

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN THE PUBLIC SECTOR: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO



10.56238/revgeov17n6-086

Rodrigo Flores Pereira dos Santos

Mestrando em Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-3107-2843>

Édis Mafra Lapolli

Doutora em Engenharia de Produção

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: edismafra@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a evolução da produção científica relacionada às práticas de gestão do conhecimento, à sustentabilidade organizacional e ao setor público, identificando tendências, padrões, relações conceituais e lacunas de pesquisa. Trata-se de uma pesquisa bibliométrica realizada nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*. Os constructos foram analisados de forma isolada, em combinações dois a dois e na combinação simultânea dos três temas. A análise contemplou a evolução temporal das publicações, os artigos mais citados, os autores mais produtivos, a distribuição geográfica da produção científica e a frequência e coocorrência de palavras-chave. Os resultados evidenciaram que os três constructos apresentam produção científica consolidada quando analisados individualmente. Contudo, observou-se redução significativa do número de publicações nas combinações dois a dois e, principalmente, na combinação simultânea dos três constructos, para a qual foram identificados apenas 25 artigos nas bases *Scopus* e *WoS* e nenhum registro na *SciELO*. A análise de coocorrência revelou a gestão do conhecimento como elemento central da rede bibliométrica, conectando temas relacionados ao compartilhamento do conhecimento, efetividade organizacional, inovação, sustentabilidade e setor público. Os resultados evidenciam uma lacuna relevante na literatura e indicam oportunidades para o avanço das pesquisas na temática.

Palavras-chave: Práticas de Gestão do Conhecimento. Sustentabilidade Organizacional. Setor Público. Análise Bibliométrica.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the evolution of scientific production related to knowledge management practices, organizational sustainability, and the public sector, identifying trends, patterns, conceptual relationships, and research gaps. A bibliometric analysis was conducted using data retrieved from the



Scopus, Web of Science, and SciELO databases. The constructs were examined individually, in pairwise combinations, and through the simultaneous combination of all three themes. The analysis included the temporal evolution of publications, the most cited articles, the most productive authors, the geographical distribution of scientific output, and the frequency and co-occurrence of keywords. The results revealed that the three constructs have a well-established body of literature when analyzed separately. However, a significant decline in the number of publications was observed when the constructs were combined, particularly in the simultaneous analysis of all three themes, for which only 25 articles were identified in the Scopus and Web of Science databases and no records were found in SciELO. The co-occurrence analysis identified knowledge management as the central element of the bibliometric network, connecting themes related to knowledge sharing, organizational effectiveness, innovation, sustainability, and the public sector. The findings highlight a significant gap in the literature and point to opportunities for advancing research on the integration of knowledge management practices, organizational sustainability, and the public sector.

Keywords: Knowledge Management Practices. Organizational Sustainability. Public Sector. Bibliometric Analysis.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la evolución de la producción científica relacionada con las prácticas de gestión del conocimiento, la sostenibilidad organizacional y el sector público, identificando tendencias, patrones, relaciones conceptuales y lagunas de investigación. Se trata de un estudio bibliométrico realizado utilizando las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO. Los constructos se analizaron individualmente, en combinaciones por pares y en la combinación simultánea de los tres temas. El análisis consideró la evolución temporal de las publicaciones, los artículos más citados, los autores más productivos, la distribución geográfica de la producción científica y la frecuencia y coocurrencia de palabras clave. Los resultados mostraron que los tres constructos presentan una producción científica consolidada cuando se analizan individualmente. Sin embargo, se observó una reducción significativa en el número de publicaciones en las combinaciones por pares y, especialmente, en la combinación simultánea de los tres constructos, para la cual solo se identificaron 25 artículos en las bases de datos Scopus y WoS y ningún registro en SciELO. El análisis de coocurrencia reveló la gestión del conocimiento como un elemento central de la red bibliométrica, conectando temas relacionados con el intercambio de conocimiento, la eficacia organizacional, la innovación, la sostenibilidad y el sector público. Los resultados ponen de manifiesto una importante laguna en la literatura y señalan oportunidades para impulsar la investigación sobre este tema.

Palabras clave: Prácticas de Gestión del Conocimiento. Sostenibilidad Organizacional. Sector Público. Análisis Bibliométrico.



1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem sido reconhecida como elemento estratégico para promover inovação, aprendizagem organizacional e eficiência institucional. Sob essa perspectiva, as práticas de gestão do conhecimento contribuem para evitar, ou mitigar, a perda de conhecimento tácito, uma vez que este permanece na experiência individual e frequentemente se perde com a ausência de mecanismos de externalização e compartilhamento (Nonaka; Takeushi, 1997). Por sua vez, a sustentabilidade organizacional representa a capacidade das organizações de manter sua viabilidade e gerar valor ao longo do tempo (Amaral; Willerding; Lapolli, 2026). No contexto do setor público, esses constructos assumem papel ainda mais relevante, uma vez que as práticas de gestão do conhecimento contribuem diretamente para a preservação do conhecimento institucional, a continuidade dos processos organizacionais e o fortalecimento da capacidade estatal (Batista, 2012).

Embora a literatura apresente avanços significativos no estudo desses temas de forma isolada, ainda são limitadas as pesquisas que investigam de maneira integrada as relações entre práticas de gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e setor público. Considerando que as organizações públicas enfrentam desafios crescentes relacionados à inovação, à eficiência, à geração de valor público e à sustentabilidade, torna-se relevante compreender como esses constructos se articulam e contribuem conjuntamente para o fortalecimento das instituições públicas.

Nesse contexto, a análise bibliométrica constitui uma abordagem adequada para identificar tendências, lacunas e padrões de desenvolvimento de um campo científico (Donthu *et al.*, 2021). Assim, este estudo analisou a produção científica relacionada aos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*. A investigação contemplou a identificação dos primeiros registros publicados, a evolução temporal das publicações, os autores mais produtivos, os artigos mais citados, a distribuição geográfica da produção científica e a análise de frequência e coocorrência de palavras-chave. Dessa forma, buscou-se compreender o estágio de desenvolvimento da literatura e identificar oportunidades para o avanço das pesquisas que integrem esses três constructos.

2 METODOLOGIA

A análise bibliométrica foi conduzida com o objetivo de mapear e analisar a produção científica relacionada aos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público. Essa abordagem possibilita identificar tendências de publicação, evolução temporal dos estudos, principais autores, artigos pioneiro e mais citados, países e palavras-chave mais recorrentes, bem como compreender as relações estabelecidas entre os campos de investigação (Amaral; Willerding; Lapolli, 2024; Biesczad; Lapolli; Willerding, 2026).



Para assegurar rigor metodológico e transparência na condução da pesquisa, adotou-se um procedimento estruturado em cinco etapas, conforme recomendado por Chueke e Amatucci (2015), contemplando a definição das bases de dados, delimitação dos constructos e descritores, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, coleta dos dados e análise bibliométrica propriamente dita.

Na primeira etapa, as bases de dados *Scopus*, *Web of Science* (Clarivate) e *Scientific Electronic Library Online* (*SciELO*), devido à relevância, abrangência e reconhecimento dentro da comunidade científica, foram delimitadas para utilização dentro da pesquisa.

Na segunda etapa foram definidos os constructos centrais da pesquisa e os descritores de busca. Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público foram os constructos escolhidos e a partir desses constructos, foram elaboradas estratégias de busca compostas pelos descritores, seus termos principais e seus respectivos sinônimos e variações semânticas, em inglês, para a base de dados *Scopus* e *Web of Science*, e em inglês, português e espanhol para a base de dados *SciELO*, com o objetivo de ampliar a abrangência dos resultados e reduzir vieses decorrentes de limitações terminológicas. (Quadro 1).

