

Revisão integrativa de publicações científicas sobre gestão do conhecimento no contexto de Instituições de Ensino Superior

Gabriela Alves de Sousa Fernandes
gabrielafernandes488@gmail.com

Bruno Chaves Correia-Lima
brunocorreialima@ufc.br

Recebido em: 26/11/2024
Aceito em: 12/02/2025

Resumo

O presente estudo propõe analisar publicações científicas sobre Gestão do Conhecimento (GC) aplicadas ao contexto de Instituições de Ensino Superior a partir da base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) no período entre 2009 e 2024. Foi realizada uma revisão integrativa com aspectos qualitativos e quantitativos. Foram selecionados como eixo de análise o ano de publicação, o nome da revista, a quantidade de autores, o tipo de universidade quanto à origem de seus recursos, a metodologia (abordagem, procedimentos e objetivos), a área da instituição onde a pesquisa foi aplicada e os principais resultados. Dos 33 artigos localizados inicialmente, foram analisados 23 que apresentaram como principais achados: limite máximo de dois artigos por ano; ampla variedade de revistas (19); predominância de pesquisas em universidades públicas; perfil metodológico de estudo de caso, qualitativo e de cunho descritivo. Sobre as temáticas, elas são variadas, mas há um destaque para o âmbito gerencial e para a avaliação de processos de GC. A maioria dos estudos tem viés prático e visa contribuir com a gestão da instituição foco de análise, indicando contribuições da GC relacionadas às rotinas de secretaria, aos processos de marketing e às relações com clientes, bem como às práticas de ensino e à elaboração de Projeto Político-Pedagógico de cursos. Por fim, destaca-se a importância de suportes tecnológicos e inter-relacionais como facilitadores (quando presentes) e como barreiras (quando ausentes) à GC nas organizações pesquisadas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento (GC); Instituição de Ensino Superior (IES); revisão integrativa.

Integrative review of scientific publications on knowledge management in the context of Higher Education Institutions

Abstract

This article analyzes scientific publications on Knowledge Management (KM) applied to the context of Higher Education Institutions based on the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) database between 2009 and 2024. An integrative review was carried out using qualitative and quantitative aspects. The year of publication, the name of the journal, the number of authors, the



type of university in terms of the origin of its resources, the methodology (approach, procedures, and objectives), the area of the institution where the research was conducted, and the main results. Of the 33 articles initially located, 23 were analyzed and presented: maximum limit of two articles per year; wide variety of magazines (19); predominance of research at public universities; methodological profile of case study, qualitative, and descriptive. Finally, the themes are varied, but there is an emphasis on the managerial scope and the evaluation of KM processes. Most of the studies have a practical bias and aim to contribute to the management of the institution under analysis, indicating contributions from KM related to secretarial routines, marketing process, and customer relations, as well as teaching practices and the preparation of the Political-Pedagogical Project of courses. Finally, we highlight the importance of technological and inter-relational support as facilitators (when present) and barriers (when absent) to KM in the organizations surveyed.

Keywords: knowledge management (KM); Higher Education Institution (HEI); integrative review.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de forte concorrência, o conhecimento apresenta-se como um ativo intangível de elevada importância para as organizações. Gerir conhecimentos para fomentar vantagem competitiva é um pilar relevante para as decisões estratégicas (Ishikura, 2008). Quando a organização se debruça em torno da Gestão do Conhecimento (GC) por meio de estratégias e mobiliza-se em torno delas, gera-se um diferencial competitivo, o que também se relaciona ao desempenho organizacional, conforme resultados encontrados nas pesquisas de Ribeiro *et al.* (2017), de Ziviani *et al.* (2019) e de Lima e Zwir (2023).

A GC tem sido pesquisada no contexto das instituições de ensino superior (IES) com diferentes focos. O estudo de Fernandes *et al.* (2019), por exemplo, propôs um modelo de GC para uma IES brasileira, enquanto o de Prim *et al.* (2016) investigou a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Já a pesquisa de Duarte *et al.* (2020) analisou a presença da GC em cursos de pós-graduação em Ciências da Informação no Brasil.

Destaca-se a importância do contexto das IES, foco desta pesquisa, a partir do Censo da Educação Superior 2022, que indicou um aumento de 5,1% do número total de matrículas em comparação com o ano anterior, representando mais de nove milhões de matrículas realizadas em 2022 (Brasil, 2024).

Lino e Silveira (2021) apresentaram uma revisão sistemática de literatura sobre modelos de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior em artigos publicados no período entre 2012 e março de 2019. As autoras pesquisaram em três bases de dados: Scopus, Educational Resources Information Center (ERIC) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Uma das sugestões das autoras para futuros estudos pauta-se na utilização de outras bases de dados e em analisar as metodologias dos artigos (Lino; Silveira, 2021).

A partir da mencionada sugestão, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as produções sobre GC no ambiente das IES a fim de compreender quais são as tendências de pesquisa sobre o tema. Vale ressaltar que este estudo não se limita a reaplicar a metodologia do estudo de Lino e Silveira (2021), o que também implica afirmar que não foram utilizadas as mesmas categorias de análise, embora haja parâmetros em comum. Buscou-se, por meio das sugestões apresentadas, utilizar outra base de dados, bem como adicionar categorias de análise não empregadas pelas autoras (levantamento da metodologia, da classificação da IES onde a pesquisa foi aplicada e os principais resultados).

Dessa forma, desenvolveu-se uma revisão integrativa que contemplou as produções de GC que utilizam como objeto de análise IES publicadas na base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), escolhida por sua expressividade de dispor de mais de sessenta mil

documentos e mais de 43 milhões de acessos (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, c2024a, c2024b).

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem se apresentado como um mecanismo cujas práticas têm gerado impactos positivos nos resultados organizacionais. Quando as práticas de GC se encontram bem estruturadas e a organização se dedica a elas, há o potencial de impacto positivo em seu desempenho (Ziviani *et al.*, 2019). Agregar ações de GC na rotina organizacional é um dos fatores que contribui para o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas (Pereira; Macieira, 2019).

Em um cenário mercadológico com constantes mudanças, para que uma empresa obtenha êxito é necessário que ela esteja atenta ao conhecimento, através de ações voltadas a criar consistentemente novos conhecimentos, difundi-los e incorporá-los na organização (Nonaka, 2008). Nesse contexto, a GC passa a estar, para as organizações, sob uma perspectiva de modelo de gestão, permeando diversos níveis organizacionais (Santos; Damian; Valentim, 2019).

