baseia-se em estudos publicados em base científica reconhecida, com foco em práticas de gestão do conhecimento, uso de tecnologias digitais, cultura organizacional e liderança no setor público, e utiliza o método PRISMA para uma revisão sistemática da literatura. Foram identificados 74 estudos, e após a aplicação dos critérios de exclusão, 20 artigos científicos foram selecionados para análise integral. Os resultados indicam que, embora existam múltiplas abordagens, a eficácia das estratégias depende principalmente da articulação entre aspectos gerenciais e culturais das instituições, seguido pelos aspectos tecnológicos. A construção de uma cultura organizacional favorável e o papel ativo da liderança são fatores decisivos para o sucesso das iniciativas de uma boa gestão do conhecimento. Ademais, programas de mentoria, gestão de sucessão e plataformas digitais despontam como instrumentos fundamentais para a transferência e preservação do conhecimento. A fragmentação das práticas no setor público reforça a necessidade de estratégias mais integradas e adaptadas aos contextos institucionais. Este estudo contribui para o avanço da gestão do capital intelectual, oferecendo subsídios para políticas públicas sustentáveis e indicando caminhos para pesquisas futuras, especialmente em contextos emergentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento, Rotatividade no Setor Público, Retenção de Conhecimentos.

**ABSTRACT**

Intellectual capital management in the public sector plays a strategic role in addressing staff turnover and bureaucratic processes, which can undermine both innovation and the retention of institutional knowledge. This article presents a systematic literature review examining the main strategies adopted by public organizations in Brazil and abroad to mitigate the effects of turnover and rigid bureaucracy while fostering knowledge retention. The study is based on research published in recognized scientific databases, focusing on knowledge management practices, digital technologies, organizational culture, and leadership in the public sector, and applies the PRISMA method as a framework. A total of 74 studies were identified, of which 20 met the inclusion criteria and were analyzed in depth. The findings reveal that, although various approaches exist, their effectiveness depends largely on the alignment of managerial and cultural factors, complemented by technological support. A strong organizational culture and active leadership emerge as decisive elements for the success of knowledge management initiatives. In addition, mentoring programs, succession planning, and digital platforms prove to be essential tools for the transfer and preservation of knowledge. The fragmented nature of current practices underscores the need for more integrated and context-sensitive strategies. This study advances the understanding of intellectual capital management by providing insights for sustainable public policies and suggesting avenues for future research, particularly in emerging contexts.

**KEYWORDS:** *Intellectual Capital, Knowledge Management, Public Sector Turnover, Knowledge Retention.*

1. **INTRODUÇÃO**

O século XXI, ao se consolidar como a era da informação e do conhecimento, subverteu paradigmas tradicionais acerca do valor dos recursos organizacionais. Se antes o capital físico e financeiro determinava a robustez institucional, hoje, o ativo mais estratégico e volátil é o capital intelectual (CI). Este, entretanto, apresenta-se como um bem intangível, imensurável em métricas convencionais, mas absolutamente central para a sustentabilidade e inovação das instituições públicas (STEWART, 1998).

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), o CI pode ser compreendido como uma mescla de conhecimentos, habilidades, experiências e relações que agregam valor às organizações e contribuem com sua capacidade de inovar e se desenvolver, sendo constantemente estabelecido como a soma dos ativos intangíveis capazes de gerar valor.

A administração pública, particularmente no Brasil, vive uma realidade paradoxal: ao mesmo tempo em que demanda níveis crescentes de eficiência, transparência e inovação, convive com uma estrutura burocrática rígida, marcada por altos índices de rotatividade de servidores. A equação entre conhecimento e rotatividade é, portanto, dramática: perde-se não apenas o capital humano, mas um repositório valioso de experiências, práticas e saberes específicos, acumulados ao longo do tempo e dificilmente replicáveis (PASCHOIOTTO *et al*., 2024; DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A rotatividade no setor público não se limita à aposentadoria. Ela é atravessada por exonerações, transferências e até mesmo pela descontinuidade de projetos políticos a cada novo ciclo governamental, o que amplia ainda mais a fragilidade na preservação e transferência de conhecimento (MEIER e HICKLIN*,* 2007). Nesse cenário, a gestão do CI emerge como uma estratégia imprescindível para a retenção do saber organizacional, especialmente diante do desafio de institucionalizar o conhecimento que, por natureza, é pessoal e contextual.

Ao longo das últimas duas décadas, diversas políticas de gestão do conhecimento foram implementadas de maneira fragmentada em órgãos públicos, principalmente através de programas de capacitação, criação de repositórios digitais, mapeamento de competências e tentativas de sucessão planejada. Entretanto, esses esforços, por vezes bem-intencionados, carecem de articulação sistêmica e sofrem com a ausência de uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento e à valorização do conhecimento coletivo (KASSA e NING, 2023).

Este trabalho propõe-se a realizar uma revisão sistemática da literatura científica sobre as estratégias de retenção do conhecimento institucional no setor público, com foco na gestão do CI frente à rotatividade de servidores. A escolha pela revisão sistemática justifica-se não apenas pela necessidade de mapear e organizar o conhecimento já produzido sobre o tema, mas também por permitir identificar lacunas, padrões e tendências nas práticas adotadas pelas organizações públicas ao redor do mundo.

Assim, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: Quais são as estratégias de gestão do CI utilizadas por instituições públicas para mitigar os impactos da rotatividade de servidores e reter o conhecimento organizacional? Considera-se que existam métodos consolidados e validados na literatura científica que ainda não foram plenamente internalizados pela realidade institucional brasileira.

A relevância deste estudo reside na confluência de três dimensões: teórica, ao sistematizar a produção científica sobre o tema; prática, ao oferecer subsídios para a formulação de políticas de gestão do conhecimento mais eficazes; e política, ao contribuir para o aprimoramento da governança pública por meio da valorização do conhecimento como ativo estratégico (NONAKA e TAKEUCHI, 2009).

