



# GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

*Bruna de Souza Santos<sup>1</sup>, Nelson Tenório<sup>2</sup>, Leticia Fleig Dal Forno<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Acadêmica do Programa de Mestrado Gestão do Conhecimento e Organizações, Campus Maringá-PR, Universidade Cesumar - UNICESUMAR.. [professorabss@gmail.com](mailto:professorabss@gmail.com).

<sup>2</sup> Nelson Tenório Professor e Coordenador do Programa de Mestrado Gestão do Conhecimento e Organizações.

<sup>3</sup> Leticia Fleig Dal Forno Professora do Programa de Mestrado Gestão do Conhecimento e Organizações.

## RESUMO

Este artigo apresenta um recorte parcial de uma pesquisa de mestrado em andamento, que tem como objetivo efetuar uma revisão da literatura a respeito do uso de processos e ferramentas da Gestão do Conhecimento em Secretarias de Educação de municípios brasileiros. Para tanto, foi efetuada uma pesquisa de caráter misto (quantitativo e qualitativo), exploratório e descritivo, consistindo em pesquisa aplicada. A metodologia consistiu em pesquisa aplicada, quantitativa, exploratória descritiva, com recorte temporal longitudinal de 10 anos, *i.e.*, 2015 a 2024. Efetuou-se revisão bibliométrica e sistemática nas bases CAPES, Dimensions, Scielo, Scopus e Web of Science. O software 'Parsif.al' auxiliou na organização da coleta inicial de 505 artigos. O software Orange foi empregado para análise semântica, quando seis artigos foram selecionados para a leitura detalhada. A análise dos seis artigos evidenciou a lacuna significativa na literatura sobre o tema em questão. Como resultados se verificou que a pesquisa contribui a prática da Gestão do Conhecimento como ferramenta de transparência do conhecimento em processos organizacionais de setores públicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação pública; Município Armazenamento; Compartilhamento; Revisão.

## 1 INTRODUÇÃO

Reconhecendo o conhecimento como um ativo estratégico para a administração pública, este estudo se organiza em dois ensaios complementares com o propósito de aprofundar a compreensão sobre os processos e práticas da Gestão do Conhecimento (GC) no contexto da educação pública municipal brasileira. Em cenários marcados por alta rotatividade de gestores, descontinuidade administrativa e desafios de coordenação institucional, a GC se configura essencialmente para promover a sistematização, retenção e circulação de saberes organizacionais.

A alternância de poder nas gestões públicas municipais é um fenômeno recorrente e, muitas vezes, necessário ao processo democrático. No entanto, tal processo pode acarretar a perda de conhecimentos organizacionais valiosos, especialmente aqueles detidos por servidores ocupantes de cargos de confiança. Com a saída desses servidores, informações estratégicas e operacionais deixam de ser compartilhadas da antiga para a nova equipe de administração, tornando-se difíceis de se recuperar ou até inacessíveis. Diante desse contexto, remete-se a seguinte questão de pesquisa: "De que modo é possível armazenar, compartilhar e recuperar o conhecimento gerencial acumulado em gestões anteriores, de modo a apoiar os servidores da nova gestão pública municipal?"

Assim, esta pesquisa apresenta uma reflexão em torno do período de transição política, propondo caminhos para a preservação e a continuidade do conhecimento institucional nas trocas de servidores da administração pública.

Desse modo, o presente estudo, apresenta o problema a partir de revisão sistemática da literatura científica. O objetivo é o de diagnosticar o uso de processos



e ferramentas da GC, enfatizando o armazenamento e compartilhamento de conhecimento no âmbito da gestão da educação pública na esfera municipal do Brasil.

A questão de pesquisa que orienta o estudo (QE1) foi: 'Como os processos e ferramentas da GC, com enfoque em armazenamento e compartilhamento do conhecimento, são apresentados e utilizados na gestão da educação pública municipal brasileira, segundo a literatura científica?'

Para responder a QE1, foram definidos dois objetivos específicos: (i) efetuar uma revisão bibliométrica da literatura científica sobre o uso de práticas e ferramentas da GC na gestão da educação brasileira; e (ii) identificar de que forma tais práticas e ferramentas são apresentadas nos estudos analisados.