Quando uma organização realiza de forma eficiente e conjunta a conferência de significado de informações, a construção de conhecimento e o processo decisório, enquadra-se “[]como uma organização do conhecimento. Assim, com a detenção e a utilização dessas informações e desses conhecimentos, a organização poderá discernir o que é relevante para si, proporcionando-lhe vantagem competitiva (Choo, 2003). A partir dessa relevância para o desempenho da organização, vale ressaltar que para que a GC possa produzir os efeitos esperados, é necessário que ela esteja integrada aos objetivos estratégicos (North, 2010).

No campo estratégico, Ribeiro *et al.* (2017) enfatizam que o cerne para estratégias diferenciadas está em debruçar-se sobre a inter-relação de desempenho e GC, além dessa correlação aplicada a recursos e a competências. Desse modo, ao considerar-se, então, sobre o que se trata gerir o conhecimento no contexto organizacional, North (2010) traz a perspectiva de utilizar o “saber” para fomentar eficiência e qualidade a fim de gerar uma vantagem competitiva sólida que gere um bom desempenho comercial.

Nesse sentido, o estudo de Valentim (2020) - uma revisão sistemática sobre os conceitos de GC na literatura brasileira - localizou como temas recorrentes no âmbito de GC a aprendizagem organizacional, o compartilhamento e a socialização do conhecimento, a cultura organizacional e a informacional, a comunicação organizacional, as tecnologias de informação e comunicação, além de outros tópicos afins a dados, a informações e ao conhecimento. Então, segundo Drucker (2000), pode-se notar uma estreita correlação entre dados, informação e conhecimento, pois através do conhecimento o dado é convertido em informação e passa a deter relevância e propósito.

A origem do conhecimento está centrada no indivíduo, conforme enfatiza Nonaka (2000). Considerando-se esse ponto de partida, para que uma organização atue como criadora de conhecimento é preciso que esse conhecimento saia da esfera pessoal e seja difundido de forma contínua e por todas as esferas organizacionais (Nonaka, 2008). Torna-se necessário que, além da empresa apropriar-se dos métodos adequados para gerenciar seu fluxo de conhecimento, ela reconheça as competências e os saberes individuais e transfira-os para o coletivo (Ribeiro *et al.*, 2017).

Em uma revisão sistemática, Braquehais *et al.* (2017) identificaram elementos que sugerem atuação dos valores da cultura organizacional sobre a GC, tornando-se relevante que a organização reflita sobre sua cultura. Nesse sentido, Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) defendem que não se gerencia o conhecimento em si. O que deve ser gerenciado são condições organizacionais favoráveis que possibilitam o fomento do conhecimento, tais como a inovação, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos.

Quanto à tipologia do conhecimento, Takeuchi e Nonaka (2008) diferenciam o conhecimento tácito do conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, desenvolvido a partir das vivências do indivíduo, tornando-o mais difícil de explicá-lo e compartilhá-lo. Enquanto o conhecimento explícito, por sua vez, encontra-se sistematizado, formalizado, o que facilita sua transmissão. De acordo com as interações estabelecidas entre esses dois tipos de conhecimento (tácito e explícito), Takeuchi e Nonaka (2008) apresentaram quatro formas de conversão: socialização, externalização, internalização e de combinação. (Figura 1).

Figura 1 - Modos de conversão do conhecimento.



Fonte: Takeuchi; Nonaka (2008).

Essas quatro interações mencionadas na Figura 1 formam uma espiral do conhecimento caracterizada pela articulação dinâmica das práticas de GC desenvolvidas por empresas gestoras de conhecimento. Vale ressaltar como pontos críticos dessa espiral, a passagem do conhecimento tácito para o explícito e a ampliação do conhecimento tácito por meio da internalização do explícito (Nonaka, 2000).

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM IES

O Censo da Educação Superior apontou um total de 2.595 IES em 2022, sendo a maior parte formada por instituições privadas com fins lucrativos (Brasil, 2024). Outros dados que ajudam a formar um panorama das IES no Brasil apontam que a maior parte dos cursos se encontra na modalidade presencial - 79,6% deles - mas vale ressaltar que a modalidade à distância apresentou um crescimento, indo de 17,7% em 2021 para 20,4% no ano em questão (Brasil, 2024). Além disso, “negócios, administração e direito” é a área geral do conhecimento em que predomina o maior número de cursos, concentrando pouco mais de 25% (Brasil, 2024, p.14).

Identifica-se que estudos de caso publicados buscaram investigar a GC no contexto de IES em contextos de diversos países, tais como: Moçambique (Beira; Barbosa, 2024), Portugal (Simões, 2008; Brito *et al.*, 2022) e Brasil (Brito *et al.*, 2022). No caso de Moçambique, apresenta-se um estudo em IES moçambicanas a fim de aferir a aplicação dos princípios de GC em sua área acadêmica e administrativa. Seus resultados indicaram que as IES estudadas possuem uma base sólida em GC, mas com espaço para melhorias (Beira; Barbosa, 2024).

Em um estudo para analisar IES em Portugal, Simões (2008) concentrou-se especificamente em instituições públicas e no segmento de gestão e economia para avaliar meios de transferência de conhecimento e as eventuais barreiras para tal, o que gerou a identificação do emprego de tecnologias como um meio para a transferência de conhecimento. Brito *et al.* (2022), por sua vez, focaram em gestores em educação no Brasil e em Portugal, ao analisarem facilitadores e barreiras à GC e que afetam a inovação e a efetividade social nas IES desses países. Concluíram que para os dois casos há um nível satisfatório de GC, todavia houve

a identificação que a maior parte das barreiras para a GC está em seu processo estratégico (Brito *et al.*, 2022).

Em contexto brasileiro, um levantamento de campo realizado em uma universidade em Santa Catarina concentrou-se em identificar processos de GC que são facilitadores para a aprendizagem organizacional. O que se percebeu é que os processos de GC moldam-se de acordo com a organização, o que reflete adaptabilidade (Vieira *et al.*, 2017). Já com um foco no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas (SIB/UEA), o artigo de Macedo *et al.* (2020) centrou-se em averiguar as ações de GC empregadas nesse contexto e identificou impactos das ferramentas tecnológicas nesse cenário.