A estrutura deste artigo compreende, além desta introdução, um segundo capítulo dedicado ao referencial teórico, no qual serão abordados os principais conceitos de CI, gestão do conhecimento e rotatividade no setor público. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada para a revisão sistemática da literatura. Em seguida, os resultados obtidos serão analisados e discutidos, buscando identificar padrões e propor interpretações críticas. Por fim, nas considerações finais, serão destacadas as contribuições teóricas, práticas e gerenciais do trabalho, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Num tempo em que a velocidade da informação rivaliza com a lentidão estrutural do serviço público, compreender como o conhecimento pode ser retido, transferido e potencializado é mais do que um desafio técnico: é um imperativo estratégico. Afinal, o que se perde com a saída de um servidor experiente não é apenas um cargo vago, mas um universo inteiro de saberes, interações, histórias e soluções silenciosamente construídas ao longo do tempo.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é identificar as principais estratégias de gestão do CI utilizadas por instituições públicas para mitigar os impactos da rotatividade de servidores e promover a retenção do conhecimento organizacional, a partir de uma revisão sistemática da literatura.

1. **REFERENCIAL TEÓRICO**

## O CONCEITO DE CAPITAL INTELECTUAL

A expressão “capital intelectual” evoca, de imediato, uma ruptura epistemológica com os modelos clássicos de análise organizacional. Não mais se trata de avaliar apenas bens tangíveis, mas de capturar, mensurar e valorizar o invisível: saberes, competências, experiências, relações e inovações que, juntos, formam a espinha dorsal do conhecimento organizacional (EDVINSSON e MALONE, 1998). O CI é, portanto, o conjunto de ativos intangíveis que não figuram nos balanços contábeis tradicionais, mas são determinantes na criação de valor e inovação contínua.

Segundo Stewart (1998), o CI pode ser desdobrado em três dimensões: o capital humano, representado pelas habilidades, experiências e talentos dos colaboradores; o capital estrutural, que abarca os processos, sistemas, tecnologias e cultura institucional; e o capital relacional, que envolve o conjunto de relações internas e externas, incluindo parcerias, redes e clientes. Juntos, esses elementos operam como um ecossistema de inteligência coletiva.

Para Sveiby (1997), o CI corresponde a um conjunto de ativos intangíveis baseados em conhecimento que permitem às organizações criar valor futuro. Esse entendimento amplia a visão contábil tradicional e insere as dimensões humanas, estruturais e relacionais como centrais para a sustentabilidade organizacional.

No setor público, o conceito ganha contornos específicos. Aqui, o CI não visa a lucratividade, mas sim a prestação de serviços de interesse coletivo, a formulação de políticas públicas eficazes e a geração de valor público (BONTIS, 2004). É nesse ambiente que o conhecimento tácito, aquele que reside na mente dos indivíduos, ganha protagonismo, pois muitas vezes não é formalizado nem transferido, permanecendo enclausurado nas práticas de poucos servidores experientes (NONAKA e TAKEUCHI, 2009).

Assim, compreender o CI como ativo estratégico em organizações públicas significa repensar as formas de produção, retenção e compartilhamento do conhecimento, especialmente diante de um cenário de mudanças constantes e saídas frequentes de profissionais-chave.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

A GC é uma resposta organizacional à volatilidade do saber. Trata-se de um campo teórico-prático que visa sistematizar, organizar, compartilhar e reutilizar o conhecimento de modo a gerar inovação e excelência organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). No setor público, a GC assume papel ainda mais relevante, pois lida com bens públicos, políticas sociais e demandas crescentes por eficiência e *accountability*.

Batista (2012) destaca que, no setor público brasileiro, a gestão do conhecimento não pode ser reduzida a técnicas de gestão privada, devendo incorporar princípios de transparência, participação social e criação de valor público, conforme discutido por Moore (1997).

Organizações governamentais, em especial, enfrentam obstáculos significativos para implantar práticas de GC. A rigidez burocrática, a fragmentação institucional, a resistência à mudança e a ausência de métricas eficazes dificultam o mapeamento e a valorização do conhecimento existente (ASHOK *et al.,* 2021). Apesar disso, avanços são perceptíveis, como a criação de repositórios digitais, a sistematização de processos decisórios e a institucionalização de programas de capacitação.

A GC no setor público deve ir além do repositório documental: ela deve tornar o conhecimento disponível no momento certo, para as pessoas certas, no formato adequado. Trata-se de uma atuação estratégica, que envolve cultura organizacional, processos, liderança, tecnologias e sobretudo uma visão de longo prazo (AL-SURAIHI *et al.* 2021).

## IMPACTOS DA ROTATIVIDADE NO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A rotatividade de servidores no setor público é um fenômeno multidimensional e recorrente. Envolve desde aposentadorias previstas até desligamentos imprevistos, transferências entre órgãos e, em muitos casos, perdas de profissionais estratégicos que acumulam conhecimento histórico de políticas e processos. Essa rotatividade é, ao mesmo tempo, um risco e uma oportunidade: pode abrir espaço à renovação, mas frequentemente representa erosão de conhecimento acumulado (MEIER e HICKLIN, 2007).

Segundo Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional (MO) constitui-se como um repositório coletivo de experiências e práticas que orientam decisões futuras. Quando a rotatividade não é acompanhada de mecanismos de preservação dessa memória, as organizações sofrem descontinuidades e perda de eficiência.

O conhecimento organizacional, sobretudo o tácito, é o primeiro a ser impactado. Ao sair, um servidor leva consigo não apenas suas tarefas, mas toda a rede de significados, atalhos informais, padrões de resolução de problemas e saberes práticos não documentados. Essa perda não é apenas técnica, é principalmente institucional e histórica (NONAKA e TAKEUCHI, 2009).

Além disso, a rotatividade afeta a memória institucional. Quando descontinuidades ocorrem sem que haja planejamento sucessório ou mecanismos de retenção do conhecimento, a organização se torna refém da improvisação e da descontinuidade, especialmente em áreas estratégicas, como planejamento, jurídico, orçamento e políticas públicas (AKHTARI *et al.* 2017).

## ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DO CONHECIMENTO

Diversas estratégias são apontadas na literatura para enfrentar os desafios da perda de conhecimento decorrente da rotatividade. Entre elas, destacam-se: programas de mentoria e tutoria, bancos de talentos, mapeamento de competências, entrevistas de saída, gestão de sucessão, comunidades de prática, *storytelling* organizacional, registros de lições aprendidas e uso de tecnologias sociais e colaborativas (ROBILLARD, 2021).

A OECD (2010) enfatiza que governos devem adotar estratégias de gestão de sucessão e comunidades de prática (WENGER, 1998) como instrumentos centrais para assegurar a continuidade da expertise e a transmissão do conhecimento tácito entre gerações de servidores.

