

ARCGC: ARCABOUÇO METODOLÓGICO PARA PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Elaine Martins Parreiras

Doutoranda em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: parreiras.parreiras@gmail.com

Patrícia Nascimento Silva

Doutora em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Professora da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: patricians@ufmg.br

Resumo

A gestão do conhecimento é importante para o desenvolvimento organizacional, pois integra processos de forma estruturada. Embora existam diferentes modelos, faltam instrumentos metodológicos que orientem sua criação ou adaptação. A partir desta lacuna, esta pesquisa objetivou propor um arcabouço para a elaboração de modelos de gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação. Especificamente, buscou-se: identificar os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre 2014 e 2023 e suas aplicações; identificar métodos, técnicas e dimensões utilizadas na construção de modelos; e organizar, analisar e sistematizar diretrizes para propor um arcabouço metodológico para a elaboração de modelos no campo da Ciência da Informação. A pesquisa é caracterizada como descritiva, exploratória e aplicada, dividida em três etapas, utilizando técnicas de pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo. Como resultados, na primeira etapa, uma revisão de literatura identificou modelos de gestão do conhecimento de 2014 a 2023, sendo recuperados 59 documentos finais para análise quanto aos objetivos, resultados e dimensões, segundo Heisig. Na segunda etapa, foram identificados os métodos, técnicas e dimensões utilizados na construção dos modelos identificados na primeira etapa, sendo encontrados como limitação modelos com pouco detalhamento e sem indicação da metodologia utilizada. A terceira etapa apresentou o arcabouço denominado ARCGC, com quatro fases: I. Conhecer a instituição; II. Desenvolver, agregar e compartilhar; III. Utilizar e avaliar; e IV. Preservar e armazenar. O ARCGC é um instrumento útil e inovador que guia a criação ou adaptação de modelos de gestão do conhecimento, proporcionando uma estrutura de apoio metodológico.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; construção de modelos; arcabouço metodológico; Ciência da Informação; ARCGC.

ARGC: METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR PROPOSING KNOWLEDGE MANAGEMENT MODELS

Abstract

Knowledge management is important for organizational development, as it integrates processes in a structured way. Although there are different models, there is a lack of methodological tools to guide their creation or adaptation. Based on this gap, this research aimed to propose a framework for the development of knowledge management models in the field of Information Science. Specifically, we sought to: identify the knowledge management models developed between 2014 and 2023 and their applications; identify methods, techniques, and dimensions used in the construction of models; and organize, analyze, and systematize guidelines to propose a methodological framework for the development of models in the field of Information Science. The research is characterized as descriptive,

exploratory, and applied, divided into three stages, using bibliographic research and content analysis techniques. As results, in the first stage, a literature review identified knowledge management models from 2014 to 2023, with 59 final documents retrieved for analysis in terms of objectives, results, and dimensions, according to Heisig. In the second stage, the methods, techniques, and dimensions used in the construction of the models identified in the first stage were identified, with models with little detail and no indication of the methodology used being found as a limitation. The third stage presented the framework called ARCGC, with four phases: I. Getting to know the institution; II. Developing, aggregating, and sharing; III. Using and evaluating; and IV. Preserving and storing. ARCGC is a useful and innovative tool that guides the creation or adaptation of knowledge management models, providing a methodological support structure.

Keywords: knowledge management; model building; methodological framework; Information Science; ARCGC.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é uma abordagem de modelo de gestão contemporânea importante para o sucesso de qualquer organização, sendo um modelo de gestão abrangente e complexo, uma vez que integra todos os aspectos de organização, pessoas, estrutura, processos, tecnologias e estratégias, exigindo uma visão ampla da dinâmica organizacional (Valentim, 2023).

A implementação correta da gestão do conhecimento requer um panorama macro, estruturado em diferentes tipos de organizações, com uma diversidade de processos e etapas representada em modelos conceituais e/ou aplicados, sendo a materialização de um modelo de gestão do conhecimento uma importante ferramenta para aprimorar ações relacionadas ao conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização (Santos; Valentim, 2021).

Os modelos de gestão do conhecimento aplicados são aqueles projetados para serem implementados diretamente em uma organização. Segundo Kuriakose *et al.* (2010, p. 4): “aplicabilidade refere-se à entidade à qual o modelo pode ser aplicado”, ou seja, a aplicabilidade do modelo refere-se à organização ou ao contexto ao qual cada modelo pode ser aplicado. Nesse sentido, o modelo pode ser implementado em qualquer organização, seja ela pública ou privada, em um setor específico, indicando seu escopo e sua adequação a diferentes cenários.

A existência de modelos de gestão do conhecimento auxilia as organizações que desejam implementá-los a desenvolverem-se a partir desse caminho, uma vez que sinaliza um norte a ser seguido, inspirando novos parâmetros. Dessa forma, os modelos conceituais surgem como ferramentas para elucidar a complexidade da gestão do conhecimento nas organizações, auxiliando na organização de informações e conhecimentos. Esses modelos facilitam a implementação da gestão do conhecimento ao auxiliarem na compreensão/elaboração dos objetivos, destacando elementos essenciais, proporcionando uma visão holística e promovendo a sinergia entre os recursos já existentes (Bem; Coelho, 2014).

Todavia, observando-se a literatura da área nos últimos dez anos (2014 a 2023), embora haja uma diversidade de modelos de gestão do conhecimento em variados campos, percebe-se a inexistência de instrumentos metodológicos que possam guiar a construção ou adaptação de um modelo em um formato base, genérico, capaz de nortear de forma mais ampla, sem entrar nas especificidades de cada campo, os interessados em implementar um modelo de gestão do conhecimento em suas organizações (Parreiras; Nascimento Silva, 2025). Essa afirmação é subsidiada pelos estudos investigados nesta pesquisa, cujo propósito é realizar um movimento inverso ao de se criar um modelo, ou seja, oferecer instrumentos metodológicos que orientem a elaboração de determinada fase ou dimensão dos modelos de

gestão do conhecimento. Dessa forma, busca-se guiar, direcionar o pesquisador ou gestor de qualquer área a elaborar o seu próprio modelo de gestão do conhecimento adequado às particularidades de cada contexto.

A metodologia científica é essencial para que se alcance um determinado nível de conhecimento ou competência no processo de investigação científica. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.12), a “metodologia científica nada mais é do que a disciplina que ‘estuda os caminhos desse saber’, se entendermos que ‘método’ quer dizer ‘caminho’, que ‘logia’ quer dizer ‘estudo’ e ‘ciência’, que se refere ao próprio saber”. Nesse sentido, a reprodutibilidade na pesquisa é um dos fundamentos essenciais do método científico.

Considerando que os modelos aplicados de gestão do conhecimento são aqueles elaborados para serem implementados de forma direta em uma organização e que eles podem ser implementados em qualquer tipo de organização, a questão que norteia essa pesquisa é: Quais diretrizes e dimensões metodológicas (métodos, técnicas e dimensões) podem ser utilizados para a construção de modelos de gestão do conhecimento? Assim, diante da importância de se ter à disposição das organizações escopos que orientem a aplicação dos modelos, seja na elaboração de modelos de gestão do conhecimento, seja na adaptação para o contexto desejado, a presente pesquisa objetiva propor um arcabouço metodológico para a modelos de gestão do conhecimento (ARCGC) no campo da Ciência da Informação (CI).

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram criados três objetivos específicos: (1) identificar os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre o período de 2014 e 2023 e suas aplicações, por meio de uma revisão de literatura; (2) identificar métodos, técnicas e dimensões utilizadas na construção de modelos de gestão de conhecimento, por meio da análise de conteúdo; e (3) organizar, analisar e sistematizar diretrizes e dimensões para propor um arcabouço metodológico para a elaboração de modelos de gestão do conhecimento no campo da CI.

Essa proposta se diferencia de outras pesquisas na medida em que se partiu do princípio de que o arcabouço metodológico será um guia para que um autor, gestor ou pesquisador, de uma proposta, vá definindo os tipos de instrumentos, procedimentos técnicos e abordagens metodológicas para direcionar a elaboração/adaptação do modelo de gestão do conhecimento conforme a necessidade de seu trabalho/organização. Portanto, não se trata de um modelo, mas de um instrumento metodológico com ferramentas (métodos e técnicas) para desenvolvê-lo de forma simples e pedagógica para utilização.

Ter acesso a um arcabouço metodológico estruturado para guiar na proposição de modelos de gestão do conhecimento permitirá a transparência e o compartilhamento de informações, facilitando a sua replicação e garantido que os resultados sejam consistentes e aplicáveis em diferentes contextos organizacionais.