Também considerando o ambiente bibliotecário, Savegnago e Marquezan (2018) desenvolveram com uma coleta de dados pautada em entrevistas semiestruturadas um estudo na biblioteca da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Identificaram que a GC não é empregada de forma estruturada no espaço em questão, mas há margem para seu desenvolvimento, diante das potencialidades apresentadas. Em uma averiguação sobre GC em outro setor, o de marketing, Schreiber, Müller e Theis (2023) debruçaram-se especificamente sobre tecnologias digitais no cenário de uma IES no Sul do Brasil. Identificaram que memória organizacional e mapas do conhecimento, aspectos de GC, podem trazer contribuições positivas para a área organizacional em questão.

Na mesma região, já no contexto de registro acadêmico, Maure, Schreiber e Theis (2022) identificaram a existência de troca de informações de maneira informal, o que proporciona uma dinâmica positiva, mas que esbarra em alguns colaboradores que apresentam maior dificuldade nesse compartilhamento. Enquanto Urpia *et al.* (2019) desenvolveram um estudo centrado nos processos organizacionais em uma instituição localizada no Paraná e com atuação no ensino a distância. O estudo inferiu que identificar práticas organizacionais que facilitam o gerenciamento de conhecimento reverberam na qualidade do ensino bem como exercem impacto sobre sua competitividade em um contexto mercadológico acirrado.

3 METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como descritivo e de natureza qualitativa e quantitativa. Em relação ao levantamento, desenvolveu-se a partir de uma revisão integrativa seguindo as etapas presentes no estudo de Botelho, Cunha e Macedo (2011). O objetivo dos autores é dispor sobre a utilização da revisão integrativa aplicada ao ambiente organizacional e como essa metodologia pode contemplar os estudos em Administração. Tendo-se as etapas propostas (Botelho; Cunha; Macedo, 2011):

- a) identificar o tema e selecionar a questão de pesquisa;
- b) estabelecer os critérios de inclusão e exclusão;
- c) identificar os estudos pré-selecionados e selecionados;
- d) categorizar os estudos selecionados;
- e) analisar e interpretar os resultados;
- f) apresentar a revisão/síntese do conhecimento.

No âmbito do primeiro passo, delimitou-se o tema como análise das produções sobre GC aplicadas a IES. Para tal, selecionou-se como base de dados a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e para realizar a busca empregou-se o campo “Palavra-Chave” com a expressão “gestão do conhecimento” acompanhada do operador “E” combinado ao campo “Resumo” com “ensino superior”.

A partir desse procedimento, seguindo para a segunda e para a terceira fase, em busca realizada em maio de 2024 localizou-se um total de 33 publicações, sobre as quais foram aplicados os critérios de filtragem, selecionando os que se situavam direcionados ao ambiente do ensino superior e que possuíam base teórica dentro das abordagens de GC. Esses indicadores foram rastreados a partir da leitura do título, do resumo e das palavras-chaves, os que não eram possíveis separar para a seleção final só com esses elementos, já se realizou nessa etapa a leitura

de outros componentes de seu conteúdo para aferir se enquadravam-se nas normas de inclusão estabelecidas.

Assim, os estudos foram organizados na ferramenta Google Planilhas. Vale ressaltar o recorte temporal aplicado sobre os 33 artigos encontrados: foram descartados os que possuíam mais de 15 anos, tendo como base o ano de 2024. Portanto, foram considerados os artigos publicados entre 2009 e 2024, destacando-se que o mais recente se localiza no ano de 2023.

Na quarta fase, estabeleceu-se uma categorização das características das pesquisas, mediante os seguintes aspectos: a) ano de publicação; b) revista; c) quantidade de autores; d) tipo de universidade quanto à origem de seus recursos; e) metodologia quanto à abordagem, aos procedimentos e aos objetivos; f) área da instituição foco de análise da pesquisa; g) principais resultados dos estudos.

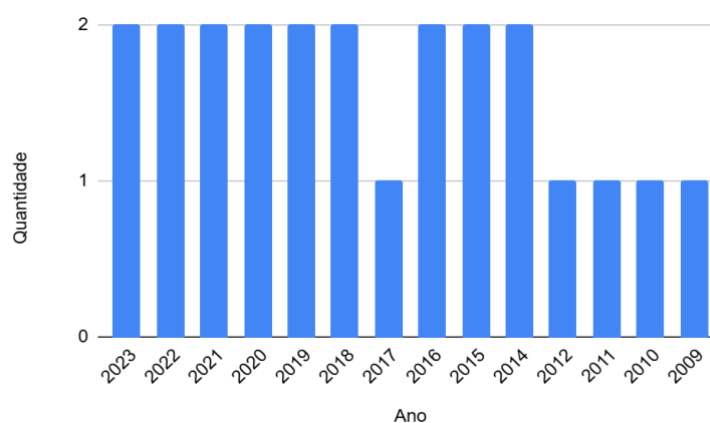
Para a classificação metodológica dos artigos, a categorização foi realizada de acordo com o que foi apontado pelos autores das respectivas obras. No entanto, quando não houve apontamento de forma expressa uma das classificações buscadas (quanto à abordagem, aos procedimentos e aos objetivos), a categorização foi realizada de acordo com as características descritas no artigo, a fim de identificar as informações pertinentes para os pontos analisados.

Por fim, os dados foram analisados para possibilitar a discussão dos resultados a partir de sua sistematização em um documento contendo a revisão acompanhada de uma sugestão de estudos futuros, conforme sugere o modelo no estudo de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

4 RESULTADOS

Dos 33 artigos localizados na busca realizada na base de dados, seis foram excluídos por terem mais de 15 anos (considerando-se como referência o ano de 2024) e outros quatro foram descartados por tangenciar o tema de GC ou por não realizar uma investigação de algo que abordasse a perspectiva da GC dentro das IES. Restando 23 artigos para análise. Resultando, portanto, na distribuição, por ano, apresentada no Gráfico 1. Em suma, pode-se afirmar conclusão similar a encontrada por Lino e Silveira (2021): a distribuição dos artigos ao longo dos anos não tem crescido, o que evidencia um desenvolvimento nos estudos sobre o tema aquém do esperado.

Gráfico 1 - Quantidade de artigos por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Já em relação às revistas, os artigos encontram-se distribuídos em 19 delas, sendo a mais frequente “Perspectivas em Gestão & Conhecimento”, detendo uma concentração de três das 23 obras, seguida por “NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia” e por “Revista Gestão & Tecnologia”, ambas com duas obras. As demais apresentaram um artigo cada: Revista de Administração, Sociedade e Inovação; Revista Ciências Administrativas; Caderno de

Administração; Revista Brasileira de Gestão e Inovação; Revista de Gestão e Secretariado; Práticas de Administração Pública; Brazilian Business Review; Revista Pensamento Contemporâneo em Administração; Pensamento & Realidade; REGE - Revista de Gestão; RAUNP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar; Revista Capital Científico - Eletrônica; Tecnologias de Administração e Contabilidade; Revista de Negócios; Revista de Administração da Unimep; Revista de Ciências da Administração.