Os resultados revelaram uma lacuna significativa na literatura nacional, com baixa ocorrência de discussões explícitas sobre os processos e ferramentas de GC utilizados.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa adotou uma técnica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para uma análise aprofundada. Na fase quantitativa, foi realizada uma análise bibliométrica de artigos científicos indexados em bases de dados de referência. Complementarmente, a fase qualitativa empregou uma análise sistemática e semântica. Utilizando o software Orange, foi possível aprofundar a leitura e interpretação de seis artigos selecionados, desvendando conexões que a análise quantitativa não revelaria, proporcionando uma compreensão mais rica e detalhada do tema.

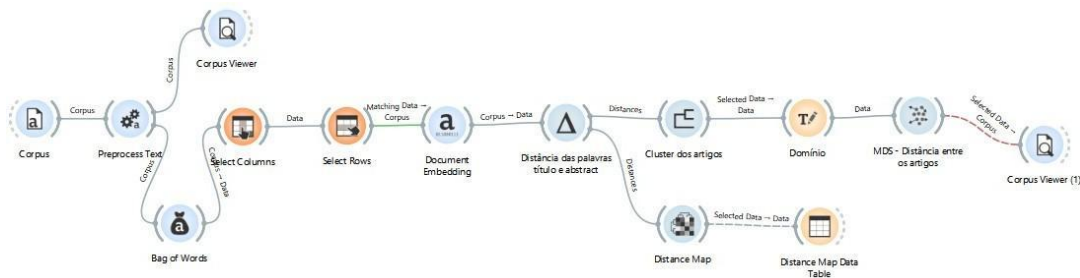
O protocolo metodológico desta revisão, *i.e.*, PICOC, envolveu a análise da produção científica indexada nas bases de dados CAPES, Dimensions, Scielo, Scopus e Web of Science. A coleta de dados foi realizada e formatada para importação no website Parsif.al, utilizando o formato *bibtex*. Essa plataforma possibilitou a identificação da quantidade de artigos em cada base, bem como o acesso a informações como autores, resumos e palavras-chave. A seleção dos artigos para análise subsequente foi conduzida pela verificação dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos, operacionalizados por meio das ferramentas de filtragem e seleção de documentos importados para o Parsif.al.

Seguindo o protocolo PICOC, os critérios de inclusão e exclusão de estudos foram aplicados no Parsif.al, como critério de inclusão se estabeleceu: recorte temporal da pesquisa de 2015 a 2024; artigos em periódicos e títulos e resumo e palavras-chave constando Gestão do Conhecimento ou *Knowledge Management*. A etapa de limpeza e remoção de duplicidades também foi realizada nesta plataforma. Os critérios de exclusão foram: artigos de eventos; artigos não relacionados a educação pública municipal, bem como resumos e resumos expandidos.

Todos os artigos encontrados foram exportados para o formato *bibtex* e importados para a ferramenta 'Parsif.al' onde foram analisados seus títulos e resumos. Durante a leitura dos títulos e resumos no Parsif.al, observou-se diversos artigos referentes à "COVID-19" e sem relação com o escopo da pesquisa. Assim, foram mantidos somente os documentos que continham termos associados ao conceito de "educação pública" e excluídos aqueles que apresentavam referências com a COVID-19. Com base no método PICOC (População, Intervenção, Comparação, Resultados e Contexto).



Após a importação e o processamento dos dados textuais, i.e., mineração de texto, utilizou-se a ferramenta 'Orange Data Mining' (Orange DM) para efetuar análise de agrupamento com o objetivo de identificar padrões temáticos latentes no corpus documental por meio dos elementos título, resumo e palavras-chave. A técnica de permitiu identificar agrupamentos de artigos com alta similaridade semântica, por meio de uma análise semântica, visando refinar a análise efetuada na primeira etapa no Parsif.al. A Figura 1 apresenta o processo com os passos (widgets) efetuados pela ferramenta Orange DM.