Segundo Freire *et al.* (2013), especialmente após a segunda metade da década de 1990, a academia tem se dedicado mais a compreender como os processos de gestão do conhecimento se desenvolvem e são implementados nas organizações do que a criar novos modelos. Nesse contexto, Corrêa (2023) ressalta que o grande número de modelos existentes evidencia a ausência de uma estrutura aceita e indica elementos que devem ser considerados no desenvolvimento de novas propostas. O autor destaca que a dinâmica de criar um modelo sem refletir sobre os existentes desconsidera os avanços científicos anteriores. Sendo assim, almeja-se que este trabalho auxilie profissionais do campo da CI na proposição de modelos de gestão do conhecimento ao apresentar diretrizes metodológicas básicas mapeadas para tal.

Entre as contribuições deste trabalho está a importância de fornecer às organizações diretrizes para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento na área da CI.

É importante ressaltar que este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa mais ampla, oriunda de uma pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Minas Gerais, de Parreiras (2025).

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Inicialmente, é importante destacar que não existe um consenso de opinião a respeito do conceito de gestão do conhecimento, tampouco sobre como ocorreu sua evolução ao longo do tempo (Bettencourt; Cianconi, 2012). Algumas literaturas e autores importantes relatam que a gestão do conhecimento começou a surgir na década de setenta (1970), como Oliveira *et al.* (2011), embora tenha ganhado maior destaque e notoriedade a partir dos anos noventa (1990), como destacado por Bettencourt e Cianconi (2012), Davenport e Prusak (1998) e teóricos como Probst, Raub e Romhardt (2002).

A literatura apresenta, ainda, uma grande variedade de modelos de gestão do conhecimento, muitos dos quais levam em consideração as particularidades das organizações em que serão aplicados, além de abordar as atividades básicas da gestão do conhecimento, como geração, aquisição, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento (Damian; Cabero, 2021).

A gestão do conhecimento, na visão de Drucker (1999), pode ser entendida como a habilidade de administrar, identificar, organizar, categorizar, captar, disseminar, gerar, expandir e manter o conhecimento de forma eficiente, eficaz e efetiva, com o objetivo de posicionar uma organização em vantagem competitiva em relação às demais. Para Moresi (2001), é essencial implementar políticas, procedimentos e tecnologias que efetivamente colem, distribuam e utilizem o conhecimento, de modo a proporcionar mudanças no comportamento organizacional.

A gestão do conhecimento, na visão de Takeuchi e Nonaka (2008), envolve a maneira como as organizações gerenciam a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento interno. Esses autores elaboraram um modelo que influenciou a forma como as empresas compreendem e implementam práticas de gestão do conhecimento. Desde então, a gestão do conhecimento tornou-se importante para organizações que desejam se destacar, sendo reconhecida por sua capacidade de adaptação em cenários dinâmicos e complexos.

Após compreender o que é a gestão do conhecimento, é importante conceituar modelos e sua contribuição metodológica para aplicação e desenvolvimento nas organizações.

2.1 Modelos de gestão do conhecimento

Em se tratando de modelos de gestão do conhecimento, esses são encontrados na literatura da CI de maneira recorrente e têm como objetivo representar, de forma teórica ou prática, baseada em uma realidade específica, um objeto ou fenômeno em estudo (Santos; Valentim, 2021). Dutra (2006) conceitua modelo como um instrumento que orienta as ações que podem nos conduzir à organização de elementos de forma a revelar certos fenômenos ou características.

Segundo Thiel (2002), não existem modelos prontos para serem aplicados em uma organização. O que há são princípios, padrões, conceitos e a definição de uma estrutura organizacional que auxilie a gestão do conhecimento nas instituições. Todos esses conceitos necessitam ser bem compreendidos e aplicados nas organizações antes de se iniciar qualquer projeto, sendo, portanto, necessário que as organizações busquem o método mais adequado à sua realidade.

O modelo de gestão do conhecimento refere-se à formalização de um processo estratégico nas organizações em que o conhecimento é tratado como o principal recurso, ou seja, é a formalização de um processo estratégico dentro da nova área de gestão a ser estudada, focada na administração do conhecimento nas organizações (Zimetbaum, 2001).

Para Santos e Valentim (2021), a materialização de um modelo de gestão do conhecimento pode ser vista como uma ferramenta que viabiliza o planejamento e a criação

de ações mais eficazes, direcionadas ao conhecimento tácito e explícito presente em uma organização, além de ser um mecanismo fundamental para identificar e destacar aspectos importantes que as instituições devem considerar ao adotarem o modelo de gestão.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), os modelos de gestão do conhecimento auxiliam na criação de uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua, a colaboração e a inovação. Isso permite que as organizações aproveitem ao máximo o potencial do conhecimento humano, transformando-o em um recurso estratégico para impulsionar o crescimento e o sucesso organizacional.

Os modelos de gestão do conhecimento têm uma função essencial na formação de organizações focadas no conhecimento, capazes de se adaptar e inovar em um cenário em constante transformação. Ao incorporar esses modelos em suas estratégias de gestão, as organizações podem aproveitar e colher as vantagens do conhecimento coletivo, promovendo seu crescimento e desenvolvimento de forma sustentável (Oliveira; Feitoza; Saeger, 2025).

Segundo Tomhave (2005), os termos “modelo”, “estrutura” e “metodologia” são semelhantes, mas possuem especificidades importantes. Assim, um modelo é uma construção conceitual abstrata que representa processos, variáveis e relacionamentos, sem oferecer orientação prática. A estrutura, por sua vez, define premissas, conceitos, valores e práticas, incluindo diretrizes para implementação. Metodologia é uma construção mais detalhada que estabelece práticas, procedimentos e padrões para a execução de tarefas específicas.

Já “arcabouço”, de acordo com o Dicionário Online de Português, em seu uso no sentido mais amplo ou figurado, além do seu significado original ou mais restrito, tem o seguinte interpretação: “qualquer estrutura que dá sustentação ou pode ser usada como base para algo; alicerce”. Como sinônimo de “arcabouço”, esse dicionário apresenta a palavra “estrutura”, tendo como conceito: “aquilo que serve de base para; armação, esqueleto ou arcabouço: a estrutura de um edifício; a estrutura de uma ciência” (DIClo, c2025).

É importante destacar, novamente, a relação entre modelos e metodologia científica, que nada mais é do que a disciplina que ‘estuda os caminhos desse conhecimento’, se entendermos que ‘método’ significa ‘caminho’, que ‘logia’ significa ‘estudo’ e que ‘ciência’ se refere ao próprio conhecimento” (Prodanov; Freitas, 2013. p.12).

Compartilhar um protocolo/guia de pesquisa antes da condução dos experimentos, fornecer acesso a todos os registros originais relacionados à condução do estudo e disponibilizar os dados brutos gerados ao longo da pesquisa são ações fundamentais para garantir a reprodutibilidade da pesquisa (Ciência Aberta USP, 2025). Segundo Castilho, Borges e Pereira (2017), a necessidade de pesquisar, buscar ou indagar é comum a todas as pessoas, e a metodologia científica é essencial para atingir um determinado nível de conhecimento ou competência no processo de investigação científica. Considerando a estrutura de um modelo de gestão do conhecimento, a reprodutibilidade também é essencial e deve sempre ser priorizada em sua construção.

Sob a ótica desta pesquisa, como fundamentação teórica, foram elencados e analisados alguns modelos de gestão do conhecimento identificados na literatura da área da CI, amplamente reconhecidos por autores clássicos (seminais) e contemporâneos, a fim de contribuir para a proposição do arcabouço metodológico, entre outros de trabalhos correlatos, que são referências na área. A seguir, são apresentados modelos que representam diferentes abordagens da gestão do conhecimento, contemplando desde a geração do conhecimento até seu uso estratégico nas organizações.

2.1.1 Modelos de gestão do conhecimento e a literatura

Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram a espiral do conhecimento, um modelo seminal que descreve a conversão contínua entre conhecimento tácito e explícito nas organizações.

Essa dinâmica ocorre por meio dos processos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), permitindo que o conhecimento individual se amplie e se institucionalize. O modelo evidencia a importância da interação entre indivíduos e contextos organizacionais para a inovação e o aprendizado coletivo.

Choo (2003) apresentou o modelo da organização do conhecimento, no qual a criação, o uso e o significado da informação são integrados em três ciclos: o sentido organizacional (*sensemaking*), a criação do conhecimento e a tomada de decisão. Essa abordagem destaca como as organizações constroem sentido a partir da informação e transformam esse entendimento em ação estratégica, posicionando o conhecimento como elemento central da adaptação e da vantagem competitiva.

Davenport e Prusak (1998) introduziram o modelo ecológico para o gerenciamento da informação, que compreende a organização como um ecossistema informacional. Nesse contexto, o conhecimento é produzido, compartilhado e reutilizado por meio de interações sociais e fluxos informacionais. O modelo enfatiza que a gestão eficaz depende do equilíbrio entre pessoas, processos e tecnologias, além de uma cultura organizacional que favoreça a troca de saberes.

Probst, Raub e Romhardt (2002) estruturaram o modelo de gestão do conhecimento, o qual leva os seus próprios nomes, composto por oito blocos inter-relacionados: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização, retenção, metas e avaliação do conhecimento. Essa estrutura permite uma visão sistêmica da gestão do conhecimento, orientando o planejamento e a mensuração de resultados, com foco na criação de valor organizacional por meio do conhecimento.