A eficácia dessas estratégias, no entanto, depende da sua inserção em uma cultura de compartilhamento e valorização do saber. É necessário que as lideranças assumam o papel de facilitadoras da circulação do conhecimento e que os servidores sejam reconhecidos como agentes produtores e difusores desse ativo estratégico (PARK e KIM, 2018).

Além disso, o uso de plataformas digitais, como *wikis* corporativas, redes internas e e sistemas de Gestão do conhecimento (SGCs), tem sido uma tendência crescente, especialmente em tempos de virtualização do trabalho e transformação digital. Contudo, sem uma política institucional clara, essas ferramentas tornam-se meros depósitos de informações sem uso efetivo.

O desafio, portanto, não está apenas em reter conhecimento, mas em transformá-lo em inteligência organizacional acessível, transmissível e reutilizável (ROBILLARD, 2021).

1. **METODOLOGIA**

A metodologia adotada neste estudo ancora-se na estratégia da revisão sistemática da literatura, cuja finalidade primordial é identificar, analisar e sintetizar, de maneira objetiva, transparente e reprodutível, as evidências existentes na produção científica acerca de um problema delimitado. Essa abordagem, distinta da revisão narrativa tradicional, estrutura-se por critérios metodológicos rigorosos, assegurando robustez científica, minimização de vieses e abrangência do mapeamento teórico (TRANFIELD *et al*., 2003).

A escolha pela revisão sistemática justifica-se pela natureza investigativa que norteia a questão central deste trabalho: compreender as estratégias de gestão do CI no setor público para retenção do conhecimento diante da rotatividade de servidores. Trata-se de um campo de investigação em expansão, fragmentado em múltiplos estudos, dispersos entre distintas abordagens teóricas e contextos institucionais. A revisão sistemática, portanto, permite construir uma visão panorâmica, crítica e analítica sobre o estado da arte do tema.

## DELINEAMENTO E PROTOCOLOS DE PESQUISA

Para garantir transparência e reprodutibilidade, foi elaborado um protocolo metodológico contendo: (a) a formulação da questão de pesquisa; (b) a definição dos critérios de inclusão e exclusão; (c) a seleção das bases de dados e descritores; (d) o processo de extração, análise e categorização dos dados. Os critérios de inclusão abrangeram artigos publicados entre 2009 e 2025, em periódicos revisados por pares, redigidos em português e inglês.

O delineamento seguiu os princípios do modelo The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews, Page *et al*. (2022), adaptado à realidade das Ciências Sociais Aplicadas. A questão de pesquisa foi formulada com base na lógica PICo (Population, Interest, Context):

* + - População (*Population*): organizações públicas;
    - Interesse (*Interest*): estratégias de retenção do conhecimento e gestão do CI;
    - Contexto (*Context*): rotatividade de servidores.

A pergunta norteadora foi: Quais estratégias de gestão do CI vêm sendo adotadas por organizações públicas para enfrentar os impactos da rotatividade e reter o conhecimento institucional?

## FONTES DE DADOS E ESTRATÉGIA DE BUSCA

A coleta de dados ocorreu entre maio e julho de 2025, na base indexadora Web of Science. Foram utilizados os seguintes descritores em português e inglês:

### “Gestão do conhecimento” *AND* “setor público”, identificado um estudo.

* + - “*Knowledge management*” *AND* “*public sector*” *AND* “*Intellectual capital*”: identificados 58 estudos.
    - “Gestão do conhecimento” *AND* “servidores públicos”: nenhum estudo encontrado.
    - “*Knowledge management*” *AND* “*public servants*”: Identificados 15 estudos.

Ao todo, foram encontrados 74 estudos a serem analisados.

## CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Foram definidos os seguintes critérios de exclusão, conforme recomendações metodológicas para revisões sistemáticas da literatura, (LIAO *et al*., 2017):

* + - Artigos duplicados; foi excluído 1 artigo.
    - Trabalhos não publicados em revistas científicas, mas apresentados em congressos e conferências específicas; nesta etapa foram excluídos 44 estudos.
    - Estudos sem interface com o setor público; 9 estudos.

## ETAPAS DE SELEÇÃO E ANÁLISE

O processo de seleção compreendeu três fases sucessivas:

1. Leitura dos títulos e resumos, a fim de verificar alinhamento com o tema proposto;
2. Leitura integral dos textos selecionados, com aplicação dos critérios de elegibilidade;
3. Análise e categorização temática, mediante ficha de leitura estruturada, contemplando: objetivos, métodos, principais resultados e estratégias abordadas.

Dos 74 documentos inicialmente identificados, após aplicação dos filtros e exclusões, foram selecionados 20 artigos científicos que atenderam integralmente aos critérios. Esses estudos formaram o corpus analítico da revisão sistemática e foram organizados segundo três eixos temáticos emergentes:

* + a) estratégias de retenção do conhecimento;
  + b) tecnologias de compartilhamento de conhecimento;
  + c) cultura organizacional e liderança;

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação de padrões, recorrências e lacunas. O cruzamento entre as categorias foi orientado por uma lógica hermenêutica-interpretativa, dada a natureza qualitativa da investigação.

## LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Uma importante limitação refere-se à possibilidade de viés de seleção, já que algumas pesquisas relevantes podem não estar indexadas na base escolhida. Além disso, limitações linguísticas restringiram a análise a textos em português e inglês, o que pode excluir produções oriundas de contextos relevantes em outras línguas. Finalmente, o caráter qualitativo da análise impede generalizações estatísticas, mas permite inferências robustas com base em padrões observados.