**Figura 1 – Processo (widget) no Orange DM.**  
fonte: elaborada pela autora

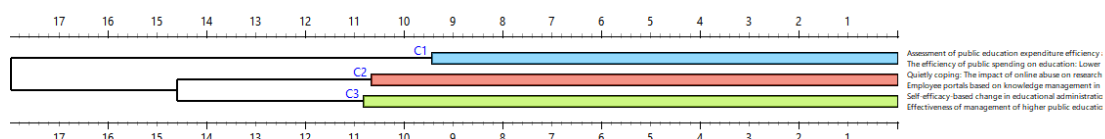
### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados preliminares desta revisão revelaram um número total de artigos localizados nas bibliotecas eletrônicas digitais consultadas. Capes foi encontrado 37 artigos, Dimensions 353, Scielo 0, Scopus 56 e Webofscience 3 totalizando 505 artigos. Essa quantidade estabelece a extensão da literatura potencialmente relevante e direcionará as etapas subsequentes de avaliação aprofundada e síntese das fontes.

Foi realizado a exclusão com base em análise semântica feita na ferramenta Orange. Foi realizado uma análise e foram colocados todos os abstracts e títulos e foi realizado um filtro de linhas onde era para incluir educação pública e não era para incluir a covid, pois nos filtros das bases de dados na maioria delas não permitia realizar essa filtragem, desta forma foi utilizado o Orange para dar apoio e saber o que efetivamente iria ser lido na pesquisa.

Concluído isso, os artigos foram clusterizados utilizando a distância euclidiana para saber quais artigos eram próximos um do outro. O resultado foi dois cluster, ou seja, duas classificações. O primeiro cluster chama eficiência das políticas públicas e o segundo cluster chama tecnologias para educação pública.

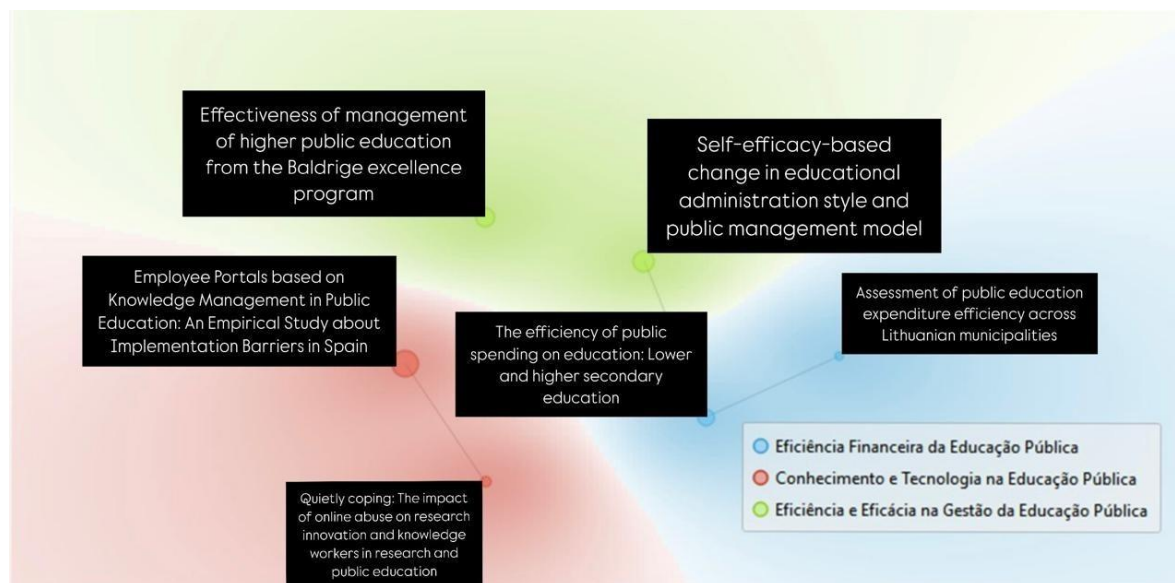
**Figura 2 – Clusters**



Como resultado obtido por meio do Orange foi selecionado um total de seis artigos para serem lidos, analisados e discutidos que são semelhantes para a



temática. Os artigos encontrados foram Effectiveness of management of higher public education from the Baldrige excellence program, Self-efficacy-based change in educational administration style and public management model, The efficiency of public spending on education: Lower and higher secondary education, Assessment of public education expenditure efficiency across Lithuanian municipalities, Quietly coping: The impact of online abuse on research innovation and knowledge workers in research and public education e Employee Portals based on Knowledge Management in Public Education: An Empirical Study about Implementation Barriers in Spain.