Terra (2001) propôs o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento, que integra aspectos estratégicos, organizacionais, humanos e tecnológicos. Suas dimensões abrangem cultura, liderança, tecnologia da informação, mensuração, aprendizado, processos e alinhamento estratégico. Esse modelo destaca que o sucesso da gestão do conhecimento depende da integração dessas dimensões, reforçando seu caráter multidimensional e sistêmico.

Batista (2012) desenvolveu o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, voltado à realidade institucional do setor público. Esse modelo orienta a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento como instrumentos de inovação, eficiência e transparência administrativa. Sua abordagem destaca a importância da gestão do conhecimento como política pública para o fortalecimento das capacidades institucionais e da governança.

Corrêa (2022) apresentou o modelo holístico de gestão do conhecimento, o mais contemporâneo entre os modelos descritos neste trabalho, que busca consolidar diferentes perspectivas teóricas em uma visão integrada. O autor enfatiza a interconexão entre pessoas, processos e tecnologia, considerando fatores contextuais e culturais como essenciais para o desempenho organizacional. Trata-se de um modelo contemporâneo que amplia o olhar sobre a complexidade da gestão do conhecimento nas organizações.

Finalmente, ainda para contribuir com a proposição do arcabouço metodológico, foram considerados, entre outros trabalhos correlatos e referências na área, os fatores críticos de sucesso apontados por Heisig (2009). Embora não constituam um modelo, esses fatores foram considerados para a análise dos modelos frente às suas categorias, que permitem classificá-los e organizá-los quanto aos fatores críticos de sucesso, conforme detalhado na seção a seguir.

2.2 Categorias e fatores para a análise de modelos de gestão do conhecimento

Segundo Heisig (2009), o objetivo da gestão do conhecimento é aprimorar os processos ligados ao conhecimento atual e futuro, sendo o gerenciamento sistemático no nível operacional um aspecto essencial, sintetizado em muitos modelos bibliográficos. Para o autor, os trabalhos acadêmicos no campo da gestão do conhecimento buscam descrever o fenômeno por meio de modelos que permitem às organizações identificar componentes dessa gestão, orientar sua implementação, comunicar conceitos e avaliar soluções. Heisig (2009) define quatro categorias de fatores críticos de sucesso, a saber: i) fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; ii) organização: processo e estrutura; iii) tecnologia: infraestrutura e aplicações; e iv) processo de gestão: estratégia, objetivos e mensuração. O autor ainda destaca que considerar apenas um fator isolado, ou seja, de forma unilateral, não garante o sucesso. É necessário integrar todos os fatores e incentivar práticas de gestão do conhecimento para alcançar resultados estratégicos e organizacionais.

A Cultura Organizacional, para Santos, Bronzo e Oliveira (2014), trata-se de uma reunião desses elementos, os quais apresentam manifestações da cultura organizacional, estabelecendo os padrões ou as configurações das interpretações e influenciando a maneira como são seguidos.

A Liderança consiste em motivar o direcionamento de uma equipe de trabalho. Segundo Teixeira, Tenório e Urpia (2021), a perspectiva da liderança influencia, de forma positiva, a efetividade e a potencialidade das iniciativas de gestão do conhecimento implementadas, por meio do encorajamento dos processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações.

Em se tratando dos Recursos Humanos, Bento (2016) afirma ser a ferramenta de gestão de recursos humanos que promove a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimentos, essenciais para superar resistências ao compartilhamento dentro das instituições, objetivando orientar e apoiar os gestores na formação de equipes competentes que contribuam para a aprendizagem organizacional, facilitando, assim, a transferência e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

No que diz respeito à Tecnologia da Informação (TI), trata-se de uma ferramenta para a comunicação e gestão das empresas, mantendo organizações e pessoas operantes e competitivas. Devido à sua rápida evolução, ela reforça a importância da TI e da comunicação em todas as atividades, apoiando a incorporação do conhecimento como principal valor agregado aos produtos, processos e serviços oferecidos aos clientes (Rossetti; Morales, 2007).

No tocante aos Sistemas de Controle, Medição ou Mensuração, refere-se ao acompanhamento e à avaliação dos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização, assegurando que as práticas de gestão do conhecimento estejam alinhadas com os objetivos estratégicos. A partir da mensuração, comparar com outras empresas possibilita à organização avaliar seu desempenho em relação a concorrentes e parceiros, promovendo a evolução de suas iniciativas de gestão do conhecimento (Valmohammadi, 2010) e aprimorando os processos relacionados ao conhecimento (Terra, 2001).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se, primeiramente, como exploratória e descritiva, pois tem o objetivo de investigar e aprimorar ideias sobre um assunto específico (Amaral, 2007) no campo da gestão do conhecimento, a saber: a associação de metodologias para a proposição de modelos de gestão do conhecimento, isto é, elaboração de um arcabouço metodológico.

A presente investigação caracteriza-se, ainda, como sendo do tipo aplicada, “por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (Marconi; Lakatos, 2002, p. 20). O resultado desta pesquisa tem como produto um arcabouço metodológico para a proposição de modelos de gestão do conhecimento, com foco na solução de problemas práticos organizacionais, aplicando diretamente o conhecimento gerado para otimizar processos, fomentar a inovação e apoiar a tomada de decisões.

Com base na abordagem do problema, esta pesquisa também pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, utilizando a análise de conteúdo e a apresentação dos resultados por meio da estatística básica, respectivamente.

3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em três etapas principais, correspondentes aos três objetivos específicos. Inicialmente, na Etapa 1, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, uma revisão de literatura, que, segundo Gil (2017), aprofunda a compreensão do problema, visando esclarecer e gerar hipóteses. Em consonância com Lakatos e Marconi (2003), ela não se resume a repetir ideias existentes, mas permite examinar o tema sob novas perspectivas, resultando em conclusões inovadoras. A revisão de literatura seguiu um protocolo detalhado, o Protocolo de Revisão de Literatura, adaptado de Nascimento Silva (2023), utilizando as seguintes bases de dados: LISTA, Scielo, Science Direct, Scopus, Web of Science, Wiley Online Library, BRAPCI e BDTD. Essas bases reuniram materiais acadêmicos de diversas fontes e áreas do conhecimento, incluindo artigos, dissertações e teses, dos últimos 10 anos (2014-2023), no Brasil. Os descritores para as buscas foram definidos a partir das perguntas do protocolo, considerando título, idioma e o recorte temporal de 2014 a 2023. Optou-se pelos idiomas português, inglês e espanhol, permitindo a combinação dos termos gestão do conhecimento, *gestión del conocimiento*, *knowledge management*, *modelo*, *models* e *framework*, o que resultou na *string* geral: ("gestão do conhecimento" OR "*knowledge management*" OR "*gestión del conocimiento*") AND ("modelos" OR "*models*" OR "*framework*") AND (data >= 2014 and data <= 2023). O uso do operador OR possibilitou incluir diferentes nomenclaturas, e a *string* foi adaptada e testada em cada base.

Seguindo o protocolo, definiram-se critérios de elegibilidade, inclusão e exclusão. Foram incluídos trabalhos nos idiomas selecionados e com resumos disponíveis e excluídos os duplicados, os que não abordavam gestão do conhecimento ou apresentavam modelos aplicados a contextos distintos, além dos não disponíveis na íntegra via Portal Capes.

Para a análise dos documentos, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, de Bardin (2016), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. O tratamento baseou-se na classificação proposta por Heisig (2009), pesquisador amplamente referenciado por suas contribuições teóricas e práticas à gestão do conhecimento, bem como sua atuação em organizações privadas, públicas e de pesquisa, aprimorando a aplicação do conhecimento em diversos contextos. Essa revisão na íntegra está detalhada em Parreiras e Nascimento Silva (2025).

Na sequência, a Etapa 2 consistiu na análise dos documentos selecionados na revisão de literatura (59). Assim, esta etapa focou em identificar os elementos metodológicos presentes nas proposições de modelos de gestão do conhecimento identificados, utilizando, também, a técnica de análise de conteúdo, de Bardin (2016), com o objetivo de responder à questão: Quais construtos metodológicos (métodos, técnicas e dimensões) têm sido considerados na criação desses modelos? Para tanto, os estudos foram sistematizados e apresentados em três divisões/categorias de análise. A primeira aborda os “procedimentos técnicos”, os quais correspondem às etapas para a obtenção de dados na pesquisa, conforme

o delineamento, que reúne modelo, sinopse e plano (Prodanov; Freitas, 2013). A segunda abrange os “tipos de instrumentos”, que são elaborados conforme as necessidades de cada estudo, servindo para aplicar as técnicas escolhidas e orientar a coleta de dados (Andrade, 2009). Finalmente, a terceira seção trata das “técnicas/abordagens de análises”. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a técnica de análise é o procedimento usado para interpretar dados, devendo ser adequada à natureza quantitativa ou qualitativa da pesquisa. Destaca-se que foi realizada uma classificação facetada dos trabalhos, tendo em vista que um trabalho pode ter utilizado diversos procedimentos e técnicas, estando em mais de uma categoria ou subcategoria de análise. Além disso, para a presente etapa da pesquisa, foram levados em consideração apenas os procedimentos técnico/metodológicos descritos expressamente nos trabalhos selecionados.