1. **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir da análise sistemática dos 20 estudos selecionados, emergiram evidências robustas que evidenciam a complexidade e a multiplicidade das estratégias adotadas para a gestão do CI no setor público, especialmente diante do desafio imposto pela rotatividade de servidores. Este capítulo organiza a discussão em torno das cinco categorias temáticas emergentes, buscando estabelecer relações entre os achados e o referencial teórico. Além disso, o resumo dos principais resultados dos autores selecionados é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação de artigos científicos selecionados na revisão sistemática

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ano de Publicação** | **Autores** | **Título** | **Principais resultados** |
| 2009 | Da Silva, JP; Monteiro; da Costa; da Costa | Knowledge: a study of learning in a public sector institution of water supply and sanitation | Os resultados mostram que a EMBASA promove gestão do conhecimento por meio da capacitação e do compartilhamento entre colaboradores. A gestão de pessoas é decisiva para a aprendizagem organizacional, caracterizando a empresa como uma organização que aprende e dissemina conhecimento. |
| 2010 | Sánchez  Gutiérrez; González Uribe; Ortiz Barrera | Knowledge Management Process as Development Policy in Public Sector. Cases in Guadalajara, Mexico | Os resultados indicam que a gestão do conhecimento, ao focar nos recursos humanos como insumo estratégico, melhorou o desempenho de agências públicas em Guadalajara. Essa abordagem contribuiu para resolver conflitos, otimizar processos e ampliar a utilização dos recursos disponíveis. |
| 2011 | Chawla; Joshi | Impact of Knowledge Management on Learning Organization in Indian Organizations-A Comparison | Os resultados indicam que as dimensões da gestão do conhecimento impactam positivamente as OAs. Empresas privadas na Índia apresentaram melhor desempenho em todas as dimensões de LO em relação às públicas, embora ainda haja espaço para melhorias. O tipo de organização não foi estatisticamente significativo, reforçando que a GC é um fator decisivo para transformar instituições em OAs. |
| 2013 | Hickey; Forest; Sandall; Lalor; Keenan | Managing the environmental science-policy nexus in government: Perspectives from public servants in Canada and Australia | Os resultados mostram que fatores de capital social, como comunicação, confiança e colaboração, influenciam o uso do conhecimento científico em políticas ambientais no Canadá e na Austrália. A integração do conhecimento permanece um grande desafio, exigindo maior coordenação entre agências. Destaca-se ainda a necessidade de uma ciência ambiental mais interdisciplinar e socialmente robusta, capaz de apoiar a legitimidade e relevância das decisões governamentais. |
| 2013 | Esposito; De Nito; Iacono; Silvestri | Dealing with knowledge in the Italian public universities The role of performance management systems | Os resultados indicam que os SGCs de desempenho em universidades italianas podem atuar como ferramentas sociais para integrar conhecimento tácito e explícito. A pesquisa mostra que diferentes escolhas de SGD influenciam a gestão do conhecimento organizacional, abrindo espaço para discutir suas interconexões no setor público. |
| 2015 | Chiucchi; Dumay | Unlocking intellectual capital | Os resultados mostram que a contabilidade do CI pode inicialmente restringir sua gestão, mas também funciona como etapa necessária para introduzir o conceito em organizações públicas. O estudo de caso revela que o CI não é estático, mas uma jornada que combina mensuração e gestão estratégica, reforçando seu papel transformador no setor público. |
| 2016 | Rossi; Citro; Bisogno | Intellectual capital in action: evidence from Italian local governments | Os resultados mostram que, nos governos locais italianos, o capital humano é associado a desempenho, pertencimento e motivação; o capital relacional envolve valores, relações e ações; e o capital estrutural inclui rotinas e procedimentos que sustentam decisões e adaptação. Apesar das limitações do estudo, os achados abrem espaço para pesquisas futuras e apoiam a divulgação do CI em governos locais. |
| 2017 | Farah; Abouzeid | The impact of intellectual capital on performance: Evidence from the public sector | Os resultados indicam que o capital humano, social e organizacional têm papel decisivo na melhoria do desempenho no setor público da região do Conselho de Cooperação do Golfo (GCC). Além disso, essas formas de capital se mostram interconectadas, reforçando evidências anteriores sobre o impacto positivo do CI no desempenho organizacional. |
| 2018 | Mitrovic; Obradovic; Suknovic | Knowledge management in the public sector - the case of serbian local government | Os resultados mostram que, nos governos locais da Sérvia, a gestão do conhecimento é bem recebida e apoiada por tecnologias, sendo vista como prioridade gerencial. Contudo, falta atribuição formal de responsabilidades e integração em planos estratégicos, revelando limitações que abrem espaço para pesquisas futuras e melhorias práticas. |
| 2018 | Altukhova; Vasileva; Mirzoyan | Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies | Os resultados apontam que as competências mais demandadas entre servidores públicos são habilidades profissionais gerais, competências regulatórias-legais e orientação para resultados, enquanto gestão de mudanças e autogestão aparecem como menos relevantes. Há alta necessidade de atualização profissional e desafios na troca de conhecimento, que permanece restrito ao uso individual. O estudo propõe o uso de abordagens ontológicas e informatização para alinhar competências às funções e apoiar a seleção eficiente de pessoal no setor público. |
| 2019 | Adobor; Kudonoo; Daneshfar | Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies | Os resultados mostram que a CGC impacta positivamente a MO em agências públicas de Gana. Aquisição e retenção de conhecimento foram identificadas como variáveis críticas nesse processo. O estudo reforça que investimentos em capacidades e infraestrutura de GC são essenciais para fortalecer a MO no setor público. |
| 2019 | Lartey; Kong; Afriyie; Santosh; Bah | Knowledge Management Issues in India: A Public Sector Perspective | Os resultados mostram que aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, inovação, identidade social e infraestrutura tecnológica são determinantes centrais da gestão do conhecimento na administração pública da Índia. Essas variáveis contribuem para melhorar o desempenho individual e organizacional, embora haja necessidade de fortalecer a aprendizagem e o compartilhamento para reduzir desigualdades de conhecimento no setor público. |
| 2020 | Bohorquez-Lopez | Using knowledge management to improve inter-institutional collaboration in crisis events | Os resultados destacam que a gestão do conhecimento é essencial para enfrentar crises, e propõem um modelo de colaboração interinstitucional baseado em dados abertos. Validado por acadêmicos, servidores públicos e cidadãos, o modelo busca promover transparência, participação e cooperação, oferecendo diretrizes para melhorar a gestão de crises e apoiar a criação de uma plataforma de dados abertos. |
| 2021 | Markopoulos; Hoxhallari; Vanharanta | Democratic Governmental Corporate Entrepreneurship for the Transformation of the Public Sector in the Balkan Region | Os resultados indicam que a democratização no setor público pode impulsionar inovação e empreendedorismo governamental, ao ampliar a autonomia dos servidores e seu acesso a informações. O estudo propõe um Modelo Holístico de Empreendedorismo Governamental, que integra gestão de mudanças, motivação e intraempreendedorismo democrático para fortalecer a gestão do conhecimento e a cultura organizacional. |
| 2021 | Akil; Soemaryani; Hilmiana; Joeliaty | Determinant Factors of Intellectual Capital for Improving Public Sector Innovation: An Empirical Study from Indonesia | Os resultados mostram que o CI influencia fortemente a gestão do conhecimento, e ambos têm impacto significativo na inovação no setor público da Indonésia. A gestão do conhecimento atua como variável mediadora entre CI e inovação, evidenciando que a combinação adequada desses fatores pode ampliar a capacidade inovadora das organizações públicas. |
| 2022 | Arif; A-Zahrani | The Ingredients for the Success of Knowledge Management Application in Supporting Investment in Saudi Universities According to the Vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 | Os resultados indicam que, para apoiar investimentos em universidades sauditas conforme a Visão 2030, a gestão do conhecimento deve ser acompanhada de elementos como inovação, experimentação e geração de ideias. A criação de experiências baseadas no conhecimento e o alinhamento aos usuários são essenciais para o sucesso da aplicação da GC no setor público do país. |
| 2022 | Paoloni; Modaffari; Ricci; Della Corte | Intellectual capital between measurement and reporting: a structured literature review | Os resultados da revisão sistemática mostram que a mensuração e o reporte do CI concentram-se em sete áreas de pesquisa, incluindo setor público, universidades e métodos de avaliação. Apesar das limitações metodológicas, os achados reforçam a importância do CI como ferramenta estratégica para reduzir assimetrias de informação, engajar *stakeholders* e melhorar a gestão organizacional, além de apontar caminhos para pesquisas futuras. |
| 2023 | Da Costa; Da Silva; Silva | Determinants of practices knowledge management: structure in the context of the Public University | Os resultados indicam que as práticas de gestão do conhecimento em uma universidade pública brasileira se estruturam em nove elementos, incluindo disseminação, criação, aprimoramento, documentação e socialização do conhecimento, além do foco na missão e no benefício social. O modelo contribui para a teoria e a prática da GC, oferecendo diretrizes que podem ser aplicadas em outros contextos institucionais. |
| 2024 | Rupcic; Babsek | Stakeholder analysis as tool for organisational learning in social services: does internal social capital play a role? | Os resultados mostram que, embora a análise de *stakeholders*, a aprendizagem organizacional e o capital social interno estejam presentes em um serviço social esloveno, não foi encontrada relação significativa entre eles. A dependência das decisões do ministério aparece como fator externo que limita a aprendizagem e a mudança organizacional. |
| 2025 | Garlatti; Fedele; Iacuzzi | Public sector digitalisation: not all positive impacts for knowledge assets | Os resultados mostram que a digitalização pode fortalecer os ativos de conhecimento na administração pública, mas também gera custos de aprendizado, conformidade e sobrecarga psicológica. O estudo de um serviço social na Itália evidencia a necessidade de monitorar esses efeitos para mitigar riscos e evitar impactos negativos no capital humano, estrutural e relacional. |