**3 Figura - Conferência Clusters**

Fonte: elaborada pela autora

A análise aprofundada dos seis artigos selecionados foi estruturada em torno de variáveis diretamente alinhadas ao objetivo do estudo: a interseção entre governança corporativa em GC e educação pública municipal. Para garantir a objetividade e a comparabilidade, os textos foram sintetizados e categorizados em uma tabela, destacando aspectos como: tipo de política pública abordada, estratégias de gestão, resultados de eficiência e o uso de tecnologia na educação. Esta abordagem sistemática permitiu identificar padrões e lacunas na literatura, fornecendo uma base sólida para a discussão dos achados.

**Tabela 1 - Análise Sistemática dos Artigos Selecionados:  
Governança Corporativa e Educação Pública**

Artigo (Título)	Geográfico / Contexto	GC Armazenamento/ Compartilhamento	Educação Municipal Pública	Principais Contribuições
Effectiveness of management of higher public education from the Baldrige	Gestão do Ensino Superior	Ênfase em gestão e excelência (Baldrige Program)	Foco em Ensino Superior, não municipal básico.	Pode fornecer modelos de gestão de qualidade



excellence program				aplicáveis ao setor público.
Self-efficacy-based change in educational administration style and public management model	Administração educacional e modelo de gestão pública	Foco em autoeficácia e mudança de estilo administrativo	Gestão pública, mas indiretamente GC.	Ajuda a contextualizar a dinâmica de transição e gestão.
The efficiency of public spending on education: Lower and higher secondary education	Eficiência do gasto público em educação	Não foca em GC, mas em resultados financeiros.	Alinha-se ao Cluster "Eficiência das políticas públicas".	Fornecer contexto sobre a avaliação de resultados.
Assessment of public education expenditure efficiency across Lithuanian municipalities	Gasto público e eficiência em municípios lituanos	Não foca em GC.	Contexto municipal, mas fora do Brasil, e o foco é econômico.	Demonstra a importância da gestão em nível municipal.
Quietly coping: The impact of online abuse on research innovation and knowledge workers in research and public education	Abuso online, inovação e trabalhadores do conhecimento	Foco em inovação e conhecimento, mas sob a ótica de segurança e impacto negativo.	Relaciona-se com trabalhadores e conhecimento na educação pública.	Destaca a necessidade de proteger os ativos de conhecimento e os servidores.
Employee Portals based on Knowledge Management in Public Education: An Empirical Study about Implementation Barriers in Spain	Portais de Funcionários na Educação Pública na Espanha	Foco explícito em GC.	É o artigo mais próximo do tema central (GC e educação pública), mas o contexto geográfico é a Espanha.	Oferece insights práticos sobre barreiras na implementação de ferramentas de GC no setor educacional.

Fonte: elaborada pela autora

A análise detalhada dos seis artigos selecionados para a fase qualitativa revelou a comprovação de uma lacuna significativa na literatura. Embora a seleção inicial tenha sido baseada na similaridade semântica com os temas de governança corporativa e educação pública, a maioria dos estudos focou em tópicos correlatos, como eficiência de gastos, gestão de qualidade e a dinâmica da administração pública em geral. Além disso, os contextos geográficos e de nível de ensino se mostraram discrepantes, com pesquisas em países como Lituânia e Espanha e, principalmente, no ensino superior.