Outro aspecto averiguado foi o número de autores, onde se constatou que todos apresentam mais de um autor, havendo maior recorrência, em torno de 39%, na quantidade de quatro autores. Há nove artigos com quatro autores, sete com três, seis com dois e um com seis autores.

Sobre a categorização das IES estudadas quanto à origem de seus recursos, houve cinco artigos em que essa categorização não pôde ser aplicada em razão do objetivo da pesquisa analisada. Na pesquisa de Duarte *et al.* (2020) o intuito foi estudar sobre disciplinas de Gestão da Informação e GC em pós-graduação em Ciência da Informação, contexto que pode contemplar em seus resultados IES com diversas formas de financiamento. A segunda ocorrência refere-se à pesquisa realizada para averiguar o modelo SECI no desenvolvimento da Biblioteca Universitária Virtual por parte de sua empresa fundadora (Teixeira; Toda, 2020). Nesse caso não há o ambiente da IES em primeiro plano, mas o desenvolvimento de uma ferramenta que se aplica a ele. O terceiro caso foi a pesquisa de Santos *et al.* (2009) cujo objetivo se refere à didática da GC em cursos de Administração. Já o estudo de Lino e Silveira (2021) apresentou uma revisão sistemática de literatura unindo IES e GC. O quinto estudo foi o de Prim *et al.* (2016) que apresentou uma revisão sistemática integrativa sobre passagem do conhecimento individual para organizacional em IES. Esses casos podem aplicar-se aos diversos segmentos de IES, independente de sua forma de financiamento. Já em relação à classificação de “não identificado”, tratam-se de estudos em que, através das informações apresentadas, não é possível afirmar qual a classificação da IES. Informações que se encontram apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição por tipo de IES.

Tipo da IES	Quantidade absoluta	Quantidade percentual
IES pública	10	43,48%
IES de natureza comunitária	1	4,35%
IES privada	4	17,39%
Não se enquadra ao objetivo geral	5	21,74%
Não identificado	3	13,04%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A partir do estudo dos aspectos metodológicos dos artigos, evidenciou-se uma predominância de estudos qualitativos e descritivos. A Tabela 2 evidencia os achados referentes à classificação quanto à abordagem e aos objetivos.

Tabela 2 - Classificação quanto à abordagem e aos objetivos.

Classificação quanto à abordagem		
Abordagem	Quantidade absoluta	Quantidade percentual
Qualitativa	12	52,17%
Quantitativa	8	34,78%
Qualitativa e quantitativa	3	13,04%
Classificação quanto aos objetivos		
Objetivo	Quantidade absoluta	Quantidade percentual

Descritiva	14	60,87%
Exploratória	3	13,04%
Descritiva e exploratória	5	21,74%
Explicativa	1	4,35%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para análise do período pesquisado, adotou-se uma segmentação de três períodos (dois com cinco anos e um com seis): 2009 a 2013, 2014 a 2018 e 2019 a 2024. Ressalta-se que não foram encontrados resultados para os anos de 2013 e 2024. A escolha de fragmentar é justificada por razões logísticas de análise para viabilizar uma comparação entre os blocos temporais. Trata-se também de um critério de formatação para que o quadro com o enfoque/principais resultados dos artigos não ficasse demasiadamente extenso. Assim, considerou-se razoável o estabelecimento de três intervalos de anos. O Quadro 1 apresenta os resultados para o primeiro período.

Quadro 1 - Síntese dos enfoques e resultados de pesquisas publicadas entre 2009-2013.

Artigo	Procedimentos	Enfoque/Principais resultados
1	Bibliográfica	Para a didática de GC em cursos de graduação em Administração, o professor deve atuar como facilitador ao adotar metodologias dotadas de dinamicidade e interdisciplinaridade que incentivem a participação dos alunos, buscando fomentar neles a capacidade reflexiva e a percepção de aplicabilidade prática de conhecimentos. Destaca-se que contemplar GC na graduação beneficia também a compreensão de outras disciplinas e no desenvolvimento de competências dos discentes (Santos <i>et al.</i> , 2009).
2	Estudo de caso	Ao analisar a GC na reformulação do Projeto Político-Pedagógico de dois cursos verificou-se que não havia uma metodologia específica para a utilização do conhecimento, o que pode impactar num melhor desempenho dos processos. Por parte dos gestores predomina a intuitividade na reformulação e ausência de foco específico em preservar as vivências ocorridas na revisão. Vale ressaltar que o processo de reformulação promoveu o conhecimento individual dos <i>stakeholders</i> (Gaspar; Palácios; Santos, 2010).
3	Survey	Objetivo de posicionar a GC frente ao planejamento e uso da Tecnologia da Informação na gestão das instituições públicas universitárias. Observou-se similaridade nas necessidades de Gestão da Informação (GI) nas IES estudadas. Há ausência de informações para fornecer suporte aos relatórios e para proporcionar soluções às demandas, além da necessidade de alterar a cultura organizacional para reconhecer a importância da GI. Na estrutura de sistemas da informação há disparidade entre as IES. A ausência de projetos em torno da GI pode ser um indicativo de fatores como falta de recursos para tal implantação, resistências na cultura organizacional e falta de visão estratégia para GI (Mello; Periotto; Endrici, 2011).
4	Estudo de caso	Estudou-se a aplicação das quatro fases de conversão de conhecimento na Secretaria de Administração Acadêmica. Viu-se um cenário com um manual desatualizado e com conhecimento que se perdia diante de mudanças dos colaboradores de setor. Ao serem aplicadas as etapas propostas foi elaborado um novo manual. Houve contribuições para a rotina administrativa, como a padronização dos processos (Pinto <i>et al.</i> ,

		2012).
--	--	--------

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Quadro 1, observa-se uma baixa quantidade de produções. Destacam-se os resultados de Gaspar, Palácios e Santos (2010) e Pinto *et al.* (2012), os quais demonstram que a falta de técnicas para gerir o conhecimento proporciona um cenário prejudicial a ele. No caso de Pinto *et al.* (2012), abordou-se a aplicação das fases de conversão do conhecimento, o que representou benefícios organizacionais. Ao condensar esses resultados, percebe-se a relevância para as IES do uso de modelos de GC que permitam utilizar o conhecimento de forma estruturada.