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

## ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DO CONHECIMENTO

Adobor *et al*. (2019) realizaram um estudo em três agências públicas de Gana e confirmaram que a capacidade de gestão do conhecimento (CGC) tem um impacto positivo e significativo sobre a MO, como resultado adjacente indicam que a GC pode fortalecer o CI de uma nação e melhorar a efetividade da gestão no setor público, principalmente em países emergentes. Akil *et al*. (2021), exploraram o impacto do CI e da gestão do conhecimento na inovação do setor público. Os resultados da pesquisa apontam para uma influência substancial do CI na gestão do conhecimento e, consequentemente, ambos têm um impacto significativo na inovação do setor público, sendo a gestão do conhecimento uma ferramenta mediadora entre o CI e a inovação do setor público. Paoloni *et al*. (2022) realizaram uma revisão sistemática da literatura considerando estudos publicados entre 2012 e 2022, no contexto italiano, os resultados indicam que a mensuração e o reporte do CI são temas ainda amplamente pesquisados e que seguem despertando o interesse de estudiosos, destaca que a atividade de levantamento e reporte do CI deve ser utilizada de maneira estratégica como forma de engajamento considerando os *stakeholders* da organização, especialmente com o objetivo de reduzir a assimetria de informação e melhorar a reputação da organização. Farah e Abouzeid (2017) também se debruçam sobre a influência do CI no desempenho organizacional no setor público em Dubai, os resultados de sua pesquisa destacam a importância do capital humano, social e organizacional na melhoria do desempenho na organização estudada.

O CI tem atraído atenção crescente de acadêmicos e profissionais do setor privado, de acordo com Rossi *et al*. (2016), que pesquisaram o CI no contexto de serviços do governo italiano. Os resultados destacam como os componentes do CI são percebidos nos ILGs: o capital humano, visto como uma combinação de aptidões para atingir metas de desempenho, senso de pertencimento e motivação; o capital relacional é composto por valores, relacionamentos e ações; o capital estrutural, que inclui procedimentos e rotinas que apoiam o processo de tomada de decisão, e a capacidade de alcançar objetivos e de lidar com mudanças. Chiucchi e Dumay (2015) apontam sobre a necessidade de um aprofundamento em estudos sobre os impactos de CI e como e quando introduzir o conceito em uma organização pública, levando em conta ser um processo vagaroso, e não apenas para medição de resultados imediatos.

Bohorquez-Lopez (2020) realizou um estudo objetivando a proposição de diretrizes de políticas que possam contribuir para aumentar as chances de sucesso em eventos de crise, destacando a necessidade de uma melhor gestão do conhecimento. O estudo aprofunda-se na situação vivenciada durante o terremoto no Peru e propõe um modelo inovador de colaboração interinstitucional com base no conceito de dados abertos como ferramenta de gestão do conhecimento, obtendo informações a partir dos problemas enfrentados em situações de crise anteriores. As políticas propostas e modelo de dados abertos foram validadas por três grupos de *stakeholders*: acadêmicos, servidores públicos e cidadãos. O autor avalia que o estudo pode ser um ponto de partida para o desenvolvimento de uma plataforma de dados abertos, promovendo transparência, participação e colaboração entre as partes interessadas.