Quadro 1- Constructos e descritores utilizados na análise bibliométrica

CONSTRUCTOS EM PORTUGUÊS, INGLÊS E ESPANHOL	SINÔNIMOS	PALAVRAS SIMILARES
<p>Práticas de Gestão do Conhecimento / <i>Knowledge Management Practices / Prácticas de Gestión del Conocimiento</i></p>	<p>Governança do Conhecimento / <i>Knowledge Governance / Gobernanza del Conocimiento</i> Processos de Conhecimento / <i>Knowledge Processes / Procesos de Conocimiento</i> Compartilhamento do Conhecimento / <i>Knowledge Sharing / Compartición del Conocimiento</i> Práticas de Conhecimento Organizacional / <i>Organizational Knowledge Practices / Prácticas de Conocimiento Organizacional</i></p>	<p>Estratégias de Conhecimento / <i>Knowledge Strategies / Estrategias de Conocimiento</i> Processos Baseados no Conhecimento / <i>Knowledge-Based Processes / Procesos Basados en el Conocimiento</i> Integração do Conhecimento / <i>Knowledge Integration / Integración del Conocimiento</i> Utilização do Conhecimento / <i>Knowledge Utilization / Utilización del Conocimiento</i></p>
<p>Sustentabilidade Organizacional / <i>Organizational Sustainability / Sostenibilidad Organizacional</i></p>	<p>Sustentabilidade Institucional / <i>Institutional Sustainability / Sostenibilidad Institucional</i> Sustentabilidade Corporativa / <i>Corporate Sustainability / Sostenibilidad Corporativa</i> Resistência Organizacional / <i>Organizational Endurance / Resistencia Organizacional</i> Viabilidade Organizacional / <i>Organizational Viability / Viabilidad Organizacional</i> Sustentabilidade Empresarial / <i>Business Sustainability / Sostenibilidad Empresarial</i></p>	<p>Continuidade Organizacional / <i>Organizational Continuity / Continuidad Organizacional</i> Longevidade Organizacional / <i>Organizational Longevity / Longevidad Organizacional</i> Desempenho Sustentável / <i>Sustainable Performance / Desempeño Sostenible</i> Resiliência Institucional / <i>Institutional Resilience / Resiliencia Institucional</i> Efetividade Organizacional / <i>Organizational Effectiveness / Efectividad Organizacional</i></p>



<p>Setor Público / Public Sector / Sector Público</p>	<p>Administração Pública / <i>Public Administration / Administración Pública</i> Organizações Governamentais / <i>Government Organizations / Organizaciones Gubernamentales</i> Administração Estatal / <i>State Administration / Administración Estatal</i> Gestão Pública / <i>Public Management / Gestión Pública</i></p>	<p>Agências Governamentais / <i>Government Agencies / Agencias Gubernamentales</i> Instituições Públicas / <i>Public Institutions / Instituciones Públicas</i> Serviços Estatais / <i>State Services / Servicios Estatales</i> Governança Pública / <i>Public Governance / Gobernanza Pública</i></p>
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026).

Nesta etapa, ainda foram elaboradas as *strings* de busca, estruturadas a partir dos termos principais, seus sinônimos e palavras similares. Adicionalmente, foram utilizados operadores booleanos, como *AND* e *OR*, bem como recursos adicionais como aspas, parênteses e truncamentos, com o objetivo de ampliar a abrangência e a precisão das buscas nas bases de dados, que foram realizadas com os constructos de forma isolada, em combinações dois a dois e na combinação simultânea dos três constructos.

Na terceira etapa, foram definidos critérios de inclusão e exclusão dos registros, visando garantir a relevância, a consistência e a qualidade da amostra analisada, considerando apenas artigos e revisões publicados em periódicos científicos, em suas versões finais, e vinculados a áreas aderentes às Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público. Foram excluídos registros incompletos e não foi estabelecida delimitação temporal, permitindo identificar a origem e analisar a evolução histórica da produção científica relacionada aos constructos investigados. A coleta dos dados ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2026.

Para a realização das buscas, na base *Scopus* foram selecionadas as áreas de negócios, gestão e contabilidade, ciências sociais, ciência da computação, ciência da decisão, engenharia, multidisciplinaridade e economia e finanças; na base *Web of Science*, administração pública, gestão, ciências ambientais, estudos ambientais, ciência e tecnologia verde e sustentável, negócios, economia, ciência política, pesquisa educacional, ciência da informação e biblioteconomia, negócios financeiros, ciência e gestão de pesquisa operacional, ciências sociais interdisciplinares, estudos de desenvolvimento, relações internacionais, aplicações interdisciplinares da ciência da computação, ciências multidisciplinares, problemas sociais, ética e sociologia; e na base *SciELO*, ciência da informação, biblioteca, gerenciamento, engenharia, educação, ciências sociais, administração, economia e interdisciplinaridade.

Na quarta etapa foi realizada a coleta e organização dos dados, coletando-os diretamente nas bases de dados *Scopus*, *SciELO* e *Web of Science*, utilizando os descritores previamente definidos. (Quadro 3)



Quadro 2 – Resultado das buscas realizadas nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*

Termos	Base de Dados	Resultado	Resultado após os filtros
Constructos isolados			
Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC)	<i>Scopus</i>	172.446	59.726
	<i>SciELO</i>	651	523
	<i>Web of Science</i>	96.220	94.590
Sustentabilidade Organizacional (SO)	<i>Scopus</i>	22.377	13.843
	<i>SciELO</i>	133	115
	<i>Web of Science</i>	15.846	15.262
Setor Público (SP)	<i>Scopus</i>	187.002	103.140
	<i>SciELO</i>	3.847	2.792
	<i>Web of Science</i>	112.097	110.804
Combinação dos constructos 2 a 2			
PGC + SO	<i>Scopus</i>	787	547
	<i>SciELO</i>	3	2
	<i>Web of Science</i>	550	538
PGC + SP	<i>Scopus</i>	2.575	1.847
	<i>SciELO</i>	28	25
	<i>Web of Science</i>	1.666	1.649
SO + SP	<i>Scopus</i>	507	329
	<i>SciELO</i>	4	4
	<i>Web of Science</i>	332	238
Combinação dos constructos 3 a 3			
PGC + SO + SP	<i>Scopus</i>	23	20
	<i>SciELO</i>	0	0
	<i>Web of Science</i>	17	13

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026).

Em seguida, os registros obtidos a partir das combinações dois a dois e da combinação simultânea dos três constructos foram exportados e organizados com informações como título, palavras-chave, autores e ano de publicação. No caso das bases de dados da *Scopus* e da *Web of Science*, também foi considerada a variável país de origem, permitindo analisar a distribuição geográfica da produção científica internacional, bem como a coocorrência de palavras-chave por meio do software *VOSviewer*. Já na base *SciELO*, a análise concentrou-se no contexto brasileiro e não incluiu a análise de coocorrência de palavras-chave, em razão do número reduzido de resultados. Esse procedimento facilitou a sistematização dos dados e a preparação para as análises subsequentes.

Na quinta etapa, foi realizada a análise bibliométrica, contemplando diferentes dimensões da produção científica. Os resultados foram organizados de modo a apresentar, inicialmente, o panorama geral de cada constructo isolado, seguido da análise das combinações entre os constructos dois a dois e, posteriormente, foi realizada a análise integrada dos três constructos, permitindo uma compreensão abrangente da evolução e das inter-relações da produção científica nesse domínio.

Realizou-se então a análise por meio da frequência e coocorrência de palavras-chave, com o objetivo de identificar os principais temas investigados e suas relações conceituais. Os dados dos resultados obtidos nas buscas com as combinações dois a dois e a combinação simultânea dos três constructos, nas bases *Scopus* e *Web of Science*, foram analisados com o apoio do software *VOSviewer*,



que permite a construção e visualização de redes bibliométricas, especialmente redes de coocorrência de palavras-chave.

Em relação à base *SciELO*, não foi possível realizar a análise das redes de coocorrência de palavras-chave, em razão da baixa representatividade dos resultados, que foram insuficientes para a geração de redes bibliométricas consistentes no software *VOSviewer*.

3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Nesta seção são apresentados os resultados da análise bibliométrica dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público, contemplando o panorama dos constructos isolados, suas combinações dois a dois e a integração simultânea dos três campos investigados.

3.1 PANORAMA DOS CONSTRUCTOS INVESTIGADOS

A análise dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC), Sustentabilidade Organizacional (SO) e Setor Público (SP) evidencia distintos níveis de consolidação científica nas bases *Scopus*, *Web of Science (WoS)* e *SciELO*. Entre os três constructos, o Setor Público apresenta o maior volume de publicações, com 103.140 documentos na *Scopus*, 110.804 na *WoS*. As Práticas de Gestão do Conhecimento também demonstram elevada maturidade científica, contabilizando 59.726 documentos na *Scopus* e 94.590 na *WoS*. Já a Sustentabilidade Organizacional apresenta quantitativos mais modestos, com 13.843 publicações na *Scopus* e 15.262 na *WoS*, embora com crescimento expressivo ao longo das últimas décadas. Na base *SciELO*, os volumes encontrados foram significativamente inferiores, com 523 documentos para PGC, 115 para SO e 2.792 para SP.