No Quadro 1, são apresentadas as categorias e subcategorias identificadas, analisadas e discutidas na construção de modelos de gestão do conhecimento.

Quadro 1: Categorias e subcategorias

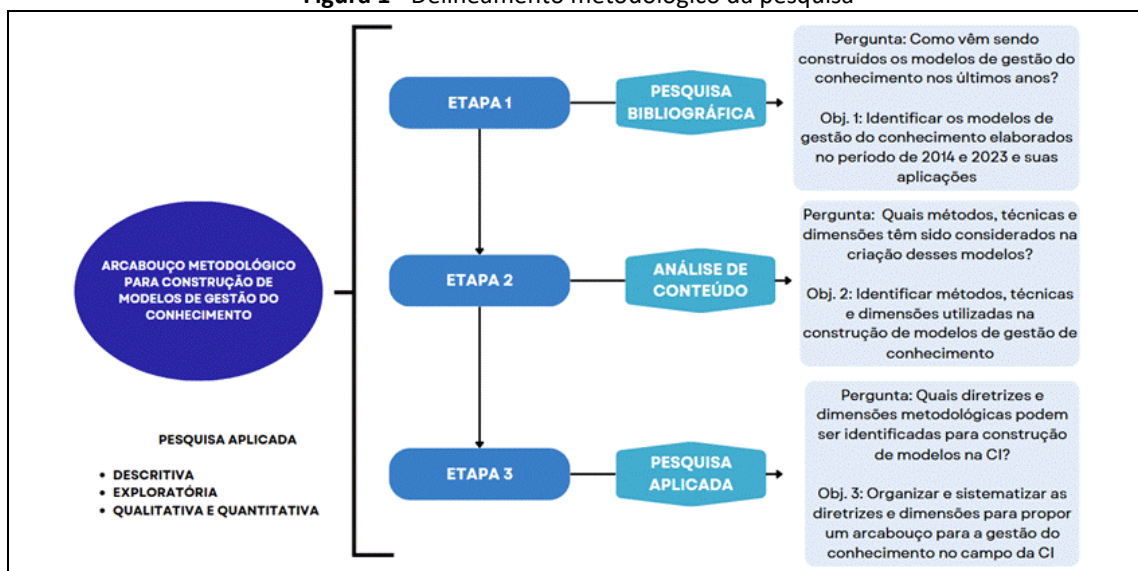
Categorias	Subcategorias	Recorrência
Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e revisão de literatura	37
	Pesquisa documental	9
	Estudo de caso	17
	Grupo focal	8
	Pesquisa de campo	5
	Pesquisa-ação	2
	Design Science Research Methodology (DRSM)	1
	Análise bibliométrica	1
	Levantamento	1
	Mineração	1
	Informações insuficientes	5
Instrumentos	Entrevista	20
	Questionário e formulário	20
	Fontes secundárias	13
	Análise estatística	9
	Observação	7
	Triangulação	3
	Análise de Redes Sociais (ARS)	1
	Métodos Delphi	1
	Informações insuficientes	13
Técnicas de análise / abordagem	Qualitativa	17
	Quantitativa	8
	Qualitativa e quantitativa	9
	Informações insuficientes	21

Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

Em seguida, na Etapa 3 da investigação, objeto de estudo deste artigo, foi abordada a análise e a sistematização das diretrizes e dimensões essenciais que orientam o estudo, ou seja, diretrizes para a proposição do arcabouço, guiando a construção de modelos de gestão do conhecimento. Esta etapa, de natureza qualitativa, descritiva e aplicada, visou explorar e apresentar padrões metodológicos previamente identificados, bem como discutir criticamente estruturas, diretrizes e guias existentes. O foco estava na identificação de elementos essenciais que subsidiam a construção teórico-prática de modelos de gestão do conhecimento.

A partir dessa análise aprofundada, os resultados das três etapas metodológicas foram sistematizados, culminando na elaboração de um arcabouço metodológico denominado ARCGC. A nomenclatura do arcabouço ARCGC faz alusão ao conceito, à ideia de "arcabouço metodológico" (ARC) dentro do contexto de gestão do conhecimento (GC). Ao adotar essa terminologia, busca-se transmitir fundamentos para a construção de modelos de gestão do conhecimento, destacando a importância de uma abordagem metodológica de apoio bem estruturada, alinhada às necessidades organizacionais. Este arcabouço é estruturado em quatro fases, essas fases englobam de forma estratégica os aspectos fundamentais do processo de construção de modelos de gestão do conhecimento, desde a identificação e captura do conhecimento dentro da organização, passando pelo desenvolvimento e compartilhamento, seguida da utilização e avaliação, até a última fase, que constitui a fase de preservação e armazenamento do conhecimento. A revisão de literatura (Etapa 1) foi realizada no primeiro semestre de 2024, e a análise e categorização dos elementos metodológicos (Etapa 2), concluída em janeiro de 2025. Em seguida, na terceira etapa, foi desenvolvido o arcabouço metodológico para a elaboração de modelos de gestão do conhecimento, em janeiro e fevereiro de 2025 (Etapa 3). A Figura 1 apresenta todo o delineamento metodológico da pesquisa.

Figura 1 - Delineamento metodológico da pesquisa



Fonte: elaborada pelas autoras (2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Revisão da literatura

Como resultado da primeira etapa, a partir das descrições dos 59 modelos, da análise das contribuições e das relações com cada dimensão, buscou-se identificar e descrever os

modelos propostos nos últimos dez anos, bem como sua aplicação e seus principais elementos, segundo as categorias propostas por Heisig (2009). Todos os resultados, na íntegra, estão detalhados em Parreiras e Nascimento Silva (2025).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a cultura organizacional refere-se à troca de conhecimentos e desempenha papel fundamental na gestão do conhecimento, uma vez que influencia como os indivíduos interagem, compartilham e utilizam o conhecimento dentro da organização.

A dimensão Cultura Organizacional esteve presente em 27 (45,76%) dos modelos analisados. Um aspecto recorrente foi a ideia da necessidade de construção de uma nova mentalidade entre os colaboradores para a implementação de um modelo de gestão proposto. Um aspecto a ser superado nas organizações é a resistência à mudança de processos e a falta de compreensão da importância de conectar uma atividade à outra. Como contribuição, refletimos sobre a necessidade de capacitar as pessoas para que compreendam que o processo de implementação da gestão do conhecimento não é imediato, mas sim de médio a longo prazo, pois envolve uma reinterpretação da empresa por suas pessoas.

Segundo Teixeira, Tenório e Urpia (2021), o suporte da alta direção/liderança é essencial para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Para os autores, a liderança valoriza o conhecimento como fonte de vantagem competitiva e promove iniciativas de gestão do conhecimento.

A dimensão Liderança esteve presente em 11 (18,64%) dos modelos estudados. De forma geral, houve modelos com características de liderança vertical e horizontal. Assim, percebe-se que há uma variedade de possibilidades para se trabalhar a liderança em modelos de gestão do conhecimento. Um aspecto a ser superado são as barreiras de competição entre pessoas e confiança na equipe. Como contribuição, observa-se a necessidade de a liderança ser bem capacitada. Os resultados demonstraram que essa dimensão esteve menos presente nos estudos analisados, chamando a atenção para o fato de que pode ser necessário que os modelos de gestão levem em consideração aspectos da capacitação da liderança para a eficiência da gestão do conhecimento na empresa.

A dimensão de Recursos Humanos busca atrair e manter profissionais qualificados, promovendo comportamentos voltados ao desenvolvimento individual e coletivo (Terra, 2001). Para isso, ela envolve políticas que valorizam habilidades, desempenho e aprendizado contínuo, com foco no desenvolvimento pessoal e no planejamento de carreiras. Dessa forma, as práticas de gestão do conhecimento em Recursos Humanos favorecem a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informação e conhecimento (Batista *et al.*, 2007).

A dimensão Recursos Humanos esteve presente em 18 modelos (30,51%) dos estudos analisados. Como aspecto e contribuição importante, foi observada a possibilidade de maior participação da equipe na gestão, ou seja, recursos humanos e liderança trabalhando mais próximos, em cooperação mútua e sempre alinhados à visão estratégica da empresa.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), segundo Silva, Lima e Giroletti (2021), são consideradas ferramentas que promovem a colaboração e a criação de conhecimento entre indivíduos dentro das organizações e entre diferentes membros organizacionais. Com o avanço da gestão do conhecimento, as TICs desenvolveram-se para oferecer ferramentas que apoiam sua implementação nas organizações (Albano, 2012). As TICs destacam-se como um dos setores mais impactados pela valorização do conhecimento, evidenciando sua importância na gestão do conhecimento e na modernização organizacional.