Da Costa *et al*. (2023) estudaram a GC no contexto de uma universidade pública brasileira. Os resultados do estudo evidenciam um modelo a partir da perspectiva dos servidores públicos da Universidade, estruturado em nove elementos determinantes: incentivo à disseminação do conhecimento, habilidades e capacidades dos servidores públicos para aprender com experiências, estímulo à criação do conhecimento, aprimoramento do conhecimento, documentação e compartilhamento nas interações sociais, gestão do conhecimento voltada ao benefício da sociedade, socialização do conhecimento nas interações sociais e gestão do conhecimento com foco na missão social. Já Esposito *et al.* (2013) investigaram a relação entre os sistemas de gestão de desempenho (SGD) e o conhecimento nas universidades públicas. O estudo verificou como diferentes escolhas relacionadas aos SGD impactam a natureza do conhecimento, e consideraram o conhecimento tácito e o explícito. Os resultados apontam que os SGD podem representar uma ferramenta de importância substancial, pois são capazes de facilitar a gestão do conhecimento organizacional combinando formas explícitas e tácitas de conhecimento.

Chawla e Joshi (2011) realizaram um estudo objetivando compreender a relação entre GC e as Organizações que Aprendem (OA). Além disso, buscaram avaliar se existem diferenças significativas entre essas relações nos casos de organizações dos setores público e privado na Índia. O estudo indica que a aprendizagem ocorre quando o conhecimento é absorvido e resulta em ação, portanto, as organizações não se tornam OAs de forma orgânica, na maioria dos casos estão presentes fatores que impulsionam essa transformação, como a capacidade de aprender mais rapidamente do que seus concorrentes, resposta ao cliente, gestão do CI, e outros. Ainda, os resultados mostram que as organizações do setor privado apresentam melhor desempenho em todas as dimensões de OA em comparação com as do setor público, embora o tipo de organização (pública ou privada) não tenha apresentado impacto estatisticamente significativo na relação entre GC e OA.

## TECNOLOGIAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

As plataformas digitais despontam como aliados estratégicos para enfrentar a dispersão do conhecimento e fomentar sua acessibilidade. Neste contexto, o estudo de Garlatti *et al.* (2025) analisa a digitalização do setor público, e os resultados indicam que este processo pode aprimorar os ativos de conhecimento dentro das administrações públicas, promovendo a criação de valor, entretanto, traz consigo riscos, como ineficiências, custos ocultos e destruição de valor, que podem ter impactos negativos sobre o capital humano, estrutural e relacional, e destaca a importância de gerenciar os impactos destas ações sobre a gestão do conhecimento.

Mitrovic *et al.* (2018) analisaram a existência da gestão do conhecimento no governo local da Sérvia, buscando identificar e analisar processos e infraestrutura que apoiassem as práticas de GC. Os autores identificaram importantes descobertas: os servidores públicos têm uma atitude positiva em relação ao conceito de GC; as atividades de GC são, em sua maioria, apoiadas por tecnologias; a GC é percebida como uma prioridade gerencial; não há atribuição formal de responsabilidade pela prática de conhecimento a membros da alta gestão, ao setor de recursos humanos ou à área de TI; tampouco há menção ao desenvolvimento da capacidade de conhecimento nas estratégias ou planos dos governos locais.

## CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

A cultura organizacional emerge como fator decisivo para o sucesso das iniciativas de gestão do CI. Hickey *et al*. (2013) indicam, em seu estudo, que gestão ambiental no setor público envolve interações dinâmicas e de alta complexidade entre responsáveis pelas áreas de ciência, gestão e formulação de políticas governamentais, sendo a integração do conhecimento apontada como um grande desafio no objetivo de aprimorar a coordenação entre agências e fomentar a inovação.

Sánchez Gutiérrez *et al*. (2010) aborda como a teoria da gestão do conhecimento possibilitou, na primeira década do século XXI, que instituições governamentais direcionassem o foco para os recursos humanos como capazes de gerar conhecimento para a organização, beneficiando os usuários de diversos governos.

Altukhova *et al*. (2018) apresentam uma análise da situação atual da gestão nas administrações públicas no contexto da Rússia, com destaque para os desafios relacionados à gestão das competências dos servidores públicos. Apesar dos entrevistados indicarem haver alta demanda por atualização de seus conhecimentos profissionais, permaneceu um problema relacionado à troca de conhecimento, já que o conhecimento adquirido é compartilhado em eventos científicos, mas as ações práticas usuais permanecem individualizadas.

Rupcic e Babsek (2024) abordam a importância da análise de *stakeholders* como ferramenta para a aprendizagem organizacional em instituições públicas eslovenas, com ênfase no capital social interno como facilitador. Os resultados indicaram que, apesar de a análise de *stakeholders*, a aprendizagem organizacional e o capital social interno estarem presentes e bem desenvolvidos na organização estudada, nenhuma relação significativa foi encontrada entre essas variáveis, de forma que o artigo identifica um importante impedimento externo à aprendizagem e à mudança organizacional em uma organização pública. Markopoulos *et al*. (2021) falam acerca da democratização e autonomia na tomada de decisões no setor público e avaliam que estes fatores são capazes de proporcionar maior liberdade aos servidores públicos para expressar pontos de vista, gerando um ambiente de trabalho inovador e orientado por metas ambiciosas. Esse tipo de democratização pode gerar um empreendedorismo corporativo governamental, no qual os servidores públicos podem explorar oportunidades empreendedoras.

Lartey *et al*. (2019) examinam o impacto da gestão do conhecimento na administração pública da Índia. Os resultados, obtidos em pesquisa com servidores públicos, indicam que aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, inovação, identificação social e infraestrutura tecnológica são determinantes fundamentais das iniciativas de gestão do conhecimento e podem melhorar o desempenho individual e da organização como um todo. O estudo também destaca a relevância da gestão do conhecimento nas ciências da administração, recursos humanos, gestão estratégica, liderança, cultura organizacional e comportamento; e aponta o quanto a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimento poderiam ser aprimorados para enfrentar a crescente desigualdade de conhecimento no setor público.

Acerca da liderança e seu impacto na gestão do conhecimento, Arif e Al-Zahrani (2022) apontam a falta de conscientização sobre o conhecimento e a ausência de suporte da liderança e apoio governamental para o uso de novas tecnologias. Neste cenário, o principal resultado foi a identificação de diversos elementos que devem estar presentes para que a aplicação da gestão do conhecimento tenha sucesso no apoio ao investimento nas universidades sauditas, e destaca-se a importância de apoiar a inovação por meio da formação de experiências baseadas no conhecimento. Da Silva *et al*. (2010) avaliam a importância da gestão do conhecimento em uma organização pública, bem como a influência da gestão de pessoas para a aprendizagem organizacional e constatou que a empresa em questão efetivamente opera com gestão do conhecimento quando as pessoas recebem capacitação e compartilham o conhecimento como multiplicadores entre si.