Em uma comparação do primeiro para o segundo período, listado no Quadro 2, há um aumento na quantidade de produções de quatro para nove. Sobre os procedimentos, de forma geral, há semelhança entre as técnicas adotadas e outro ponto de congruência é o viés prático presente na maioria dos estudos. Observa-se para o segundo período uma expansão nas produções aplicadas à área administrativa. Também se percebe a recorrência em resultados que identificam facilitadores e barreiras para o conhecimento.

Nesse contexto, por exemplo, o professor pode atuar como um facilitador do conhecimento por meio das práticas educacionais empregadas (Santos *et al.*, 2009); a ausência de técnicas para o uso do conhecimento pode impactar, ou seja, ser uma barreira para os processos estudados (Gaspar; Palácios; Santos, 2010); uma boa comunicação (Cuffa; Rojo; Mello, 2014; Guedes; Scherer, 2015) e a tecnologia (Brito; Bolson, 2014; Guedes; Scherer, 2015; Silva; Portugal, 2016) podem ser enquadradas como facilitadores; enquanto a perda de colaboradores (Prim *et al.*, 2016) pode ser uma outra barreira diante da possibilidade de dissipar conhecimentos.

Quadro 2 - Síntese dos enfoques e resultados de pesquisas publicadas entre 2014-2018

Artigo	Procedimentos	Enfoque/Principais resultados
1	Pesquisa experimental	Estudantes de Administração indicaram que a instituição onde estudam deve investir em equipamentos voltados à GC, como melhorias nos laboratórios. Identificou-se que é importante uma comunicação assertiva e um bom convívio para que haja uma troca de experiências de maneira adequada que propicie o intercâmbio de conhecimentos. (Cuffa; Rojo; Mello, 2014).
2	Estudo de caso	Observou-se que a organização possui uma tecnologia favorável ao conhecimento e que alguns colaboradores, ainda que não designados formalmente, contribuem para que o conhecimento tácito seja explicitado. Porém, a forma como a organização gere suas informações afeta negativamente a aprendizagem organizacional. Não há oferta de suporte suficiente às tomadas de decisões, nem estímulo à criação de conhecimento (Brito; Bolson, 2014).
3	Estudo de caso	Verificou-se que diversos mecanismos de coordenação podem ser utilizados na educação à distância via <i>Web</i> e que esses impactam nas estruturas de conhecimento associadas à modalidade. Ressalta-se o papel que fatores sociais e fatores baseados em tecnologia exercem. Enquanto a tecnologia fornece ferramentas para viabilizar a proposta do negócio, o foco social, centrado nas pessoas, solidifica o capital social e o conhecimento (Porto; Oliveira; Oliveira, 2015).
4	Estudo de caso	Identificou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

		teve o objetivo de ouvir a comunidade. Entendeu-se que a organização adotou práticas de GC ao disponibilizar documentos que envolvem o PDI em sítio eletrônico, além da adoção dos princípios de transparência e boa comunicação ao longo do processo. Constatou-se que a instituição adota práticas de GC (Guedes; Scherer, 2015).
5	Estudo de caso	A IES implantou o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), o que proporcionou, dentre outras contribuições, maior agilidade no acesso aos documentos e otimização do espaço físico por não ser mais necessário a utilização das estantes para guardá-los. Embora haja algumas dificuldades pós-implementação, o seu ganho competitivo justifica a continuidade de sua utilização. A GED revelou-se como uma importante ferramenta de suporte à GC (Silva; Portugal, 2016).
6	Revisão sistemática integrativa	Enfatiza a passagem do conhecimento individual para o organizacional em IES. Identificou-se que o indivíduo possui um papel central no processo do conhecimento, pois a criação, expansão e propagação do conhecimento passam por ele. A organização deve criar mecanismos facilitadores para a conversão do conhecimento individual em organizacional. A evasão de colaboradores pode gerar perdas para a bagagem de conhecimentos (Prim <i>et al.</i> , 2016).
7	Survey	Avalia a eficácia das ações de GC para gerar a aprendizagem em uma IES. Para os respondentes do estudo, houve alta concordância sobre aprendizagem individual (66,8%) e em grupo (57,2%), mas a organizacional foi marcada por concordância inferior a 30%. Entre internalização, externalização, combinação e socialização, a externalização foi vista com maior grau de concordância e a socialização com maior discordância. É necessário que haja adequação da sistematização do conhecimento para facilitar a aprendizagem e contribuir para a obtenção dos objetivos organizacionais (Vieira <i>et al.</i> , 2017).
8	Pesquisa experimental	Ao unir CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) e GC para propor um modelo de GC do Cliente (GCC), propiciou-se uma melhor interação com os clientes, resultando em valor agregado ao empreendimento. Constatou-se que a implementação aumentou a taxa de matrícula entre os atuais alunos, enquanto não houve o mesmo impacto para o grupo dos ex-alunos abordados a partir das diretrizes do modelo proposto. (Miake <i>et al.</i> , 2018).
9	Estudo de caso	Ao analisar práticas de GC em uma biblioteca universitária, verificou-se que não há barreiras para identificar o conhecimento. Observa-se que o mesmo ocorre na aquisição, no desenvolvimento, no compartilhamento e no uso do conhecimento. Verificou-se que há obstáculos para a GC na Cultura Organizacional, na Gestão de Pessoas, na Estrutura Organizacional e na Tecnologia da Informação. (Savegnago; Marquezan, 2018).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No Quadro 2, diversas produções apresentaram alguma característica de caráter tecnológico, seja como foco inicial do estudo, seja em resultados que envolvam tecnologia. A abrangência do campo tecnológico evidencia as vantagens de sua presença para a GC, como em

Brito e Bolson (2014) e em Silva e Portugal (2016). Outro agente destacado para GC no Quadro 2 são pessoas, principalmente a partir das relações desenvolvidas entre elas. Nessa relação interpessoal, práticas são especialmente evidenciadas por Cuffa, Rojo e Mello (2014). Guedes e Scherer (2015) que identificaram a comunicação como um princípio benéfico empregado.

O resultado de Prim *et al.* (2016) enfatizou que perder colaboradores pode significar perder conhecimento organizacional, enquanto o estudo de Pinto *et al.* (2012) identificou que a mudança de setor dos colaboradores ocasionava perda de conhecimento. Pode-se notar que esses estudos dialogam com a visão de Nonaka (2000) que a gênese do conhecimento está centralizada no indivíduo. Na correspondência entre os autores, se a origem do conhecimento está no colaborador, se ele não se encontra mais no ambiente, isso pode acarretar na perda desse conhecimento para a organização. Desse modo, os achados de Prim *et al.* (2016) e de Pinto *et al.* (2012) evidenciam a importância de que as IES utilizem mecanismos para preservar o conhecimento.