A dimensão Tecnologia da Informação esteve presente em 29 modelos (48,15%), sendo a dimensão mais recorrente nos estudos analisados, o que parece convergir com o crescimento da informatização na sociedade. Como destaque, pode-se observar que essa dimensão agiliza processos, moderniza os recursos humanos, facilita o controle e a

mensuração, sendo uma ferramenta potencial para a inclusão de funcionários na gestão, por exemplo. Como aspectos a serem superados, embora seja a dimensão mais recorrente entre os estudos analisados nos últimos dez anos, essa categoria não está presente em quase metade dos estudos relacionados a modelos de gestão do conhecimento, o que sugere que, em um mundo altamente informatizado, pode ser problemático desconsiderar essa dimensão da gestão do conhecimento.

Conforme Silva (2013), existem formas e modelos que permitem mensurar a gestão do conhecimento e a inovação, orientando ações eficazes e evitando o desperdício de recursos. Conforme mencionado por Valmohammadi (2010) e Terra (2001), o sistema de controle, medição ou mensuração monitora e avalia os processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento para garantir que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Em seguida, realiza-se uma comparação com outras empresas, a fim de medir o desempenho e melhorar continuamente as iniciativas de gestão do conhecimento.

Por fim, a dimensão Sistema de Controle/Mensuração/Avaliação esteve presente em 13 modelos (22,03%). Um aspecto positivo é que há estudos que demonstram preocupação com o monitoramento do processo de desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização. Um aspecto preocupante e que precisa ser aprimorado é a falta de monitoramento da implementação após a fase inicial do projeto na maioria dos estudos analisados.

Diante do exposto, fica claro que não existe uma linha ou um padrão único para o desenvolvimento da gestão do conhecimento que considere todas as dimensões elencadas por Heisig (2009). Com isso, considera-se que seria interessante desenvolver um arcabouço metodológico que recomende e/ou apresente a possibilidade de inserção dessas dimensões para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento, dada a alta relevância de cada uma. É importante que esse arcabouço incorpore certa flexibilidade para mudanças em função da especificidade de cada organização, entrega contínua de valor e ciclos de desenvolvimento para obter *feedback* constante para o aprimoramento do processo de gestão do conhecimento.

4.2 Contribuições metodológicas

A partir da identificação dos modelos de gestão do conhecimento selecionados na revisão de literatura (Etapa 1), foi realizado um mapeamento das técnicas e dos aportes metodológicos para a construção de cada modelo proposto na Etapa 2. Assim, com base nos 59 modelos selecionados para revisão, foi realizada uma leitura completa, tendo em vista que nem todos os trabalhos apresentavam, em detalhes, os elementos, bem como os procedimentos para a construção do modelo, sendo este procedimento é importante para guiar a análise, chegando em um número de 55 trabalhos que foram analisados na Etapa 2.

Com relação aos procedimentos técnicos, primeira categoria de análise, estes referem-se às etapas necessárias para se obter dados em uma determinada pesquisa, baseando-se em um delineamento, proposto pelo autor, que engloba um conceito referencial, uma síntese e um plano estratégico de execução (Prodanov; Freitas, 2013). Além disso, o trabalho de Gil (2017), usado nesta discussão, é uma referência relevante e amplamente citada, o que reforça sua credibilidade acadêmica. Em linhas gerais, tal delineamento abrange o planejamento geral da pesquisa, o qual inclui coleta, análise e interpretação de dados, levando-se em consideração o ambiente e o controle das variáveis. Foram identificados dez **procedimentos técnico/metodológicos** diferentes em meio aos 55 trabalhos analisados, conforme apresentado no Quadro 1, na seção de Metodologia.

A partir da análise dos resultados, observou-se que os procedimentos técnico/metodológicos mais recorrentes foram: pesquisa bibliográfica e revisão de literatura teórica (37), estudo de caso (17) e pesquisa documental (9), e, somando-se, ao todo, 63 ocorrências de pelo menos um destes procedimentos técnico/metodológicos em meio aos 55 selecionados. Vale ressaltar que, dentre esse número total de trabalhos analisados, em 5 deles não foi possível identificar se houve quaisquer desses procedimentos. Assim sendo, a quantidade de trabalhos com procedimentos técnico/metodológicos definidos foi de 50, ou seja, 55 menos 5.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os procedimentos com maior ocorrência, pesquisa bibliográfica e revisão de literatura teórica, são muito importantes para sustentar uma pesquisa, assegurando uma fundamentação consistente e criando um contexto adequado para a análise. Tais técnicas possibilitaram compreender o estado da arte e prevenir a redundância de estudos.

Com relação aos tipos de **instrumentos**, segunda categoria, foram abordados os tipos de instrumentos apresentados de forma expressa nos 55 trabalhos selecionados, a fim de que fossem visualizados os tipos de instrumentos identificados e a incidência geral de cada um em meio ao conjunto dos 55 trabalhos investigados.

A partir dos dados obtidos, foi possível observar, nos estudos investigados, a presença dos seguintes instrumentos em meio aos trabalhos analisados: entrevistas, questionários e formulários, fontes secundárias de dados, análise estatística, observação, triangulação, análise de redes sociais (ARS) e métodos Delphi. Entre esses, os mais recorrentes são: entrevista (20), questionários e formulários (20) e fontes secundárias de dados (13) (Quadro 1). Os trabalhos em que eles não foram detalhados foram classificados na categoria “informações insuficientes”.

Finalmente, em se tratando das **técnicas de análises**, terceira categoria, foram apresentadas as técnicas/abordagens de análise utilizadas nos 55 trabalhos selecionados. Pode-se observar, nos estudos investigados, a presença das seguintes técnicas de análise: qualitativa, quantitativa e qualitativa-quantitativa.

A partir da análise dos resultados, observou-se que as técnicas de análise foram, respectivamente, qualitativa (17), quantitativa (8) e quali-quantitativa (9), somando-se, ao todo, 34 ocorrências de pelo menos uma técnica de análise em meio aos 55 trabalhos selecionados. Vale ressaltar que, dentre esse número total de trabalhos analisados, ou seja, 55, em 21 deles não foi possível identificar se houve quaisquer desses procedimentos. Assim sendo, a quantidade de trabalhos com as técnicas de análises expressas foi de 34, ou seja, 55 menos 21.

A clareza do pesquisador quanto aos tipos de técnicas de análise assumidos em sua investigação é muito importante para sustentar a pesquisa, uma vez que isso assegura resultados consistentes e alinhados aos objetivos propostos, independentemente do tipo de abordagem metodológica utilizada, seja ela qualitativa, quantitativa ou qualitativa-quantitativa (Mozzato; Grzybovski, 2011). Nesse sentido, para Oliveira *et al.* (2011), a clareza nas técnicas de análise adotadas é importante para garantir a consistência dos resultados, e a aplicação de um método científico formal e estruturado assegura a validade e a aceitação da pesquisa. Em linhas gerais, a escolha do tipo de abordagem ocorre durante a fase de planejamento da pesquisa e pode variar, dependendo da área de estudo e do problema de pesquisa.

Nos resultados apresentados, pode-se observar que a maior quantidade de ocorrências de procedimentos técnicos foi de pesquisas bibliográficas e pesquisa documental, procedimentos fundamentais para a construção teórica e fundamentação dos estudos no campo dos modelos de gestão do conhecimento. Com relação às técnicas de análises, as mais recorrentes foram entrevistas, questionários e formulários, fontes secundárias de dados, evidenciando a busca por dados diversificados e compreensão mais ampla de estudo. Além

disso, a pesquisa qualitativa foi a de maior recorrência nesta terceira parte. Dentre os modelos que utilizaram a abordagem qualitativa, encontram-se 18 trabalhos.

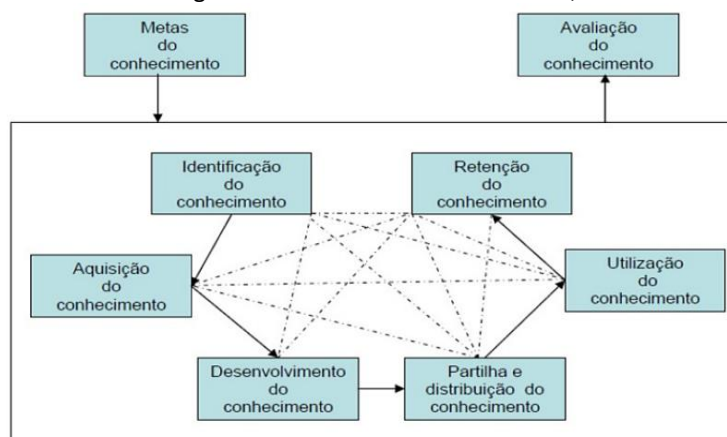
Com relação à utilização da abordagem qualitativa para a construção dos modelos de gestão do conhecimento, pode-se observar, em linhas gerais, que esta contribuiu para a construção de modelos de gestão do conhecimento. Ao interpretar os resultados de forma mais subjetiva, dentro de determinado contexto, essa abordagem pode possibilitar a identificação de processos relevantes de gestão do conhecimento (Paiva; Aragão; Pereira, 2005).