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES**

Este estudo realizou uma revisão sistemática da literatura acerca da gestão do CI no setor público, com ênfase nas estratégias de retenção do conhecimento diante da rotatividade de servidores e processos burocráticos. A análise dos 20 artigos selecionados demonstrou que a retenção do conhecimento organizacional é uma tarefa complexa e multifacetada, cuja eficácia depende da conjugação harmoniosa de fatores tecnológicos, culturais, gerenciais e estruturais.

Ao investigar as práticas e desafios da gestão do CI em organizações públicas, o presente trabalho contribui para o aprofundamento do conhecimento teórico e prático nesta área estratégica. A revisão sistematizada revelou a importância de uma abordagem integrada que articule políticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e uso de tecnologias colaborativas, para promover a retenção e a transferência eficaz do conhecimento institucional.

Além disso, o trabalho destaca a necessidade urgente de fortalecimento da cultura organizacional como alicerce indispensável para que qualquer tecnologia ou programa de gestão do conhecimento possa prosperar. Essa constatação reforça o papel fundamental da liderança pública na criação de ambientes favoráveis à aprendizagem, à confiança e ao compartilhamento aberto do saber.

## IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Espera-se que este artigo contribua para o avanço do entendimento sobre o CI no setor público, ampliando o debate para além das dimensões tradicionais do setor privado. Na prática, os gestores públicos podem utilizar os resultados desta revisão para diagnosticar lacunas em suas políticas de gestão do conhecimento e planejar ações mais articuladas e contextualizadas dentro da realidade inerente a cada órgão. A adoção de práticas como mentoria estruturada, gestão de sucessão e plataformas digitais integradas, acompanhadas de mudanças culturais, pode reduzir os impactos da rotatividade e preservar o conhecimento crítico para a organização.

## IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os gestores, fica claro que o sucesso na gestão do CI não reside apenas na adoção de ferramentas tecnológicas, mas sobretudo na construção de uma cultura organizacional sólida, que valorize o aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimento. Lideranças públicas devem atuar como agentes transformadores, incentivando a participação dos servidores e reconhecendo seus conhecimentos como ativos estratégicos.

Programas de capacitação, planos de sucessão, incentivos ao engajamento e mecanismos formais de documentação do conhecimento são essenciais para criar um ambiente resiliente às mudanças e às perdas naturais decorrentes da rotatividade. Assim, a gestão eficaz do CI torna-se fator crítico para o aprimoramento da governança pública e a consecução de políticas públicas sustentáveis.

## LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Embora o presente estudo tenha buscado abarcar um conjunto significativo de publicações, limitações inerentes à metodologia restringem a generalização dos resultados. A seleção da base de dados, a limitação linguística e o enfoque qualitativo podem ter excluído estudos relevantes, especialmente em contextos específicos de países não contemplados.

Futuros estudos poderiam aprofundar a investigação em casos empíricos brasileiros, verificando como as estratégias identificadas são adaptadas e implementadas na prática. Além disso, investigações longitudinais podem esclarecer os impactos reais da retenção do conhecimento na melhoria da eficiência e inovação dos serviços públicos.

A integração entre tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de big data, com a gestão do CI, também desponta como uma promissora área de pesquisa, podendo potencializar a captura e circulação do conhecimento em ambientes públicos complexos.

1. **REFERÊNCIAS**

AKHTARI, Mitra; MOREIRA, Diana; TRUCCO, Laura. Political turnover, bureaucratic turnover, and the quality of public services. *Political Institutions: Bureaucracies & Public Administration eJournal*, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2538354>.

ADOBOR, Henry; KUDONOO, Enyonam; DANESHFAR, Alireza. Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. International Journal of Public Sector Management, [S.l.], v. 32, n. 6, p. 671–687, 3 set. 2019. DOI:<https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0225>.

AKIL, Sawir Rifatullah; SOEMARYANI, Imas; HILMIANA, Hilmiana; JOELIATY, Joeliaty. Determinant factors of intellectual capital for improving public sector innovation: an empirical study from Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, [S.l.], v. 8, n. 12, p. 421–429, 30 dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO12.0421>.

AL-SURAIHI, Walid Abdullah; SAMIKON, Siti Aida; AL-SURAIHI, Aal-Hussain Abdullah; IBRAHIM, Ishaq. Employee turnover: causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>.

ALTUKHOVA, Natalia F.; VASILEVA, Elena V.; MIRZOYAN, Mariam V. Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. Business Informatics, [S.l.], n. 1 (43), p. 17–27, 2018. DOI: <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2018.1.17.27>.

ARIF, Mohammad Jafar; AL-ZAHRANI, Ahmed Mohammed. The ingredients for the success of knowledge management application in supporting investment in Saudi universities according to the Vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, [S.l.], v. 13, n. 3, art. 13A3T, p. 1–10, 2022. DOI: <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.62>.

ASHOK, Mona; AL DHAHERI, Mouza Saeed Mohammed Al Badi; MADAN, Rohit; DZANDU, Michael D. How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, v. 25, n. 9, p. 2245–2273, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

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*. Brasília: Ipea, 2012.

BOHORQUEZ LOPEZ, Victor Wilfredo. Using knowledge management to improve inter-institutional collaboration in crisis events. International Journal of Knowledge Management Studies, [S.l.], v. 11, p. 211–228, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2020.109086>.

BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, v. 36, n. 2, p. 63–76, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.

CHAWLA, Deepak; JOSHI, Himanshu. Impact of knowledge management on learning organization in Indian organizations—A comparison. Knowledge and Process Management, [S.l.], v. 18, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.384>.

CHIUCCHI, Maria Serena; DUMAY, John. Unlocking intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, [S.l.], v. 16, p. 305–330, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0004>.

DA COSTA, Wênyka Preston Leite Batista; da SILVA, Jandeson Dantas; SILVA, Sérgio Luiz Pedrosa. Determinantes das práticas de gestão do conhecimento: framework no contexto da universidade pública. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 5697-5716, 2023. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2015

DA SILVA, Janine Pereira; MONTEIRO, Luciano Fernandes; DA COSTA, Thatiana Gomes Menezes; DA COSTA, Marconi Freitas. Knowledge: a study of learning in a public sector institution of water supply and sanitation. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v. 1, n. 4, p. 379-398, jan. 2010. DOI:<https://doi.org/10.21118/apgs.v1i4.4012>. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4012. Acesso em: 2 ago. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: Harper Business, 1998.