Ao analisar o terceiro período, presente no Quadro 3, em relação ao segundo, nota-se uma quantidade similar de pesquisas. Outra congruência é a semelhança entre os procedimentos e o enfoque prático. Principalmente no período três, esse viés prático explicita-se através de estudos que envolvem a proposição de modelos de GC em IES. Dentre as áreas de estudo em comum, percebe-se a presença de produções envolvendo bibliotecas nos dois períodos e o campo do marketing. Também vale ressaltar o foco empreendido em analisar as ações de GC no ambiente universitário, especialmente seus impactos.

Quadro 3 - Síntese dos enfoques e resultados de pesquisas publicadas entre 2019-2024.

Artigo	Procedimentos	Enfoque/Principais resultados
1	Estudo de caso	Constatou-se que o secretário executivo desempenha na coordenação de um Programa de Pós-Graduação ações vinculadas à gestão das informações nas atividades diárias. O conhecimento sobre as informações por parte da secretaria mostra-se ainda mais relevante no processo de troca de gestão, atuando na preservação da memória da gestão anterior e como suporte para a nova a partir de seus conhecimentos prévios (Snoeijs; Moreira; Martins, 2019).
2	Estudo de caso	O nível de aplicação das práticas de GC nos processos organizacionais é baixo na IES estudada. A percepção da maioria dos respondentes indicou que não existem planos de implementação de GC nos processos organizacionais para maior parte dos indicadores. Apontou-se que a instituição deve adotar de maneira efetiva práticas de GC em seus processos em um mercado competitivo (Urpia <i>et al.</i> , 2019).
3	Pesquisa documental	Foca nas disciplinas de Gestão da Informação (GI) e de GC de pós-graduações brasileiras em Ciência da Informação (CI). Constatou-se um total de 40 cursos na área de CI, distribuídos em 24 IES e em 27 programas. Em cursos de CI com alta avaliação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior apresentam temáticas de GC e GI em predominância em suas disciplinas (Duarte <i>et al.</i> , 2020).
4	Estudo de caso	Observou-se uma consonância entre os quatro modos de conversão (modelo SECI) no processo de criação da Biblioteca Virtual Universitária. A socialização foi uma etapa marcante especialmente na troca de conhecimentos tácitos para gerar a ideia de um produto inovador. A externalização ressaltou-se na estruturação e na implementação. A combinação destacou-se na fase de lapidação do produto. Enquanto a internalização foi relevante principalmente para os colaboradores convencerem o mercado das potencialidades do projeto (Teixeira; Toda,

		2020).
5	Revisão bibliográfica sistemática de literatura	Foi constatado o baixo crescimento das produções que aliam GC e IES no período analisado e que há uma quantidade limitada de produções sobre revisões sistemáticas unindo os dois temas. Foi registrada expressiva difusão por variados países e revistas, além de múltiplos enfoques. Os artigos indicaram uma atenção em tentar englobar contribuições teóricas, práticas ou ambas (Lino; Silveira, 2021).
6	Pesquisa-ação	Propôs modelo gestão de portfólio para projetos científicos e tecnológicos com a elaboração de um <i>roadmap</i> que engloba elementos da GC. Nesse processo, identificou-se ativos de conhecimento, onde vinculou-se GC à estratégia. A pesquisa enfatizou que a adoção do proposto pode configurar-se como uma ferramenta estratégica que pode proporcionar melhorias organizacionais (Nadai <i>et al.</i> ; 2021).
7	Survey	O bom desempenho de GC nas duas IES pesquisadas (Brasil e Portugal) refere-se principalmente a adquirir conhecimento e utilizá-lo como um fator para inovação e para efetividade social. No entanto, esse desempenho contributivo pode ser comprometido a longo prazo em razão de um desalinhamento entre estratégia organizacional e processo de aprendizado. (Brito <i>et al.</i> , 2022).
8	Estudo de caso	Foco no setor de Registro Acadêmico. Identificou-se que a estrutura organizacional facilita a frequente troca de informações por meios escrito e verbal. Na percepção dos colaboradores, o conhecimento é visto como gerenciável. A cultura organizacional contribui para a GC, mas há obstáculos em relação à comunicação e à forma como a liderança é exercida (Maure; Schreiber; Theis, 2022).
9	Estudo de caso	Propôs modelo de GC para uma IES, com foco no nível gerencial: assessoria e diretoria. O modelo foi dividido em quatro etapas, que vão da estruturação do conhecimento ao seu descarte. Fundamentou-se a partir da missão da universidade, da política organizacional de GC e da sugestão de criação de uma área da IES focada em GC (Costa <i>et al.</i> , 2023).
10	Estudo de caso	Investigou tecnologias digitais na GC do setor de marketing da IES e como são empregadas. Há o emprego de ferramentas que contribuem para GC na maior parte dos processos. Averiguou-se que ferramentas da <i>Web 2.0</i> e ferramentas colaborativas utilizadas podem ter seu potencial melhor explorado através de capacitações (Schreiber; Müller;Theis, 2023).

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Diversos estudos apresentados no Quadro 3 focam em avaliar práticas diárias de GC em IES, como em Urpia *et al.* (2019), Snoeijer, Moreira e Martins (2019), Brito *et al.* (2022), Maure, Schreiber Theis (2022) e em Schreiber, Müller e Theis (2023). Consoante a produções indicadas nos Quadros 1 e 2. Essa ênfase recorrente reforça a aplicabilidade de GC nas atividades cotidianas organizacionais.

No Quadro 1, Mello, Periotto e Endrici (2011) contemplam resultados sobre GI em uma pesquisa com objetivos sobre GC. Enquanto no Quadro 3, Duarte *et al.* (2020) estudam sobre disciplinas de GI e de GC em pós-graduações. Essas perspectivas podem ser entendidas por meio de Drucker (2000), que enfatiza os laços próximos entre dados, informação e conhecimento.

Com base nos dados encontrados, nota-se uma predominância do foco gerencial sobre o educacional. Há espaço para setores organizacionais e para recortes por cursos bem como a proposição de modelos. Ao analisar os achados e o estudo de Lino e Silveira (2021), observa-se persistência em temas de biblioteca universitária, aprendizagem, avaliação das práticas de GC, processos e tecnologia.