4.3 Estrutura proposta - ARCGC

Os resultados da terceira etapa foram subsidiados pelas etapas anteriores, e ela consistiu em organizar, analisar e sistematizar diretrizes e dimensões para propor um arcabouço metodológico para a proposição de modelos de gestão do conhecimento no campo da CI.

Como foi exposto na justificativa desta pesquisa, o objetivo não é desenvolver um novo modelo de gestão do conhecimento, mas sim apresentar uma estrutura metodológica – um arcabouço – que possa auxiliar aqueles que desejam elaborar novos modelos de gestão do conhecimento. Sendo assim, para a construção do arcabouço metodológico, esta discussão se baseou, principalmente, nas etapas do modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), que tem a seguinte estrutura: (i) Identificação do conhecimento; (ii) Aquisição do conhecimento; (iii) Desenvolvimento do conhecimento; (iv) Compartilhamento e distribuição do conhecimento; (v) Utilização do conhecimento; (vi) Preservação do conhecimento; (vii) Metas de conhecimento; e (viii) Avaliação do conhecimento (Figura 2). A partir dessa estrutura clássica de modelo de gestão do conhecimento, foram apresentadas as diretrizes e dimensões metodológicas do arcabouço, identificadas para a construção de modelos de gestão do conhecimento na CI.

Figura 2 - Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36)

O arcabouço metodológico intitulado ARCGC é composto por quatro fases: I - Conhecer a instituição; II - Desenvolver, agregar e compartilhar; III - Utilizar e avaliar; e IV - Preservar e armazenar. Cada fase do arcabouço metodológico consiste em um conjunto estruturado de procedimentos técnicos e instrumentos metodológicos, além de dimensões/aspectos e de melhores abordagens técnicas, o qual orienta a construção de um modelo de gestão do

conhecimento em uma organização. Destaca-se que essas fases são cíclicas, isto é, ocorrem uma em sequência da outra, de maneira que a alteração em uma impacta todo o processo.

Entende-se, dessa forma, que esse arcabouço incorpora um entendimento orgânico das organizações, demandando, assim, de seus colaboradores, a noção de interdependência entre os setores. Essa ideia é corroborada por Davenport e Prusak (1998), que consideram que existe uma interdependência entre os diferentes ambientes de uma organização. Esse arcabouço incorpora a mesma concepção. Em outras palavras, há um fluxo contínuo de conhecimento entre cada uma das fases do arcabouço metodológico, representado pelas setas (Figura 3).

O formato desse arcabouço se justifica pela busca por uma abordagem enxuta, prática e didática. Dessa forma, ele permite fácil aplicação sem perder a profundidade e a complexidade necessárias. Suas quatro fases englobam, de forma estratégica, os aspectos fundamentais do processo de construção de modelos de gestão do conhecimento, desde a identificação e captura do conhecimento dentro da organização, passando pelo desenvolvimento e compartilhamento, seguida da utilização e avaliação, até a última fase, que constitui a preservação e o armazenamento do conhecimento. A simplificação em quatro etapas torna o arcabouço flexível e adaptável a diferentes contextos, permitindo ajustes conforme as necessidades organizacionais. Ao focar nas fases-chave, oferece uma visão clara e eficiente da gestão do conhecimento, baseada na análise de modelos desenvolvidos entre 2014 e 2023. O arcabouço é apresentado na Figura 3 com o respectivo detalhamento.

A Fase I — Conhecer a instituição — é importante para entender a cultura, a estrutura e as necessidades, permitindo a adaptação eficaz das práticas de gestão do conhecimento. Conforme Oliveira *et al.* (2011), o enfoque da gestão do conhecimento pode variar conforme o contexto, daí a necessidade de se conhecer a instituição e seus aspectos internos e externos.

Como destaque para essa fase preliminar/inicial do processo do arcabouço, apresenta-se a aplicação do procedimento técnico “pesquisa documental”. Essa pesquisa documental é importante na construção de um modelo porque haverá acesso às informações internas e externas da organização por meio de documentos, relatórios, regimento interno, leis, contratos etc. Em se tratando da pesquisa documental, para a autora de modelo de gestão do conhecimento Antochio (2014), a aplicação desse procedimento técnico pode ser utilizada como o método de pesquisa basilar de um projeto, ou mesmo como uma ferramenta complementar para a obtenção de informação.

Como instrumento, destaca-se o “questionário”, que, por sua vez, consiste em um instrumento que permite uma coleta padronizada, facilitando a compreensão e análise das respostas. O questionário pode ser aplicado a um grande número de colaboradores, além de proporcionar análises quantitativas. Há possibilidade de coleta de dados de forma anônima, o que pode contribuir com o maior engajamento de respondentes e, ainda, com retornos mais fiéis, sem que o respondente tenha a preocupação de se comprometer, possibilitando mais honestidade dos participantes. Esse instrumento é adequado e importante para se conhecer de forma detalhada os diferentes aspectos da organização em sua dimensão interna e externa.

Em relação aos fatores críticos de sucesso, destacam-se a gestão de recursos humanos e a cultura organizacional. A gestão dos recursos humanos é fundamental, pois a administração da organização deve estar diretamente envolvida, garantindo o fornecimento de documentos, dados e informações essenciais ao pesquisador. A cultura organizacional é essencial para se conhecer ideologias, valores, leis e rituais diários de uma sociedade (Morgan, 2002).

Figura 3 - Arcabouço metodológico ARCGC



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A Fase II — Desenvolver, agregar e compartilhar — é importante para estimular a inovação, promover a aprendizagem contínua e melhorar o desempenho organizacional. Segundo Moresi (2001), gerir o conhecimento envolve, dentre outras atividades, desenvolver o conhecimento da organização, o que auxilia na tomada de decisões e assertividade no alcance dos objetivos elencados. Como destaque, apresenta-se a aplicação do procedimento técnico “comunidades de prática”, e, como instrumento, a “análise de redes sociais”. A comunidade de prática é importante porque, por meio dela, permite-se que um grupo de colaboradores com interesses/conhecimentos/práticas comuns interaja, compartilhe e troque experiências/conhecimentos e, conseqüentemente, desenvolva suas habilidades e agregue conhecimento à instituição. Oliveira, Feitoza e Saeger (2025) denominaram comunidades de prática como a criação de espaços para o compartilhamento e troca de informações, experiências e ideias entre colaboradores de diferentes unidades ou instituições arquivísticas, promovendo uma melhor comunicação.

Um instrumento que dialoga com as comunidades de prática e que seria interessante para a implantação dessas comunidades é a chamada “análise de redes sociais”. No contexto desse arcabouço metodológico, pode-se considerar como exemplos de redes sociais: *intranet* corporativa para configuração de grupos de estudos online; comunicação por vídeo e webinar; e blogs (APO, 2020).

Em relação aos fatores críticos de sucesso, destacam-se a tecnologia da informação e a liderança (alta administração). A tecnologia da informação é fundamental para a comunicação dentro e fora das organizações, permitindo que os conhecimentos desenvolvidos e agregados sejam sistematizados e compartilhados (Rossetti; Morales, 2007). As comunidades de prática, inclusive, podem ser desenvolvidas de modo virtual, usufruindo da tecnologia da informação, no formato, por exemplo, de rede social. Em se tratando da dimensão liderança (alta administração), segundo Corrêa *et al.* (2017), deve-se fomentar uma cultura de cooperação, coordenação e compartilhamento de conhecimento em prol da construção de um ambiente benigno para a criação do conhecimento e a aprendizagem.

Com relação à Fase III — Utilizar e avaliar — é importante para garantir que as informações sejam aplicadas de maneira eficiente, trazendo resultados concretos e mensuráveis. Segundo Moresi (2001), essa fase do arcabouço metodológico é importante por auxiliar em mudanças no comportamento organizacional e na implementação de políticas, procedimentos e tecnologias de gestão do conhecimento. Como destaque, tem-se o procedimento técnico “grupo focal”, e como instrumento, tem-se “entrevista e observação”.

O grupo focal, em uma perspectiva de modelo de gestão do conhecimento, dialoga com a proposta elaborada por Nonaka e Takeuchi (1999). Para esses autores, há o conhecimento tácito, que está relacionado às experiências pessoais e interações sociais, e também há o conhecimento explícito, que é objetivo, codificado em palavras e fórmulas e transmitido formalmente. Nesse modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), na fase de socialização, ocorre a troca de conhecimentos; em seguida, a externalização, quando o tácito é expresso, codificado e transformado em explícito. Nesse arcabouço, pode ser considerada justamente a dinâmica do grupo focal, a qual poderá avaliar/perceber se houve agregação e utilização de novos conhecimentos ao grupo.