ESPOSITO, Vincenza; DE NITO, Ernesto; PEZZILLO IACONO, Mario; SILVESTRI, Lucia. Dealing with knowledge in the Italian public universities: the role of performance management systems. Journal of Intellectual Capital, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 431–450, 19 jul. 2013. DOI:<https://doi.org/10.1108/JIC-03-2013-0035>.

FARAH, A.; ABOUZEID, Safa. The impact of intellectual capital on performance: evidence from the public sector. Knowledge Management and E-Learning, [S.l.], v. 9, p. 225–238, 2017. Disponível em: https://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/view/444. Acesso em: 02 ago. 2025.

GARLATTI, Andrea; FEDELE, Paolo; IACUZZI, Silvia. Public sector digitalisation: not all positive impacts for knowledge assets. Knowledge Management Research & Practice, [S.l.], p. 1–13, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/14778238.2025.2478050.

HICKEY, Gordon M.; FOREST, Patrick; SANDALL, Jean L.; LALOR, Briony M.; KEENAN, Rodney J. Managing the environmental science–policy nexus in government: perspectives from public servants in Canada and Australia. Science and Public Policy, [S.l.], v. 40, n. 4, p. 529–543, ago. 2013. DOI:<https://doi.org/10.1093/scipol/sct004>.

KASSA, Erstu Tarko; NING, Jing. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: synthesis and way forwards. Heliyon, v. 9, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>.

LARTEY, Peter Yao; KONG, Yusheng; AFRIYIE, Stephen Owusu; JALADI SANTOSH, Rupa; BAH, Fatoumata Binta Maci. Knowledge management issues in India: a public sector perspective. International Journal of Public Administration, [S.l.], v. 44, n. 3, p. 215–230, 2019. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1676778.

LIAO, Yongxin; DESCHAMPS, Fernando; LOURES, Eduardo de Freitas Rocha; RAMOS, Luiz Felipe Pierin. Past, present and future of Industry 4.0 – a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, v. 55, n. 12, p. 3609-3629, 2017. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1308576.

MARKOPOULOS, Evangelos; HOXHALLARI, Egi; VANHARANTA, Hannu. Democratic governmental corporate entrepreneurship for the transformation of the public sector in the Balkan region. In: [Título do livro]. [S.l.]: Springer, 2021. p. [coloque aqui as páginas do capítulo]. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80094-9_19>.

MAZORODZE, Alfred H.; BUCKLEY, Sheryl. uma revisão de ferramentas de transferência de conhecimento em organizações intensivas em conhecimento. SA Journal of Information Management, v. 22, p. 6, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135>.

Mc EVOY, P. J.; RAGAB, M. A. F.; ARISHA, A. The effectiveness of knowledge management in the public sector. Knowledge Management Research & Practice, v. 17, n. 1, p. 39–51, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538670>.

MEIER, K.; HICKLIN, A. Employee turnover and organizational performance: testing a hypothesis from classical public administration. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 18, n. 4, p. 573–590, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum028>

MITROVIC, Zorica; OBRADOVIĆ, Vladimir; SUKNOVIĆ, Milija. Knowledge management in the public sector: the case of Serbian local government. Serbian Journal of Management, [S.l.], v. 13, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5937/sjm13-15037>.

MOORE, Mark. Creating public value: strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1997. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/3073860/creating-public-value-strategic-management-in-government-pdf>. Acesso em: 02 ago. 2025.

MURTININGSIH, Retno Sari. the impact of compensation, training & development, and organizational culture on job satisfaction and employee retention. Indonesian Management and Accounting Research, v. 19, 2020. DOI: <https://doi.org/10.25105/IMAR.V19I1.6969>.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

OECD. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da OCDE: Brasil : Governo Federal (Portuguese version). [s.l.] OECD Publishing, 2010. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2010/05/oecd-reviews-of-human-resource-management-in-government-brazil-2010\_g1ghc56d/9789264086098-pt.pdf Acesso em: 02 ago. 2025.

PAGE, Matthew J.; McKENZIE, Joanne E.; BOSSUYT, Patrick M. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Revista Panamericana de Salud Pública / Pan American Journal of Public Health*, v. 46, 2022. DOI: https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112.

PAOLONI, Paola; MODAFFARI, Giuseppe; RICCI, Federica; DELLA CORTE, Gaetano. Intellectual capital between measurement and reporting: a structured literature review. Journal of Intellectual Capital, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 115–176, 15 mar. 2023. DOI:<https://doi.org/10.1108/JIC-07-2021-0195>.

PARK, Sunyoung; KIM, Eun-Jee. Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, v. 22, p. 1408-1423, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>.

PERLMAN, Bruce J. introduction: new rules and approaches for succession planning. State and Local Government Review, v. 42, p. 48–49, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0160323X10368034>.

PASCHOIOTTO, W.P.; CUNHA, C.J.C.A.; SILVA, S.M. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. Revista de Administração Pública, v.58, n.1, p. 1-19, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220230037

ROBILLARD, Martin P. Turnover-induced knowledge loss in practice. In: ACM Joint Meeting on European Software Engineering Conference and Symposium on the Foundations of Software Engineering, 29., 2021. Proceedings. [S. l.]: ACM, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1145/3468264.3473923>.

ROSSI, Francesca Manes; CITRO, Francesca; BISOGNO, Marco. Intellectual capital in action: evidence from Italian local governments. Journal of Intellectual Capital, [S.l.], v. 17, p. 696–713, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/JIC-01-2016-0011.

RUPCIC, Natasa; BABŠEK, Matej. Stakeholder analysis as tool for organisational learning in social services: does internal social capital play a role. International Journal of Learning and Intellectual Capital, [S.l.], v. 21, p. 115–149, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.137574>.

SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, José; GONZÁLEZ URIBE, Elsa Georgina; ORTIZ BARRERA, Manuel Alfredo. Knowledge management process as development policy in public sector: cases in Guadalajara, Mexico. Universidad & Empresa, Bogotá, v. 12, n. 19, p. 11–22, 2010. Disponível em:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187218419002>. Acesso em: 01 ago. 2025.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Makron Books, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, v. 2, n. 1, p. 73-97, 1997. DOI: https://doi.org/10.1108/eb029036.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. The Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991. DOI: https://doi.org/10.2307/258607.

WENGER, Etienne. Communities of Practice: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.