Em relação à evolução temporal, os três constructos apresentam comportamento semelhante, caracterizado por crescimento gradual até o final da década de 1990 e expansão mais acentuada a partir dos anos 2000. Os maiores volumes de publicações concentram-se entre 2020 e 2025, evidenciando o aumento do interesse científico por essas temáticas. Os Estados Unidos, a China e o Reino Unido figuram entre os países com maior produção científica em praticamente todos os constructos analisados, enquanto o Brasil apresenta participação relevante, especialmente nas pesquisas relacionadas ao Setor Público.

Os resultados também demonstram a existência de autores e trabalhos amplamente reconhecidos pela comunidade científica, refletindo a consolidação desses campos de pesquisa e sua inserção em diferentes áreas do conhecimento. De forma geral, observa-se que os três constructos possuem trajetória consistente de desenvolvimento científico, constituindo uma base teórica consolidada para a análise das relações estabelecidas entre eles.



A partir desse panorama, a análise passa a concentrar-se nas combinações entre os constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público, buscando identificar as principais inter-relações, tendências de pesquisa e lacunas científicas.

A seguir, são analisadas as combinações dois a dois dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC), Sustentabilidade Organizacional (SO) e Setor Público (SP): PGC+SO, PGC+SP e SO+SP. Para cada combinação, são apresentados os principais indicadores bibliométricos, incluindo evolução temporal, artigos e autores de destaque, distribuição geográfica da produção científica e análise de coocorrência de palavras-chave com o auxílio do software *VOSviewer*. A análise de redes não foi realizada na base *SciELO* em razão do número reduzido de publicações identificadas.

3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO + SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A busca realizada na base de dados *Scopus* com os constructos Práticas de gestão do conhecimento + Sustentabilidade organizacional (PGC+SO) resultou em 547 documentos.

A evolução temporal das publicações tem início em 1997 e mantém crescimento gradual ao longo do período analisado, com destaque para os anos de 2023, 2024 e 2025, que registraram, respectivamente, 42, 60 e 107 publicações. O aumento expressivo observado nos anos mais recentes evidencia a crescente relevância da combinação PGC+SO na literatura científica.

O artigo mais citado na base de dados *Scopus* foi *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, publicado em 2010 por Zheng, Yang e McLean. Enquanto o autor mais produtivo foi Jen Te Yang, com 5 publicações sobre a temática.

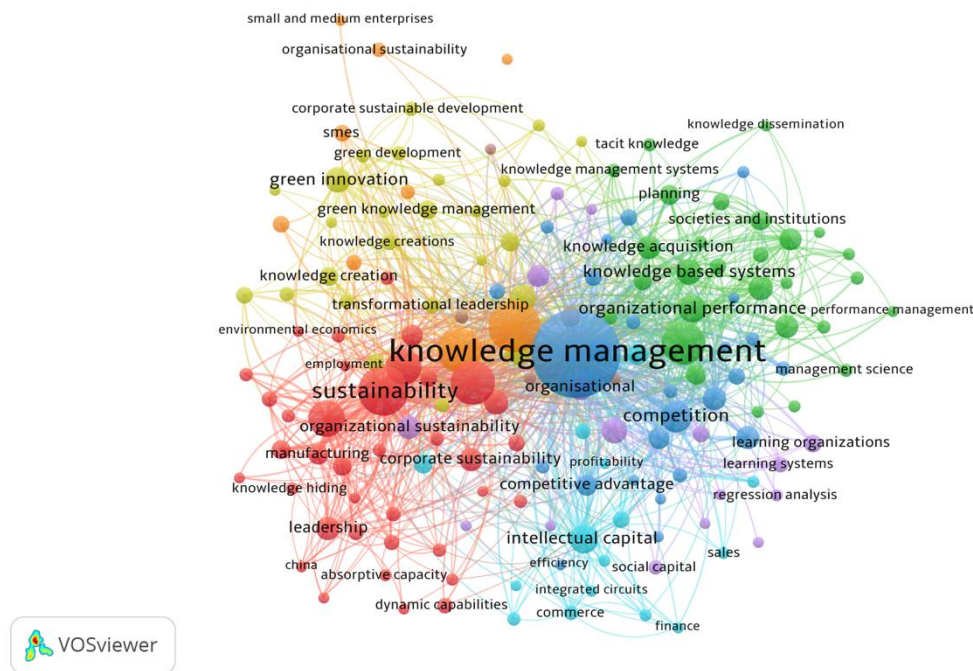
China, Estados Unidos, Malásia e Reino Unido destacam-se como os países com maior volume de publicações relacionadas à combinação PGC+SO.

A análise de coocorrência das palavras-chave relacionadas à combinação dos constructos PGC+SO realizada na base de dados *Scopus* com o auxílio do software *VOSviewer*, evidenciou que os termos com maior frequência de ocorrência, superiores a cinquenta registros, foram *knowledge management* com 287 registros, *sustainable development* aparecendo em 100 publicações, *Sustainability* com 92 registros, *sustainable performance* aparecendo em 71 publicações, *knowledge sharing* com 71 registros e *organizational effectiveness* aparecendo em 70 publicações. Esses resultados indicam a centralidade da gestão do conhecimento como elemento estratégico associado ao desempenho sustentável e à efetividade organizacional, evidenciando a convergência entre os processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento e a sustentabilidade das organizações.



Na Figura 1 é apresentada a rede bibliométrica construída a partir das palavras-chave de maior ocorrência associadas à combinação dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade Organizacional, identificadas na base de dados Scopus.

Figura 1 - Rede bibliométrica gerada a partir das palavras-chave de maior ocorrência na combinação dos construtos PGC +SO na base de dados Scopus.



Fonte: Elaborada pelos Autores com o apoio do *software Vosviewer* (2026).

A rede bibliométrica evidencia a relação entre gestão do conhecimento, desempenho sustentável e efetividade organizacional, demonstrando que a literatura tem explorado essas dimensões de forma integrada.

A busca realizada na base de dados *Web of Science* com a combinação dos constructos práticas de gestão do conhecimento e sustentabilidade organizacional (PGC+SO) resultou em 538 documentos.

A evolução temporal das publicações com a combinação PGC+SO tem início em 1992, com apenas 1 publicação. Pode-se observar que, até 2008, o volume de artigos permaneceu baixo, não ultrapassando 7 publicações em 2006. No entanto, em 2009, com 16 publicações, há indícios de aumento na relevância dessa combinação, o que se confirma em 2016, quando foram registradas 20 publicações. A partir de 2019, com 22 artigos, o crescimento passa a ser contínuo: em 2020 foram publicados 36 artigos, em 2021, 40; em 2022, 41; em 2023, 50; em 2024, 64; atingindo o maior volume em 2025, com 84 publicações. A produção científica a partir de 2020, com volumes mais expressivos, evidencia o aumento da relevância do constructo PGC+SO.

O artigo *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, assim como na base *Scopus*, foi o mais citado para essa



criação, disseminação e aplicação do conhecimento e a efetividade organizacional em contextos orientados à sustentabilidade.

As duas publicações identificadas na base *SciELO* foram *Success of Sports Organizations and Correlation with Efficiency and Leadership*, de 2024, e *Análisis estructural de variables influyentes en el desempeño de instituciones de Educación Superior públicas estatales de México*, de 2025, ambas sem citações até o momento. Resultados que demonstram a baixa representatividade de estudos que integram esses dois constructos na base *SciELO*, demonstrando a existência de uma lacuna científica e reforçando a necessidade de novas pesquisas que explorem essa inter-relação, especialmente no âmbito brasileiro e latino-americano.

3.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO + SETOR PÚBLICO

Com a combinação dos constructos Práticas de gestão do conhecimento + Setor público (PGC+SP) a busca na base de dados *Scopus* localizou 1.847 artigos.

Os países mais relevantes em volume de publicações, na base *Scopus*, são Estados Unidos com 201 documentos encontrados, o Reino Unido com 182 documentos, a Itália com 122 documentos e a Austrália com 120 documentos.