Alinhando-se com esses autores, destacam-se a “entrevista” e a “observação”, que são instrumentos essenciais para o arcabouço nessa fase. Inspirando-se em Davenport e Prusak (1998), por meio do instrumento metodológico “observação”, pode-se identificar a atitude e o comportamento dos indivíduos em relação à informação, o que traz à tona o que cada colaborador valoriza e utiliza. Nas entrevistas, é possível identificar o conhecimento tácito de um indivíduo por meio da análise do conhecimento explícito que ele expressa, com base na Teoria da Espiral do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997).

Em relação aos fatores críticos de sucesso, destacam-se liderança, recursos humanos e cultura organizacional. Com relação à liderança, para Santos e Damian (2018), essa dimensão

se destaca no processo decisório. Isso mostra a relevância de uma boa liderança para garantir decisões bem fundamentadas, sendo ela responsável por indicar o que é relevante e estratégico para ser avaliado.

Davenport e Prusak (1998) dialogam com a dimensão recursos humanos, pois consideram que a equipe especializada, ou seja, as pessoas, são os meios mais adequados para se identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação. Além da liderança, os recursos humanos também são relevantes para avaliar o conhecimento da instituição, pois, no dia a dia, são as pessoas que vão utilizar o conhecimento. Ao final do processo, é necessário ter uma mescla da avaliação da liderança e dos colaboradores para se chegar a um modelo de gestão com estratégia mais adequada para o avanço da organização.

No que se refere à cultura organizacional, a dimensão apontada por Heisig (2009) é um ponto importante na gestão do conhecimento, estando novamente relacionada à apreensão do conhecimento tácito e explícito dos colaboradores, uma vez que esses conhecimentos estão relacionados com valores, crenças e, principalmente, com comportamentos.

Já a Fase IV — Preservar e armazenar — é importante para preservar o conhecimento e assegurar a continuidade e o legado da organização, permitindo que ele esteja disponível para futuras gerações de colaboradores. No contexto deste arcabouço, pode-se considerar que, inspirando-se em Nonaka e Takeuchi (1997), preservar o conhecimento está relacionado à combinação que ocorre quando novos e antigos conhecimentos explícitos são integrados e transferidos, sistematizados e aplicados em grupos para a organização como um todo. Como destaque, tem-se procedimento técnico “monitoramento”, e, como instrumento, o “banco de dados”.

Em se tratando do monitoramento, considera-se que os conhecimentos são importantes e devem ser atualizados para continuarem úteis e confiáveis, exigindo, portanto, acompanhamento contínuo. Dessa forma, é a partir de um monitoramento contínuo do armazenamento das informações e de conhecimento que se pode identificar possíveis falhas, acessos irregulares e não autorizados, além de garantir a integridade e a disponibilidade dos dados. O monitoramento é importante, ainda, para assegurar a preservação e para que o conhecimento permaneça atualizado e com qualidade. Os autores Probst, Raub e Romhardt (2002) defendem que, se há confiança das pessoas na qualidade dos dados e se há facilidade no acesso ao sistema, ele será mantido, garantindo a melhoria da qualidade dos dados.

A retenção do conhecimento trata-se da preservação da memória organizacional, compreendida como “um sistema de conhecimento e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 176). Sob a perspectiva da importância da memória organizacional, esses autores definem, entre os processos para a retenção do conhecimento, a etapa de armazenamento.

O instrumento banco de dados é um instrumento tecnológico projetado para armazenar, organizar e gerenciar informações de forma estruturada, permitindo acesso, atualizações e análises desses dados de maneira eficiente e segura. Herrera Camacho (2016), autor de um modelo de gestão do conhecimento, disserta, em seus resultados, as fontes mais utilizadas para a busca de informações, a saber: colegas de trabalho, banco de dados e, por último, documentos internos. Ele chama a atenção para a necessidade de monitoramento desses recursos para que se mantenham preservados, disponíveis e atualizados.

Em relação aos fatores críticos de sucesso, destacam-se estratégia, liderança, tecnologia da informação e cultura organizacional. Segundo Corrêa *et al.* (2017), a dimensão estratégia, quando alinhada à gestão do conhecimento compartilhado com uma linguagem acessível, proporciona o mesmo discurso e caminha em uma mesma direção, ou seja, essa dimensão é importante nesse arcabouço, de modo que preserva o que se está alinhado com as metas organizacionais.

Assim como Davenport e Prusak (1998) afirmam que a informação confere poder, a dimensão liderança deve estar clara aos gestores para que façam a melhor gestão e uso dessa informação. Dessa forma, a dimensão liderança é essencial para que o fluxo, a preservação e o armazenamento da informação e seu uso adequado para o crescimento da organização sejam o mais efetivos possível.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a preservação do conhecimento visa conservar/reter de forma seletiva informações, documentos e experiências. Para alcançar esse objetivo, é essencial que haja uma boa gestão desses conhecimentos, e, nesse processo de preservar, é importante que isso ocorra.

A tecnologia da informação, por si só, por meio da elaboração de *software*, por exemplo, é uma dimensão que contribui para a preservação do conhecimento. Ela, estando associada à cultura organizacional, pode colaborar para essa preservação, na medida em que se criam, na empresa, hábitos de registros em banco de dados de novos conhecimentos e estímulo de acesso a esse conhecimento preservado.

A tecnologia da informação é um meio para armazenar e compartilhar o conhecimento explícito e prover a conexão entre pessoas em prol do conhecimento tácito (Corrêa, 2018), podendo ser realizada por meio de recursos como bancos de dados, *intranet* e internet. Segundo Batista (2012), são ferramentas de colaboração como portais, *intranets* e *extranets* que servem para preservar e armazenar o conhecimento e a experiência entre trabalhadores e departamentos. Essas plataformas, ao integrarem sistemas corporativos de forma segura, permitem que informações valiosas sejam capturadas e compartilhadas, garantindo tanto o acesso contínuo quanto a proteção dos dados dentro da organização.

De maneira geral, com relação à abordagem, ela pode ser: qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa. Para a criação de um modelo de gestão do conhecimento dentro do arcabouço metodológico apresentado, destaca-se a abordagem qualitativa, que tende a ser a mais adequada. Pode-se dizer que a abordagem qualitativa se relaciona diretamente com as quatro fases do arcabouço metodológico apresentado, pois proporciona uma compreensão profunda e contextualizada da instituição ora em foco.

Finalmente, vale destacar que essas fases se encontram interligadas de forma cíclica. Acredita-se que tal arcabouço se constituirá em um instrumento útil para guiar e facilitar aqueles que desejam propor um modelo de gestão do conhecimento, independentemente do domínio e para diferentes instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar um arcabouço metodológico para a proposição de modelos de gestão do conhecimento no contexto da CI. A metodologia para alcançar tal objetivo foi organizada em três etapas, utilizando inicialmente a pesquisa bibliográfica, seguida da análise de conteúdo e encerrando com a análise e sistematização dos resultados das etapas anteriores para o desenvolvimento de um produto aplicado: o arcabouço metodológico ARCGC. O arcabouço é constituído por quatro fases, a saber: I – Conhecer a instituição; II – Desenvolver, agregar e compartilhar; III – Utilizar e avaliar; e IV – Preservar e armazenar. O arcabouço metodológico apontará os caminhos mais claros e as melhores práticas e instrumentos técnicos a serem utilizados, garantindo que o processo de construção de modelo de gestão do conhecimento seja realizado de forma eficaz, atendendo às necessidades específicas de diferentes organizações, além de promover a integração e a disseminação do conhecimento.

As contribuições desta pesquisa consistem na apresentação de um arcabouço metodológico intitulado ARCGC, que se configura como um instrumento inovador e relevante ao oferecer um guia metodológico, uma estrutura de apoio para orientar a construção ou

adaptação de modelos de gestão do conhecimento. Esse arcabouço metodológico pode se tornar um diferencial competitivo e um fator essencial para o sucesso organizacional.

Para além de sua aplicação prática, o arcabouço proposto dialoga com modelos consagrados na literatura de gestão do conhecimento, como os de Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998), ao destacar processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento. Esse arcabouço se relaciona, ainda, com Terra (2001) e Corrêa (2023), ao considerar a integração entre pessoas, processos, cultura e tecnologia como elementos importantes para a gestão do conhecimento. Essa convergência teórica reforça a validade do ARCGC e sua capacidade de adaptação a diferentes contextos, fortalecendo sua fundamentação científica e aplicabilidade real.

No contexto da CI, este estudo reforça a necessidade de um arcabouço metodológico que considere a interdisciplinaridade, uma vez que a gestão do conhecimento envolve todos os setores e aspectos da organização, tais como recursos humanos, tecnologia, cultura organizacional e comportamento humano.

No que se refere aos desafios encontrados para realizar essa pesquisa, o maior deles consistiu na análise dos estudos, com a proposição de modelos de gestão do conhecimento com dados e informações muito genéricos e superficiais, com etapas abstratas e oferecendo conhecimento limitado, principalmente para aqueles pesquisadores que não são da área de CI. Essa limitação inspira e alerta para a importância de se elaborar pesquisas reprodutíveis, com primor na organização e na exposição dos textos, com diálogo claro com a literatura e análise detalhada dos dados para torná-los compreensíveis a qualquer leitor que se proponha a lê-los.