Apesar de algumas óticas possuírem maior recorrência, conforme citado acima, é possível observar um amplo escopo de aplicações da GC no contexto de IES, como na atuação do secretário executivo (Snoeijer; Moreira; Martins, 2019), GC do Cliente (Miake *et al.*, 2018), setor de marketing (Schreiber; Müller; Theis, 2023), constatações dos alunos sobre adoção de GC no ensino (Cuffa; Rojo; Mello, 2014), no Projeto Político-Pedagógico de cursos (Gaspar; Palácios; Santos, 2010).

No entanto, pode-se afirmar uma inclinação de estudos de GC com elo às atividades de gerenciamento. Embora haja estudo com ênfase nos alunos, há um com baixo enfoque nas práticas de GC vivenciadas pelos estudantes em seu processo de aprendizagem. Lino e Silveira (2021) concluíram que há uma preocupação por parte dos autores dos artigos analisados em se dedicarem a estudos com um viés prático, teórico ou ambos para o alvo da pesquisa. Nota-se aqui resultado similar, por meio dos Quadros 1 a 3 evidencia-se o mesmo tipo de atenção contributiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar as produções sobre GC no ambiente das IES a fim de compreender as tendências de pesquisa sobre o tema. Destarte, verificou-se o perfil das pesquisas com predominância de estudos de caso, descritivos, qualitativos e com quatro autores. Percebeu-se uma distribuição de publicações em diversas revistas. Nota-se que há espaço para crescimento de estudos sobre a GC aplicada a IES, uma vez que foi encontrada uma baixa quantidade de artigos, com o pico máximo de artigos dois por ano, e sem crescimento significativo entre os anos analisados.

Constatou-se a combinação de GC e IES aplicada a um leque amplo de temas, o que reflete como GC é um campo vasto e que pode ter variadas explorações. A partir dessa aplicação dos preceitos de GC em múltiplos setores, evidencia-se sua empregabilidade para as IES estruturarem ou ampliarem suas práticas organizacionais utilizando os princípios de GC. Sobre como os estudos exploraram as possibilidades, alguns trouxeram uma aplicação mais específica, enquanto outros abordam sob uma perspectiva ampla. Vale notar a expressividade do foco gerencial e nas análises sobre as ações de GC.

Os achados evidenciam GC nas práticas educacionais como um campo que não é amplamente explorado. Assim, com base na natureza educacional das IES, indica-se para esse tema uma maior exploração para pesquisas futuras. Especialmente para compreender como novas tecnologias impactam a tipologia do conhecimento e suas formas de conversão apresentadas por Takeuchi e Nonaka (2008) no processo de ensino-aprendizagem.

Reconhece-se que as conclusões deste estudo não podem ser generalizadas dada a utilização de somente uma base de dados. Contudo, juntamente com pesquisas como a de Lino e Silveira (2021), que exploraram outras fontes, este artigo contribui com inferências valorosas para compreensão do campo de pesquisa. Dessa forma, sugere-se para estudos futuros averiguações em outras bases, como do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. D. de; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1,

2007. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22337>. Acesso em: 17 jul. 2024.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **ANPAD**. Maringá: ANPAD, c2024a. Disponível em: <https://anpad.org.br/linha-do-tempo/> Acesso em: 02 jul. 2024.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **SPELL**. [S.l.]: ANPAD, c2024b. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 02 jul. 2024.

BEIRA, J. C.; BARBOSA, R. R. Gestão de conhecimento e sua aplicação no ensino superior: estudo de caso do impacto gerencial nas universidades em Moçambique. **Ciência da Informação Express**, Lavras, v. 5, p. 1–37, 2024. DOI: <https://doi.org/10.60144/v5i.2024.113>. Acesso em: 25 jul. 2024.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220>. Acesso em: 16 maio. 2024.

BRAQUEHAIS, A. de P.; WILBERT, J. K. W.; MORESI, E. A. D.; DANDOLINI, G. A. O papel da cultura organizacional na Gestão do Conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 80–93, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32944>. Acesso em: 17 jul. 2024.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2022. Brasília: Inep, 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2022.pdf. Acesso em: 3 jul. 2024.

BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C.; FERNANDES, A. J.; SILVA, N. E. A.; NODARI, C. H.; SILVA, A. W. P. Gestão do conhecimento em universidades públicas no Brasil e em Portugal. **Navus**, Florianópolis, v. 12, p. 01-13, jan./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-13.1739>. Acesso em: 26 jul. 2024.

BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. Gestão do Conhecimento: Estudo em uma Instituição Privada de Ensino Superior. **Revista Raunp**, Mossoró, v.6, n.2, p. 77-87, abr./set. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32664/gestao-do-conhecimento--estudo-em-uma-instituicao-privada-de-ensino-superior>. Acesso em: 28 out. 2024.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COSTA, W. P. L. B.; SILVA, J. D.; BRITO, L. M. P.; SILVA, S. L. P. Modelo de Gestão do Conhecimento: uma proposta para o contexto da universidade pública. **Revista de Administração Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 9, n.2, p.46 - 68, maio/ago. 2023. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.9.2.715>. Acesso em: 25 jun. 2024.

CUFFA, D.; ROJO, C. A.; MELLO, G. R. Gestão do conhecimento no ensino superior: Um estudo com acadêmicos do curso de administração. **Revista Capital Científico - Eletrônica**,

Guarapuava, v. 12, n.2, abril/jun. 2014. DOI: 10.5935/2177-4153.20140015. Acesso em: 26 jun. 2024.

DRUCKER, P. O Advento da Nova Organização. *In*: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUARTE, E. N.; FEITOZA, R. A. B.; MONTEIRO, M. F.; LIMA, A. R. P. Conteúdos Emergentes da Gestão da Informação e do Conhecimento nos Cursos de Pós-Graduação em Ciência da Informação no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. especial, p. 176–200, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2020v10nep176>. Acesso em: 6 ago. 2024

FERNANDES, J. M.; PEREIRA, A. D. S.; REIS, L. P.; SILVA, S. E. Knowledge Management in Public Services: A Model Applied in a Public University. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 107–124, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2019v34i3p107-124>. Acesso em: 14 out. 2024.

GASPAR, M. A.; PALÁCIOS, F. A. C.; SANTOS, S. A. D. A gestão do conhecimento na formulação do Projeto Político-Pedagógico em Cursos de Graduação. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4343/a-gestao-do-conhecimento-na-formulacao-do-projeto-politico-pedagogico-em-cursos-de-graduacao>. Acesso em: 28 out. 2024.