A evolução temporal das publicações ocorre de maneira discreta desde 1980 quando foi publicado o primeiro documento. Daquele ano até 2000 foram feitas apenas 15 publicações, com vários anos improdutivos no período. No entanto, no ano 2000 o volume de publicações começou a aumentar consideravelmente. Até os dias atuais, destacam-se cinco anos com picos de bastante relevância, sejam eles: 2004 em que foram publicados 43 documentos, 2010 com 93 documentos, 2020 com 110 documentos, 2024 com 121 documentos e 2025 ano em que foram publicados 121 documentos.

No que diz respeito à autoria, na *Scopus*, com a combinação PGC+SP tem-se como destaque Kalson Salleh, da Malásia, com 11 artigos publicados. Salleh foi professora da *Kolej Universiti Poly-Tech Mara* da Malásia, e possui diversas publicações em periódicos internacionais (ResearchGate, 2026). E ainda para o professor Dana Indra Sensuse, professor na *Fakultas Ilmu Komputer*, da *Universitas Indonesia* (Universitas Indonesia, 2026), com 10 publicações.

O artigo mais antigo encontrado na base *Scopus*, com a combinação PGC+SP é *When is applied urban research 'policy relevant?'*, publicado em 1980 por Stephen R. Rosenthal, da *Questrom School of Business*, da Universidade de Boston, Estados Unidos (Boston University, 2026).

Publicado em 2005, o artigo com maior número de citações na base *Scopus*, considerando a combinação dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento e Setor Público (PGC + SP), foi *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*, de autoria de Atreyi Kankanhalli, Baichun Tan e Kwok Kee Wei, de Singapura, totalizando 2.493 citações.



Quando realizada a pesquisa da mesma combinação de constructos (PGC+SP) na base de dados *Web of Science*, foram identificados 1.649 artigos publicados.

Os países com maior volume de publicações são: Estados Unidos, com 207 artigos, Inglaterra, com 135, Austrália, com 108, Itália, com 105, Malásia, com 104 e, em sexto lugar, o Brasil, com 86 publicações.

O artigo mais citado, assim como na base *Scopus*, foi *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*, da autoria de Kankanhalli, Tan e Wei, publicado em 2005, com 1.850 citações. O primeiro artigo identificado com a combinação dos constructos PGC+SP data de 1974, de autoria de Nathan E. Henry, intitulado *Knowledge Management – New Concern for Public Administration*.

O autor com maior número de publicações, totalizando 12 artigos, foi Khairul Anuar Mohd Salleh, doutor e pesquisador vinculado à Malaysian Nuclear Agency, instituição governamental de pesquisa da Malásia voltada ao desenvolvimento científico e tecnológico em áreas estratégicas, incluindo energia nuclear, inovação e gestão do conhecimento (*Web of Science*, 2026).

A evolução temporal das publicações na WoS com a combinação PGC+SP começa a ganhar maior expressividade em 2002, quando foram registrados 12 artigos. Com algumas oscilações nos anos seguintes, em 2007 foram contabilizadas 29 publicações, número que salta para 60 publicações em 2008, representando um crescimento superior a 100%. Entre 2008 e 2020, quando o volume atingiu o ápice com 111 publicações, o número de trabalhos variou entre 60 e 95 artigos. Por fim, em 2025, foram registrados 84 artigos publicados.

A rede de coocorrência das palavras-chave associadas aos constructos práticas de gestão do conhecimento e setor público está apresentada na Figura 4.



A distribuição das publicações ao longo do tempo, considerando a combinação de constructos PGC+SP, na base de dados *SciELO*, evidencia uma produção limitada e sem regularidade de publicações. Foram identificados um artigo nos anos de 2003, 2017, 2018, 2021, 2023 e 2025; dois artigos nos anos de 2007, 2008, 2012, 2014 e 2015; três artigos nos anos de 2011 e 2013. O maior volume de publicações foi registrado em 2020 com quatro artigos, representando o pico da produção científica sobre esses temas na base *SciELO*.

O artigo com maior número de citações na base de dados *SciELO*, totalizando 7 citações tem como título Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa, publicado em 2011, de autoria de Odelius *et al.*

Em que pese o reduzido número de documentos encontrados na base *SciELO* para a combinação dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento e Setor Público (PGC + SP), totalizando 25 documentos, muitas dessas publicações apresentaram elevada aderência ao tema desta pesquisa. Entre eles, destacam-se o artigo intitulado A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método *OKA – Organizational Knowledge Assessment*, publicado em 2014, de autoria de Carla Cristine Braun e Rafael Rodrigo Mueller, e o estudo intitulado Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado, publicado em 2015, de autoria de Flávia Cavazotte, Valter Moreno Jr. e Lucas Turano, os quais contribuem diretamente para a compreensão das práticas de gestão do conhecimento no contexto organizacional e público.

3.4 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL + SETOR PÚBLICO

Sustentabilidade Organizacional e setor público formam a última combinação 2 a 2 (SO+SP) analisada nesta pesquisa.

Na base de dados *Scopus*, foram identificados 329 documentos com a combinação dos constructos Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (SO + SP). O primeiro artigo identificado foi publicado em 1978, sob o título *A Systems-Resource Approach for Evaluating Organizational Effectiveness*, marcando o início das investigações que relacionam esses constructos na literatura científica internacional.

No decorrer dos anos o volume de publicações apresentou oscilações significativas, com números modestos em alguns períodos. No entanto observa-se um crescimento mais expressivo em anos recentes, com destaque para 2011, com 15 publicações; 2021, com 22 documentos; e 2024, com a publicação de 40 documentos. O maior volume foi registrado em 2025, com 44 publicações, representando o ápice da produção científica relacionada à combinação desses constructos na base



Scopus. Esse crescimento demonstra a atualidade e a crescente relevância dessa temática na literatura científica internacional.

O artigo mais citado na base de dados *Scopus* foi *Educating change agents for sustainability - Learnings from the first sustainability management master of business administration*, publicado em 2014 por Charlotte Hesselbarth e Stefan Schaltegger, com 265 citações.

O autor com maior número de publicações na base *Scopus*, considerando a combinação dos constructos Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (SO + SP), foi Sung-min Park, com 3 trabalhos publicados.

Os países que mais contribuíram com publicações na base de dados *Scopus*, considerando a combinação dos constructos SO+SP, foram os Estados Unidos, com 50 documentos, seguidos pelo Reino Unido, com 30 publicações, pela Malásia, com 24 documentos, e pela Índia, com 22 documentos publicados. Esses resultados evidenciam a concentração da produção científica em países com forte tradição em pesquisas nas áreas pública e de sustentabilidade organizacional, corroborando os achados observados na análise dos constructos de forma isolada.

Quando se analisa a coocorrência das palavras-chave na combinação dos constructos Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (SO + SP), observa-se que o termo *public sector* apresentou a maior frequência, com 58 registros, seguido por *sustainability*, com 45 ocorrências, e *organizational effectiveness*, presente em 41 publicações. Também se destacaram os termos *sustainable development*, com 38 registros, e *public administration*, com 25 ocorrências, além de *leadership*, identificado em 16 publicações. Esses resultados demonstram que a produção científica tem se concentrado na relação entre sustentabilidade e a efetividade das organizações públicas, destacando a importância de práticas sustentáveis, da governança e da liderança como fatores que influenciam o desempenho e a capacidade institucional do setor público.

A Figura 5 apresenta a rede bibliométrica construída a partir das palavras-chave de maior ocorrência nas publicações da base de dados *Scopus* associadas à combinação desses constructos.