Espera-se que a implementação de um arcabouço metodológico para a construção de modelos de gestão do conhecimento auxilie na mitigação dos desafios relacionados à gestão organizacional, como a retenção de conhecimento tácito, a resistência à mudança, o fomento à liderança colaborativa, a promoção de aprendizado contínuo, entre outros. Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação e utilização do ARCGC na construção de um modelo de gestão do conhecimento em diferentes contextos de aplicação.

AGRADECIMENTO

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio à pesquisa, processo 303721/2025-1.

REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S. Importância da gestão do conhecimento sob a ótica da área de tecnologia da informação: estudo de caso em uma universidade federal. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 78-100, 2012. DOI:10.15603/2176-9583/refae.v3n2p78-100.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTOCHIO, M. **Gestão do conhecimento: uma proposta de modelo para associações empresariais**. 2014. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Universidade Federal de São

Carlos, São Carlos, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/10764/Disserta%3%a7%3%a3o%20Mateus%20Buogo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 jul. 2024.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). Knowledge Management: Tools and Techniques Manual. Revised edition. **Tokyo: Asian Productivity Organization**, 2020. 1-24-1 Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo 113-0033, Japan. ISBN 978-92-833-2490-4. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2020/02/KM-Tools-and-Techniques-Manual.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

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. 132 p. ISBN 978-85-7811-139-7. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%3%a3o%20o%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%3%a7%3%a3o%20P%3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2024.

BATISTA *et al.* **GC em Organizações Públicas de Saúde**. Texto para Discussão, n. 1316. Brasília: IPEA, 2007. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1316.pdf. Acesso em: 17 ago. 2024.

BEM, R. M.; COELHO, C. C. Metodologias, modelos conceituais e frameworks: uma análise da implementação da gestão do conhecimento em bibliotecas. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 144-173, mar./jun. 2014.

BENTO *et al.* Práticas da gestão do conhecimento em recursos humanos em instituição de ensino superior à distância. **Espacios**, v. 37, n. 29, p. 21-30, 2016.

BETTENCOURT, P. da L. M.; CIANCONI, R. de B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 5, n. 1, p. 1–20, 2012.

CASTILHO, A. P.; BORGES, N. R.; PEREIRA, V. T. (org.) Manual de metodologia científica. 3 ed. Itumbiara/GO: Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara-GO – ULBRA, 2017. Disponível em: <https://www.ulbra.br/upload/986eb63036cdfc35003049362f114dd7.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

CHOO, C. W. **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.

CIÊNCIA ABERTA USP. **Reprodutibilidade na ciência**. C2025. Disponível em: <https://cienciaaberta.usp.br/reprodutibilidade-na-ciencia/>. Acesso em: 6 mar. 2025.

CORRÊA, F. *et al.* Equalização de tipos de conhecimentos em modelos de gestão do conhecimento. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO [ENANCIB], 18ª ed., 2017, Marília. **Anais [...]** Marília: ENANCIB, 2017.

CORRÊA, F. Gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Probst, Raub e Rohmhardt (2002). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 11, n. 3, set./dez. 2018.

CORRÊA, R. D. **Gestão do conhecimento**: modelo para fomentar a captura e transferência com ênfase no conhecimento tácito em contexto de projetos. 2022. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/3101>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CORRÊA, F. **Gestão do conhecimento**: uma abordagem para a ação. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023.

DAMIAN, I. P.; CABERO, M. M. Modelos de gestão do conhecimento voltados às características da memória organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 157–180, 2021. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/39996>. Acesso em: 21 maio 2025.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DICio. A. *In: Dicionário online DICi*. c2025. Disponível em: <https://www.dici.com.br>. Acesso em: 2 mar. 2025.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1999. 168 p.

DUTRA, L.H. A ciência e o conhecimento humano como construção de modelos. **Philosophos - Revista de Filosofia**, Goiânia, v.11, n.2, p. 247-286, ago./dez. 2006.

FREIRE, P. de S. *et al.* Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Int. J. Knowl. Eng. Manag.**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 16-38, jul./out. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81465/46156>. Acesso em: 17 ago. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HEISIG, P. Harmonization of knowledge management – Comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, [S.l], v. 13, n. 4, p. 4–31, 2009.

HERRERA CAMACHO, C. A. Modelo de gestión del conocimiento en área de atención de usuarios de un organismo público: Knowledge management in customer service department of a Public Institution. **Ciencias de la Información**, Costa Rica, v. 47, n. 3, p. 27-35, set./dez. 2016. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/pt/revista/ciencias-de-la-informacion/articulo/modelo-de-gestion-del-conocimiento-en-area-de-atencion-de-usuarios-de-un-organismo-publico>. Acesso em: 28 jul. 2024.

KURIAKOSE, K. K. *et al.* Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, Canadá, v. 11, n. 3, p. 1-10, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORESI, E. A. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923/960>. Acesso em: 28 ago. 2024.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 518-539, 2011.

NASCIMENTO SILVA, P. Recuperação de informação na Ciência da Informação: produção acadêmico-científica brasileira (2012-2021). **Transinformação**, Campinas, SP, v. 35, p. e237336, 2023.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **La Organización Creadora de Conocimiento**. México, D. F.: Oxford University Press, Inc., 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1995. 304 p.

OLIVEIRA, L. J.; FEITOZA, R. A.; SAEGER, M. M. Gestão do conhecimento e o contexto arquivístico: revisão de escopo na Web of Science. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 19, publicação contínua, 2025, e025001.

OLIVEIRA, M. *et al.* Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM³. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, p. 11-25, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539131003.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2024.

PAIVA, S. B.; ARAGÃO, P. O.; PEREIRA, S. L. Gestão do Conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. **Produto e Produção**, Porto Alegre - RS, v. 8, n. 2, p. 37-56, jun. 2005.

PARREIRAS, E. M.; NASCIMENTO SILVA, P. N. Modelos de gestão do conhecimento: fatores, dimensões e aplicações vigentes (2014-2023). **Informação & Informação**, Londrina, v. 30, n. 2, p. 497-537, 2025.

PARREIRAS, E. M. **Arcabouço metodológico para proposição de modelos de gestão do conhecimento**. 2025. 211 f. Dissertação (Mestrado em Gestão & Organização do Conhecimento) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/83027>. Acesso em: 20 jul. 2025.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

SANTOS, B. R.; DAMIAN, I. P. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253–274, 2018.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. Modelos de gestão do conhecimento e as inter-relações com a cultura organizacional. **REBECIN**, São Paulo, v. 8, ed. esp., p.1-11, 2021.

SANTOS, N. de M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P.; RESENDE, Paulo Tarso Vilela de. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 106-129, mai.-jun. 2014.

SILVA, I. M.; LIMA, R. de J.; GIROLETTI, D. A. Competências gerenciais e gestão do conhecimento: estudo no Centro Universitário Santo Agostinho. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 9. 2021, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: SINGEP, 2021. p. 1-16. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/9singep/proceedings/arquivos/326.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2024.

SILVA, R. S. **Práticas da gestão do conhecimento e indicadores de geração da inovação**. 2013. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2013.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. (Título original: Hitotsubashi on Knowledge Management).

TEIXEIRA, A. C.; TENÓRIO, N.; URPIA, A. G. A liderança como um fator crítico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento: um estudo etnográfico. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 18., 19., 2021, Maringá. **Anais [...]** Maringá: CIKI, 2021. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1216/625>. Acesso em: 8 ago. 2024.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Negócio, 2001. 313 p.

THIEL, E. E. **Proposta de modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais**. 2002. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82778/190524.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 6 mar. 2025.

TOMHAVE, B. L. **Alphabet Soup**: Making Sense of Models, Frameworks, and Methodologies, 2005. Disponível em: https://www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet_Soup.pdf. Acesso em: 11 jul. 2024.

VALENTIM, M. L. Prefácio. *In*: CORRÊA, Fábio. **Gestão do conhecimento**: uma abordagem para a ação. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023.

VALMOHAMMADI, C. Investigation and assessment of critical success factors of knowledge management implementation in Iranian small-to-medium sized enterprises. **Journal of Applied Sciences**, United States, v. 10, n. 19, p. 2290-2296, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/49591277_Investigation_and_Assessment_of_Critical_Success_Factors_of_Knowledge_Management_Implementation_in_Iranian_Small-to-Medium_Sized_Enterprises. Acesso em: 12 jul. 2024.

ZIMETBAUM, S. **Modelos de Gestão do Conhecimento**: uma proposta de classificação. 2001. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/cb10c946-f0a9-464f-b696-186762205172/content>. Acesso em: 6 mar. 2025.

Recebido em/Received: 06/12/2025 | Aprovado em/Approved: 12/02/2026