GUEDES, E. P.; SCHERER, F. L. O Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Um Estudo de Caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240–253, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/19283>. Acesso em: 07 ago. 2024.

ISHIKURA, Y. Gestão de Conhecimento e Concorrência Global: A abordagem da Olympus à Gestão do Conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LIMA, H. C.; ZWIR, G. A. A relevância da gestão do conhecimento no desempenho organizacional na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 9, n. 6, p. 20791–20807, 2023. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv9n6-134>. Acesso em: 03 jul. 2024.

LINO, S. R. L.; SILVEIRA, A. Modelos de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior: o que revela a revisão de literatura? **Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 21, n.4, p.230-255, out./dez. 2021. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2110/1262>. Acesso em: 02 jul. 2024.

MACEDO, C. M. A.; SOUZA, A. L. C.; SILVA, I. A.; MADURO, M. R.; LIMA, O. P.; OLIVEIRA JÚNIOR, N. J.; ARAÚJO, P. C. D. Gestão do Conhecimento e Instituição Pública de Ensino Superior: Um estudo de caso do sistema integrado de bibliotecas da UEA. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S.l.], ano 05, v. 14, n. 12, p. 89-110, dez. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-integrad>. Acesso em: 25 jul. 2024.

MAURE, Q. B. de A. ; SCHREIBER, D.; THEIS, V. Análise do processo de gestão do conhecimento no setor de registro acadêmico de uma instituição de ensino superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 2–19, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/59734>. Acesso em: 26 jul. 2024.

MELLO, C. M.; PERIOTTO, A. J.; ENDRICI, J. O. M. Requisitos para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública Universitária em seu Paradigma Tecnológico. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n. 1, p. 32–48, 2011. DOI: <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2011v16n1p32-48>. Acesso em: 06 ago. 2024.

MIAKE, A. H. de S.; CARVALHO, R. B. de; PINTO, M. de R.; GRAEML, A. R. Customer Knowledge Management (CKM): Model Proposal and Evaluation in a Large Brazilian Higher Education Private Group. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 15, n. 2, p. 135–151, 2018. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.3>. Acesso em: 12 ago. 2024.

NADAI, R.; SILVA, M.; SILVA, M. A. C.; FIGUEIREDO, J. *Roadmap* de Gestão de Portfólio: Integrando Estratégia e Ativos de Conhecimento em uma Organização Pública. **Caderno de Administração**, Maringá, v.29, n.2, jul.-dez./2021.DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.54393>. Acesso em: 05 ago. 2024.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *In*: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORTH, K. **Gestão do Conhecimento**: Um guia prático rumo à empresa inteligente. Tradução de Marcos Cavalcanti. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PEREIRA, A. D. S.; MACIEIRA, R. A. A Gestão do Conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 92–106, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2019v34i3p92-106>. Acesso em: 28 ago. 2024.

PINTO, H. F.; FERREIRA, V. C.; HOFFMANN, V. E.; LOPES, G. S. C. Conversão do Conhecimento: uma Intervenção na Gestão Universitária. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 113-126, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8803/conversao-do-conhecimento--uma-intervencao-na-gestao-universitaria>. Acesso em: 28 out. 2024.

PORTO, J. B.; OLIVEIRA, M.; OLIVEIRA, L. R. Coordenação de Processos de Conhecimento na Educação a Distância Via Web. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 275–291, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102660>. Acesso em: 12 ago. 2024.

RIBEIRO, J. S. de A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. de R. Gestão do Conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 4–17, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32936>. Acesso em: 3 jul. 2024.

SANTOS, A. M.; SPANHOL, F. J.; FIALHO, F. A. P.; ROCHA, R. A. Didática da gestão do conhecimento em cursos de graduação em administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 11–35, 2009. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p11>. Acesso em: 06 ago. 2024.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 28 ago. 2024.

SAVEGNAGO, C. L.; MARQUEZAN, L. I. P. Gestão do Conhecimento em uma biblioteca universitária: desafios e potencialidades. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 23–41, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5902/2526629235983>. Acesso em: 26 jul. 2024.

SCHREIBER, D.; MÜLLER, G. H.; THEIS, V. Contribuições das Tecnologias Digitais para a Gestão do Conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 29, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e12730>. Acesso em: 25 jul. 2024.

SILVA, S. V.; PORTUGAL, N. S. O gerenciamento eletrônico de documentos aplicado à gestão documental docente de uma Instituição de Ensino Superior no Sul de Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 228–245, 2016. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/705>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SIMÕES, J. M. M. Transferência do Conhecimento no Ensino Superior Público em Portugal. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 4, n. 1, p. 95–113, jan./mar. 2008. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/875/669>. Acesso em: 26 jul. 2024.

SNOEIJER, E.; MOREIRA, K. D.; MARTINS, C. B. A gestão do conhecimento e a atuação do secretário executivo no processo transitório da coordenação de um programa de pós-graduação. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 1–26, 2019. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.1029>. Acesso em: 26 jun. 2024.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, A. G.; TODA, F. A. O Caso da Biblioteca Universitária Virtual: Descrição de sua Criação à Luz da Teoria de Nonaka e Takeuchi. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management and Innovation)**, Caxias do Sul, v. 7, n. 2, p. 119–142, 2020. Disponível em: <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/6245>. Acesso em: 13 ago. 2024.

PRIM, M. A.; BUCHELE, G. T.; DANDOLINI, G. A.; CUNHA, C. J. C. de A. Conversão do Conhecimento Individual em Organizacional: Desafios para as Instituições de Ensino Superior. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 17–36, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27313>. Acesso em: 14 out. 2024.

URPIA, A. G. B. C.; BENTO, J. C.; BORTOLOZZI, F.; MASSUDA, E. M. Diagnóstico de práticas da gestão do conhecimento na estruturação de processos organizacionais em instituição privada de ensino superior a distância. **Navus**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 98–111, jul./set. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p98-111.756>. Acesso em: 26 jul. 2024.

VALENTIM, M. L. P. . Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Informação & Sociedade**, Paraíba, v. 30, n. 4, p. 1–34, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57186>. Acesso em: 16 jul. 2024.

VIEIRA, C. C. N.; PADILHA, C. K.; MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. Processos de Gestão do Conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 104-119 jul./set. 2017. DOI:<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.823>. Acesso em: 25 jul. 2024.

ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. de S.; ISNARD, P.; FERREIRA, E. de P. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 61–83, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22604>. Acesso em: 3 jul. 2024