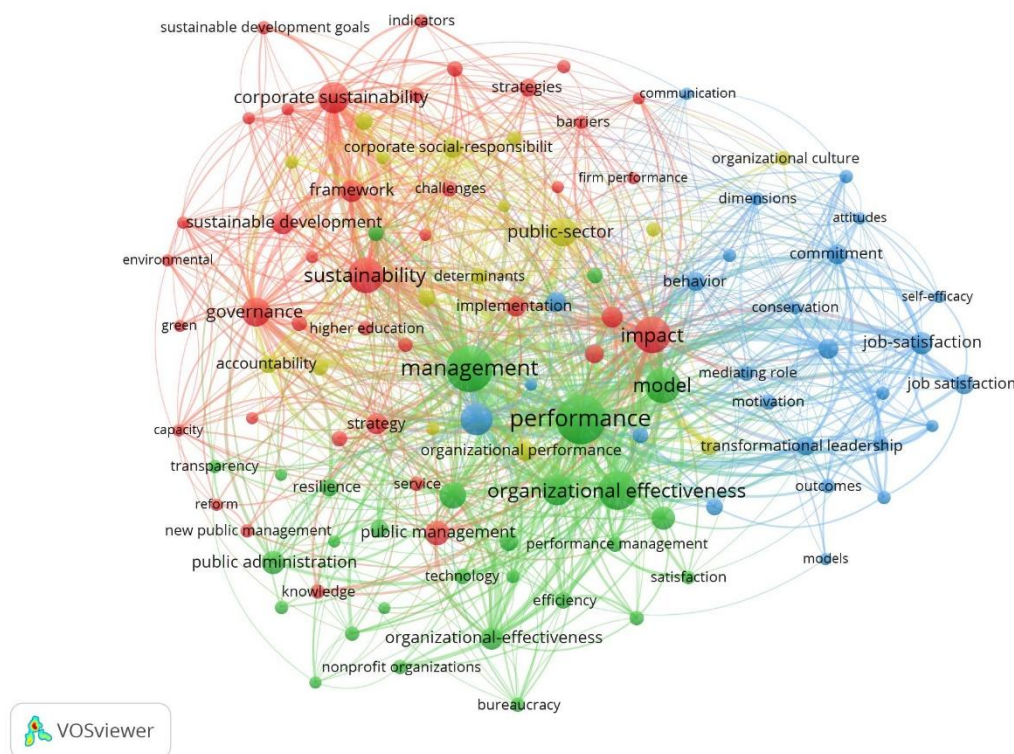


O artigo mais citado na combinação SO+SP foi *Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”*, publicado em 2005, com 457 citações. O estudo aborda questões relacionadas à governança e à prestação de contas públicas. Apesar de estar inserido no contexto do setor público, o artigo não apresenta aderência direta ao foco desta pesquisa.

Os autores mais produtivos da WoS registraram duas publicações cada, evidenciando ausência de concentração autoral. Entre os trabalhos produzidos por esse grupo destaca-se *Testing how management matters in an era of government by performance management*, de Moynihan e Pandey, publicado em 2005, com 259 citações.

A Figura 6 ilustra a rede de coocorrência das palavras-chave associadas aos constructos sustentabilidade organizacional e setor público, destacando os termos mais recorrentes identificados na análise.

Figura 6 - Rede bibliométrica gerada a partir das palavras-chave de maior ocorrência na combinação dos construtos SO+SP na base de dados *Scopus*.



Fonte: Elaborada pelos Autores com o apoio do *software Vosviewer* (2026).

A análise de coocorrência das palavras-chave relacionadas à combinação dos constructos SO + SP na WoS evidenciou como termos mais recorrentes performance, com 75 ocorrências, gestão com 65 ocorrências, setor público com 56 ocorrências, efetividade organizacional com 46 ocorrências, impacto com 40 ocorrências, sustentabilidade com 38 ocorrências e inovação com 32 ocorrências. Também foram identificados termos relacionados à sustentabilidade organizacional, governança, governo e gestão pública. Esses achados sugerem que a literatura tem enfatizado a sustentabilidade



organizacional no setor público sob a ótica de resultados e desempenho institucional. Adicionalmente, observa-se que elementos como governança, modelos de gestão e inovação configuram dimensões relevantes para a consolidação de práticas sustentáveis, evidenciando uma abordagem que conecta eficiência, impacto e aprimoramento da gestão pública.

Na base de dados *SciELO*, foram identificados quatro documentos relacionados à combinação dos constructos Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (SO + SP), publicados nos anos de 2012, 2013, 2019 e 2023. Contudo, esses estudos não apresentaram aderência direta à temática investigada nesta pesquisa e, adicionalmente, nenhum deles registrou citações até o momento, evidenciando sua limitada inserção e impacto na literatura científica sobre a integração desses constructos.

A análise das combinações dois a dois evidenciou maior volume de publicações nas relações entre Práticas de Gestão do Conhecimento e Setor Público, seguida por Práticas de Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade Organizacional e, por fim, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público. Apesar da expressiva quantidade de registros identificados nas bases *Scopus* e *Web of Science*, a análise qualitativa demonstrou que parte significativa dos estudos aborda os constructos de forma tangencial, indicando que ainda são limitadas as pesquisas que investigam suas inter-relações de maneira integrada e aprofundada. Na *SciELO*, o reduzido número de publicações reforça a existência de uma lacuna científica relevante no contexto brasileiro e latino-americano, evidenciando a necessidade de ampliação das pesquisas nesse campo.

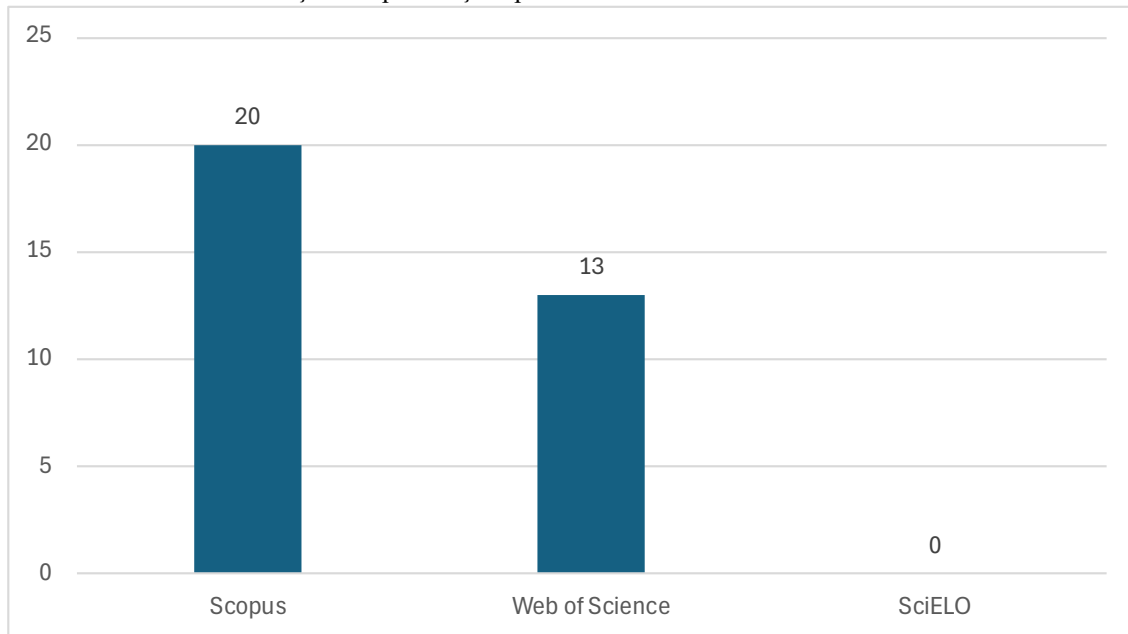
3.5 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA COMBINAÇÃO DOS 3 CONSTRUCTOS

Com o objetivo de aprofundar a análise bibliométrica e compreender a relação entre os constructos investigados, foram realizadas buscas nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO* utilizando a combinação simultânea dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público. Os registros obtidos permitiram analisar a evolução temporal das publicações, a distribuição geográfica da produção científica, os autores mais produtivos e a coocorrência de palavras-chave, possibilitando identificar tendências, lacunas e o nível de maturidade científica do campo.

A busca pela combinação simultânea dos três constructos: Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (PGC + SO + SP), resultou em 20 registros na base de dados *Scopus* e 13 registros na *Web of Science*, enquanto na base *SciELO* não foram identificadas publicações correspondentes, conforme é possível observar no gráfico abaixo.



Gráfico 1 – Distribuição das publicações por base de dados com os constructos PGC+SO+SP.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Esse resultado revela que a investigação integrada desses três constructos ainda é incipiente na literatura científica, tanto no contexto acadêmico mundial quanto no contexto brasileiro e latino-americano, indicando a existência de uma lacuna relevante e reforçando a necessidade de desenvolvimento de pesquisas que explorem a relação entre gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e setor público.