Essa constatação reforça a inexistência de discussões explícitas e aprofundadas sobre o armazenamento e o compartilhamento de conhecimento em Secretarias de



Educação municipais no Brasil, validando empiricamente a lacuna identificada na fase bibliométrica.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa em desenvolvimento evidencia escassez de discussões explícitas sobre os processos e ferramentas de GC, especificamente quanto ao armazenamento e compartilhamento de conhecimento, em pesquisas focadas na gestão da educação pública municipal. Espera-se que, ao evidenciar essa lacuna por meio de um mapeamento organizacional, este estudo demonstre a viabilidade de identificar e propor um modelo de atuação capaz de mitigar a perda de conhecimento crítico.

Neste cenário a presente pesquisa busca oferecer contribuições significativas para o trabalho no setor público, com um foco particular no armazenamento e compartilhamento de conhecimento. A hipótese do estudo é que a GC é fundamental para mitigar a perda de saberes críticos em contextos de transição política e administrativa, caracterizados pela alta rotatividade de gestores.

As principais contribuições da pesquisa para o setor público, com ênfase no armazenamento e compartilhamento de conhecimento, foram alcançadas por meio de um mapeamento e o um diagnóstico das práticas atuais por meio de revisão bibliométrica da literatura científica.

Os resultados parciais demonstram que, a investigação da capacidade das práticas de GC existentes em mitigar a perda de saberes críticos no setor público fornecerá subsídios práticos para fortalecer as estratégias de retenção e circulação do conhecimento. A GC, com seus processos de criação, identificação, armazenamento, compartilhamento e aplicação, é fundamental para o fortalecimento da capacidade institucional do setor público. Batista (2012) enfatiza que a institucionalização da GC contribui para a continuidade administrativa, a preservação da memória organizacional e a garantia da qualidade dos serviços públicos, mesmo em contextos de instabilidade. A pesquisa busca impulsionar a inovação, qualificar a tomada de decisão baseada em dados e fortalecer a gestão educacional, promovendo o trabalho colaborativo e a proteção da memória organizacional através do uso estratégico de tecnologias de informação e comunicação.

Neste sentido, o estudo valida a aplicabilidade dos repositórios de conhecimento e plataformas colaborativas podendo ser empregados para preservar a memória organizacional e assegurar a continuidade e qualidade dos serviços públicos educacionais.



## REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F.; COSTA, V. S. Alinhando o modelo, o método de implementação e a práticas de gestão do conhecimento (GC): o caso do instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea). *Revista do Serviço Público*, v. 64, p. 59-76, 2013.

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, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 28 fev. 2013.

FEIJOO, Héctor Marcos Pérez; ORDAZ, Mercedes García; LÓPEZ, Francisco J. Martínez. Employee Portals based on Knowledge Management in Public Education: An Empirical Study about Implementation Barriers in Spain. *International Journal of Web Portals (IJWP)*, v. 7, n. 2, p. 1-15, 2015.

GALECKA, Małgorzata; KUROPKA, Ireneusz; PASIERBIŃSKA, Ewa Szabela. The efficiency of public spending on education: Lower and higher secondary education. *Ekonomia–Wroclaw Economic Review*, v. 28, n. 1, p. 7-23, 2022.

HODSON, Jaigris et al. Quietly coping: The impact of online abuse on research innovation and knowledge workers in research and public education. In: 2021 IEEE International Symposium on Technology and Society (ISTAS). IEEE, 2021. p. 1-5.  
LEAVY, Patricia. *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford publications, 2022.

LEGENZOVA, Renata et al. Assessment of public education expenditure efficiency across Lithuanian municipalities. *Financial internet quarterly.*, v. 19, n. 4, p. 63-79, 2023.

LI, Qiao; ZHANG, Dawei. Self-efficacy-based change in educational administration style and public management model. *Frontiers in Psychology*, v. 14, 2023, p. 1-10. ISSN 1664- 1078. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1252888>. Acesso em: 17 março 2025.

MORAIS, Greiciele Macedo; MARTINS, Henrique Cordeiro; ZIVIANI, Fabrício. EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF HIGHER PUBLIC EDUCATION FROM THE BALDRIGE EXCELLENCE PROGRAM. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração Da UFSM*, v. 13, n. 5, 2020.