A análise inicia-se pela identificação das publicações de maior impacto nas bases *Scopus* e *WoS* considerando a combinação dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (PGC + SO + SP).

Tanto na *Scopus*, quanto na *WoS* o artigo mais citado foi *Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view*, publicado em 2016, com 123 citações na *Scopus* e 105 citações na *WoS*. De autoria de Loogeok Pee e Atreyi Kankanhalli, o estudo destaca a gestão do conhecimento como recurso estratégico para o fortalecimento das capacidades organizacionais no setor público.

Quando os resultados são ordenados por relevância, o mesmo fenômeno se repete, em ambas as bases, o artigo que ocupa a primeira posição é *The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment*, também publicado em 2016, com 69 citações na *Scopus* e 46 citações na *WoS*, de autoria de Chianan Chiu e Hueihuang Chen. A pesquisa enfatiza a relação entre capacidade de gestão do conhecimento, comprometimento organizacional e efetividade das organizações públicas.

A primeira publicação identificada na base *Scopus* com a combinação simultânea dos três constructos foi o artigo intitulado *Knowledge management and organizational performance: An empirical study in public institutions*, publicado em 2007, de autoria de Emílio Rodríguez-Ponce. O



estudo contabiliza 20 citações na base *Scopus* até 2026, evidenciando sua contribuição inicial para a investigação da relação entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional em instituições públicas.

O artigo mais antigo publicado na WoS, com a combinação dos três constructos, é de 2009 e chama-se *The influence of knowledge management on the organizational performance: A study in public institutions and private firms*, da autoria de Liliana Pedraja-Rejas, Emílio Rodriguez-Ponce e Juan Rodriguez-Ponce. A pesquisa analisa se a gestão do conhecimento exerce influência significativa na efetividade organizacional de instituições públicas e empresas privadas. Emílio Rodriguez-Ponce foi também autor do primeiro artigo encontrado, com os mesmos parâmetros de pesquisa, na base *Scopus*.

A análise dos resultados evidenciou que, na *Scopus*, as áreas com maior número de publicações foram negócios, gestão e contabilidade (9 artigos), ciências sociais (8 artigos), ciência da computação (6 artigos) e ciências da decisão (5 artigos). Na WoS, as publicações distribuem-se principalmente entre gestão, administração pública, ciências sociais interdisciplinares, ciência e tecnologia verde e sustentável e estudos ambientais, evidenciando o caráter multidisciplinar do campo.

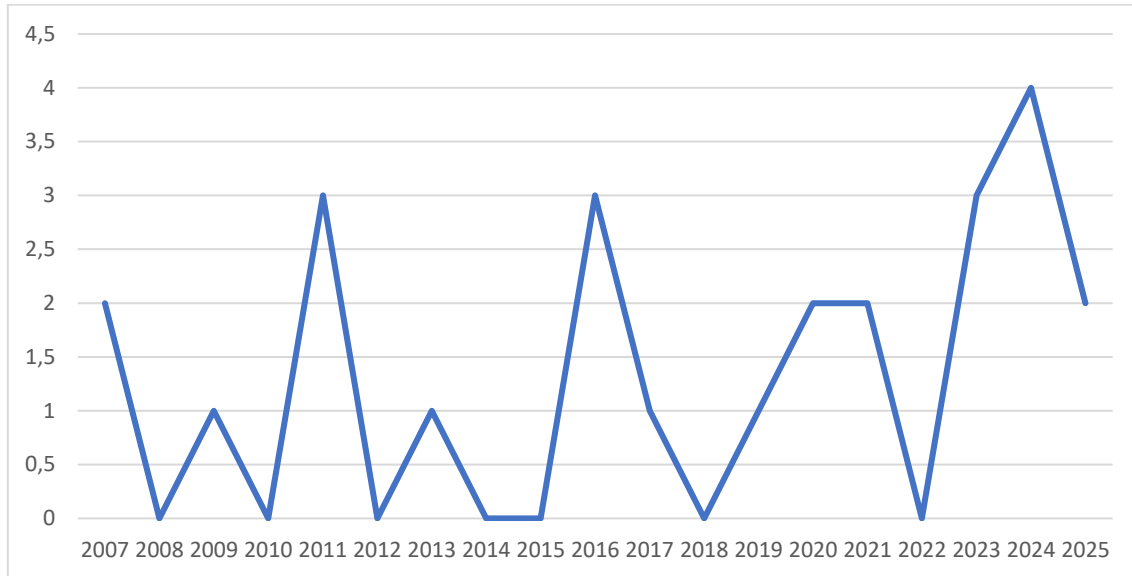
Na sequência, são apresentadas as análises da evolução temporal das publicações, da distribuição geográfica, dos autores com maior volume de produção científica e das palavras-chave mais relevantes. Para que a análise seja feita de forma mais acurada, com o número exato de publicações, foram excluídos os artigos repetidos. Dessa forma, os gráficos não apresentam os artigos que foram publicados simultaneamente nas duas bases de dados, o que permite compreender melhor as principais tendências e o desenvolvimento do conhecimento relacionado à integração entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público na base *Scopus* e *Web of Science*.

3.5.1 Evolução temporal

Nesta seção são apresentados os resultados referentes à evolução temporal das publicações relacionadas à combinação dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (PGC+SO+SP) nas bases *Scopus* e *Web of Science*, uma vez que não foram identificadas publicações na *SciELO*. O Gráfico 2 apresenta a distribuição das publicações ao longo dos anos, de forma unificada, sem contabilizar trabalhos duplicados, ou seja, que foram publicados em ambas as bases de dados.



Gráfico 2 - Evolução temporal da produção científica com os constructos PGC+SO+SP na base de dados *Scopus* e *Web of Science*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que a primeira publicação com a combinação dos três constructos foi registrada em 2007, caracterizando essa temática como relativamente recente na literatura científica. Ao longo dos anos, a produção apresentou oscilações e manteve-se em níveis reduzidos, com destaque para 2024 com 4 artigos publicados, seguido por 2011, 2016 e 2023 que registraram 3 publicações. Em contrapartida, em diversos anos não foram identificadas publicações relacionadas a combinação dos três constructos.

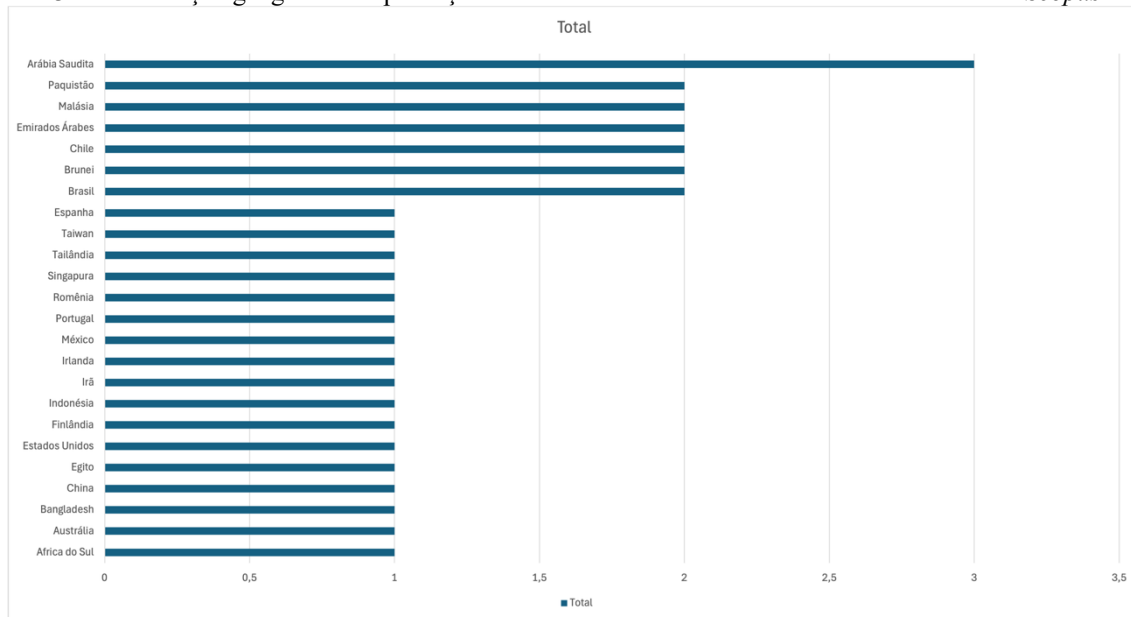
De forma geral, o total de 25 publicações ao longo de 18 anos demonstra que o campo ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento, sem apresentar crescimento contínuo ou significativo. Esse cenário evidencia uma lacuna científica relevante e reforça a necessidade de ampliação de pesquisas que investiguem, de forma integrada, a gestão do conhecimento, a sustentabilidade organizacional e o setor público.

3.5.2 Distribuição das publicações por país

Foi realizada a análise da distribuição geográfica das publicações relacionadas à combinação simultânea dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (PGC+SO+SP) nas bases *Scopus* e *Web of Science*. O Gráfico 3 apresenta a distribuição unificada das publicações por país.



Gráfico 3 – Distribuição geográfica da produção científica dos constructos PGC+SO+SP nas bases *Scopus* e *WoS*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Em razão do reduzido número de trabalhos identificados, a análise da distribuição geográfica mostra-se limitada. Arábia Saudita lidera a quantidade publicações com 3 trabalhos publicados, seguida por Paquistão, Malásia, Emirados Árabes, Chile, Brunei Darussalam e Brasil registraram duas publicações cada, enquanto os demais países identificados apresentaram apenas uma publicação ao longo do período analisado. Destaca-se que, mesmo diante do reduzido volume de estudos, o Brasil figura entre os países com maior número de publicações.

Esses resultados evidenciam a baixa consolidação científica do campo em nível internacional e a limitada produção sobre a integração entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público. Soma-se a isso a ausência de publicações na base *SciELO*, indicando uma lacuna relevante no contexto brasileiro e latino-americano e reforçando a necessidade de ampliação das pesquisas voltadas à integração desses constructos.

3.5.3 Distribuição da produção científica por autores

Nesta etapa é analisada a autoria da produção científica relacionada à combinação simultânea dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público (PGC+SO+SP) nas bases *Scopus* e *Web of Science*,

A análise revela baixa concentração de publicações por autoria. Apenas 4 autores apresentam mais de um artigo publicado sobre a temática, todos com duas publicações, o que reforça o caráter ainda incipiente desse campo de investigação. Ressalta-se, entretanto, que esses autores compartilham a autoria dos trabalhos, evidenciando a ocorrência de colaborações científicas entre os pesquisadores que investigam a integração desses constructos.



Os autores com duas publicações são Emílio Rodriguez-Ponce, Safayet Rahman, Thuraya Farhana Said e Wardah Azimah Sumardi. Enquanto Rodriguez-Ponce detém as primeiras publicações encontradas em ambas as bases de dados, Rahman, Said e Sumardi tem dois trabalhos realizados em grupo publicados em 2020 e 2024, que abordam fatores organizacionais, compartilhamento do conhecimento e efetividade organizacional no setor público. Em conjunto, esses trabalhos evidenciam o interesse em compreender o papel da gestão do conhecimento e dos fatores organizacionais na efetividade e sustentabilidade das instituições públicas.

A análise unificada das bases demonstra ausência de concentração em autores específicos, uma vez que, além dos 4 pesquisadores com duas publicações cada, os demais 63 autores possuem apenas um artigo cada. Esse comportamento indica a inexistência de recorrência autoral significativa ou de grupos de pesquisa consolidados dedicados à temática. Como resultado, foram identificados 67 autores responsáveis por 25 publicações, considerando os registros das bases *Scopus* e *Web of Science*.

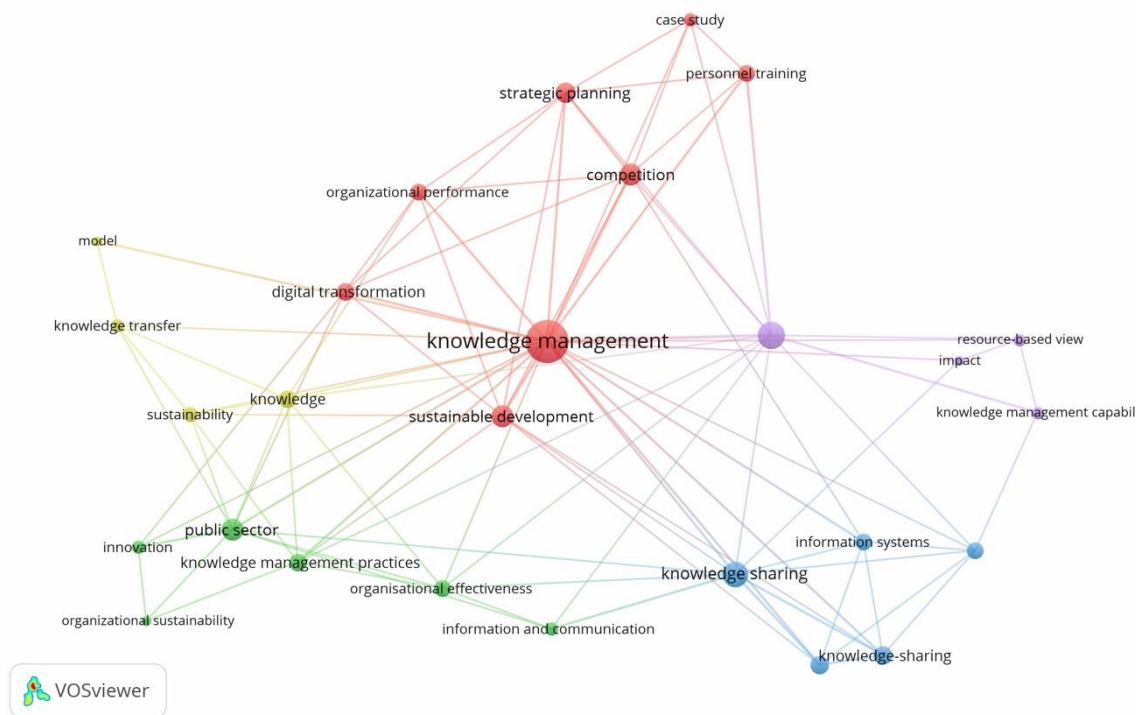
De forma geral, os resultados evidenciam que a produção científica relacionada à combinação simultânea dos constructos ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento, caracterizada por baixo volume de publicações, dispersão autoral e ausência de continuidade consistente na produção científica, reforçando a existência de uma lacuna relevante para futuras pesquisas.

3.5.4 Análise de coocorrência das palavras-chave

A análise de coocorrência das palavras-chave relacionadas à integração dos constructos Práticas de Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade Organizacional e Setor Público foi realizada com o auxílio do software VOSviewer, considerando o conjunto consolidado de 25 artigos identificados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, após a exclusão dos registros duplicados. Ressalta-se que a base *SciELO* não foi incluída nesta etapa da análise, uma vez que a busca simultânea pelos três constructos não resultou na identificação de publicações aderentes aos critérios estabelecidos para o estudo. A Figura 7 apresenta a rede bibliométrica resultante, permitindo visualizar a frequência de ocorrência dos termos, a intensidade das relações de coocorrência e os agrupamentos temáticos que compõem a estrutura conceitual do campo investigado.



Figura 7 – Rede bibliométrica consolidada de coocorrência de palavras-chave associadas à integração dos 3 constructos nas bases *Scopus* e *Web of Science*.



Fonte: Elaborada pelos autores com o apoio do software VOSviewer (2026).

A rede evidencia que o termo *knowledge management* ocupa posição central na estrutura bibliométrica, apresentando o maior número de conexões com os demais termos e atuando como principal elemento articulador do campo de pesquisa. Sua centralidade demonstra que a literatura tem tratado a gestão do conhecimento como o eixo integrador das discussões relacionadas à sustentabilidade organizacional, ao setor público, ao compartilhamento do conhecimento e à efetividade organizacional.

Foram identificados cinco clusters temáticos. O primeiro cluster, representado em vermelho, reúne termos relacionados à gestão do conhecimento como fator estratégico para o desempenho organizacional, incluindo *strategic planning*, *organizational performance*, *digital transformation*, *competition*, *personnel training* e *sustainable development*. Esse agrupamento evidencia estudos voltados à utilização da gestão do conhecimento para apoiar processos de transformação, planejamento e melhoria do desempenho institucional.

O segundo cluster, representado em verde, concentra termos associados ao setor público e à sustentabilidade organizacional, destacando-se *public sector*, *organizational sustainability*, *innovation*, *organisational effectiveness*, *information and communication* e *knowledge management practices*. Esse agrupamento demonstra que parte da literatura investiga a contribuição das práticas de gestão do conhecimento para a inovação, a efetividade e a sustentabilidade das organizações públicas.



O terceiro cluster, representado em azul, é composto pelos *termos knowledge sharing, knowledge-sharing e information systems*, evidenciando a relevância do compartilhamento do conhecimento e dos sistemas de informação como mecanismos de suporte aos processos de gestão do conhecimento.

O quarto cluster, representado em roxo, reúne os termos *organizational effectiveness, knowledge management capability, impact e resource-based view*, indicando pesquisas que analisam a gestão do conhecimento sob uma perspectiva estratégica, enfatizando suas capacidades organizacionais e seus impactos sobre os resultados institucionais.

Por fim, o quinto cluster, representado em amarelo, agrega os termos *knowledge, knowledge transfer, sustainability e model*, representando estudos voltados à transferência do conhecimento e ao desenvolvimento de modelos conceituais relacionados à sustentabilidade.

Observa-se que a gestão do conhecimento constitui o principal elemento de conexão entre os diferentes agrupamentos, enquanto os termos diretamente relacionados à sustentabilidade organizacional e ao setor público apresentam menor centralidade na rede. Esse resultado sugere que a literatura tem concentrado esforços na compreensão dos processos de gestão e compartilhamento do conhecimento e seus efeitos sobre o desempenho e a efetividade organizacional, enquanto a integração explícita entre gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e setor público é pouco explorada.

A baixa densidade da rede, associada ao reduzido número de publicações identificadas e à ausência de estudos na base *SciELO*, evidencia que essa temática ainda apresenta baixo grau de consolidação científica, especialmente no contexto brasileiro e latino-americano. Assim, os resultados reforçam a existência de uma lacuna relevante na literatura e indicam oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas que investiguem de forma integrada as relações entre práticas de gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e setor público.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As buscas para esta análise bibliométrica, realizadas em fevereiro e março de 2026 nas bases de dados *Scopus, Web of Science e SciELO*, evidenciaram particularidades relevantes na produção científica associada aos constructos selecionados para este estudo. Os resultados contribuíram para ampliar a compreensão de como as temáticas práticas de gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e setor público vêm sendo abordadas na literatura acadêmica, permitindo identificar tendências, lacunas e padrões de desenvolvimento do campo.

De modo geral, quando investigadas separadamente, as temáticas apresentam um campo de pesquisa amplo, consolidado e com lastro temporal significativo, ainda que a sustentabilidade organizacional apresente menor amplitude em relação aos demais constructos. Contudo, essa dinâmica



se altera substancialmente quando os temas são analisados de forma integrada: a combinação dos constructos dois a dois reduz significativamente os resultados e, de forma ainda mais acentuada, a combinação simultânea dos três constructos produz um volume extremamente limitado de registros tanto na base *Scopus* quanto na base WoS, sendo inexistente na *SciELO*. Esse achado indica que, embora exista uma base consolidada de estudos para cada tema de forma isolada, a literatura que investiga suas inter-relações permanece incipiente, o que reforça a relevância e o potencial científico desta pesquisa.

A utilização conjunta das bases *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO* mostrou-se um diferencial importante, pois suas características distintas proporcionaram perspectivas complementares. Enquanto *Scopus* e WoS reúnem maior volume de publicações por indexarem literatura de alcance global, a *SciELO* reflete predominantemente a produção científica brasileira e latino-americana, permitindo observar com maior precisão o grau de inserção dessas temáticas no contexto da América Latina. Assim, a análise comparativa evidenciou que a produção internacional é mais robusta, enquanto a literatura brasileira, especialmente no que se refere à integração entre os constructos, carece ainda mais de consolidação.

A análise temporal demonstrou que os três constructos quando analisados de forma isolada, apresentam trajetória consolidada na literatura, com crescimento mais acentuado nas últimas décadas e intensificação das publicações nos anos mais recentes.

O principal achado da pesquisa emerge quando os constructos são analisados de forma integrada. Embora as combinações dois a dois apresentem volume expressivo de publicações nas bases *Scopus* e *Web of Science*, a produção científica reduz-se significativamente na *SciELO*. A produção torna-se extremamente limitada quando os três constructos são analisados simultaneamente nas bases *Scopus* e *Web of Science*, sendo inexistente na *SciELO*.

Conclui-se que a integração entre práticas de gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e setor público representa uma oportunidade de pesquisa com elevado potencial teórico. A superação das lacunas identificadas, especialmente por meio de investigações que conectem as práticas de gestão do conhecimento, a sustentabilidade organizacional e as especificidades do setor público, pode contribuir para o avanço da compreensão sobre os mecanismos que favorecem a aprendizagem institucional, a inovação, a geração de valor público e a sustentabilidade das organizações governamentais.

Os resultados evidenciam que, embora existam campos consolidados de pesquisa sobre gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e administração pública quando analisados de forma isolada, ainda são escassos os estudos que investigam de maneira integrada as relações entre esses constructos. A análise de coocorrência das palavras-chave revelou que a gestão do conhecimento ocupa posição central na estrutura conceitual do campo, atuando como principal elemento de conexão entre

os demais temas investigados. Em contrapartida, os termos diretamente associados à sustentabilidade organizacional e ao setor público apresentaram menor centralidade, indicando que essas relações ainda são pouco exploradas pela literatura.

Essa baixa densidade de publicações, associada à dispersão autoral, ao reduzido número de trabalhos encontrados nas bases científicas internacionais e à inexistência de publicações identificadas na *SciELO*, demonstra a existência de uma lacuna científica relevante e ainda pouco explorada.

Nesse contexto, legitima-se a relevância de novas abordagens que priorizem a compreensão sistêmica e integrada desses fenômenos, considerando as particularidades do setor público e os desafios contemporâneos relacionados à sustentabilidade, à inovação e à gestão do conhecimento. Assim, esta pesquisa encontra respaldo em uma lacuna identificada na literatura e responde a uma demanda contemporânea das organizações públicas, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e para a consolidação de modelos de gestão mais sustentáveis, resilientes, inovadores e orientados à geração de valor para a sociedade. Os resultados sugerem que a compreensão das inter-relações entre práticas de gestão do conhecimento, sustentabilidade organizacional e setor público constitui um caminho promissor para intensificar a aprendizagem institucional e a sustentabilidade de longo prazo das organizações públicas.



REFERÊNCIAS

AMARAL, M. R. do; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. ESG em ação: uma jornada rumo à sustentabilidade organizacional. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 25, n. 74, p. e8061, 2026. DOI: 10.56238/bocav25n74-001. Disponível em: <https://revistaboletimconjuntura.com.br/boca/article/view/8061>. Acesso em: mar. 2026.

AMARAL, M. R. do; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. Sustentabilidade organizacional e práticas ESG: uma análise bibliométrica. Observatorio de la Economía Latinoamericana, [s. l.], v. 22, n. 4, p. e4175, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n4-099. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/4175>. Acesso em: mar. 2026.

BATISTA, F. F. 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.

BIESCZAD, B. S.; LAPOLLI, É. M.; WILLERDING, I. A. V. Liderança positiva como promotora de organizações saudáveis: uma análise bibliométrica. Revista OWL Journal, Campina Grande, v. 4, n. 3, 2026. DOI: 10.5281/zenodo.19100284. Acesso em: mar. 2026.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. Internext, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

DONTHU, N. et al. How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines. Journal of Business Research, Amsterdam, v. 133, p. 285-296, 2021.

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

RESEARCHGATE. Kalsom Salleh. About. ResearchGate, 2026. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Kalsom-Salleh>. Acesso em: 24 mar. 2026.

UNIVERSITAS INDONESIA. Dana Indra Sensuse. Personal Profile. 2026. Disponível em: <https://scholar.ui.ac.id>. Acesso em: 24 mar. 2026.

BOSTON UNIVERSITY. Stephen Rosenthal. Questrom School of Business. 2026. Disponível em: <https://www.bu.edu/questrom/profiles/stephen-rosenthal/>. Acesso em: 24 mar. 2026.

