

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO & ORGANIZAÇÃO DO
CONHECIMENTO

ELAINE MARTINS PARREIRAS

**ARCABOUÇO METODOLÓGICO PARA PROPOSIÇÃO DE MODELOS
DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Belo Horizonte

2025

ELAINE MARTINS PARREIRAS

ARCABOUÇO METODOLÓGICO PARA PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão & Organização do Conhecimento, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Mestre, área de concentração Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação (Getic)

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Nascimento Silva

Belo Horizonte

2025

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

P259a Parreiras, Elaine Martins

Arcabouço metodológico para proposição de modelos de gestão do conhecimento [recurso eletrônico] / Elaine Martins Parreiras. - 2025.

1 recurso online (214 f. : il., color) pdf.

Orientadora: Patrícia Nascimento Silva.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 187-214.

1. Ciência da informação - Teses. 2. Gestão do conhecimento - Teses. 3. Construção de modelos - Teses. 4. Arcabouço metodológico - Teses. I. Nascimento Silva, Patrícia. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU 659.2

Ficha catalográfica: Suellen Souza Gonçalves – CRB6: 003757/O

Como citar: PARREIRAS, Elaine Martins. **Arcabouço metodológico para proposição de modelos de gestão do conhecimento**. 2025. 214 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2025.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGOC

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DA ALUNA

ELAINE MARTINS PARREIRAS

Realizou-se, no dia 29 de abril de 2025, às 14:00 horas, por videoconferência, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *Arcabouço metodológico para a proposição de modelos de gestão do conhecimento*, apresentada por ELAINE MARTINS PARREIRAS, número de registro 2023699635, graduada no curso de ENGENHARIA DE ALIMENTOS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Patricia Nascimento Silva - ECI/UFMG (Orientadora), Prof(a). Luiz Cláudio Gomes Maia - FUMEC, Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa - Aposentado/UFMG, Prof(a). Frederico Cesar Mafra Pereira - ECI/UFMG.

A Comissão considerou a dissertação:

Aprovada

Reprovada

APROVADA COM LOUVOR, COM INDICAÇÃO DOS MEMBROS DA BANCA PARA PARTICIPAR DE PREMIAÇÕES.

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 29 de abril de 2025.

Assinatura dos membros da banca examinadora:



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Nascimento Silva, Professora do Magistério Superior**, em 06/05/2025, às 14:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar Mafra Pereira, Professor do Magistério Superior**, em 06/05/2025, às 17:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Claudio Gomes Maia, Usuário Externo**, em 12/05/2025, às 14:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Professor Magistério Superior - Voluntário**, em 20/05/2025, às 17:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4139433** e o código CRC **A6575A6E**.

Referência: Processo nº 23072.224289/2025-79

SEI nº 4139433



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ECI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO - PPGOC

FOLHA DE APROVAÇÃO

Arcabouço metodológico para a proposição de modelos de gestão do conhecimento

ELAINE MARTINS PARREIRAS

Dissertação submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, como requisito para obtenção do grau de Mestre em GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO, área de concentração CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, linha de pesquisa Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação.

APROVADA COM LOUVOR EM 29 DE ABRIL DE 2025, POR VIDEOCONFERÊNCIA, COM INDICAÇÃO PARA PARTICIPAR DE PREMIAÇÕES, PELA BANCA CONSTITUÍDA PELOS MEMBROS:

Prof(a). Patricia Nascimento Silva (Orientadora)
ECI/UFMG

Prof(a). Luiz Cláudio Gomes Maia
FUMEC

Prof(a). Ricardo Rodrigues Barbosa
Aposentado/UFMG

Prof(a). Frederico Cesar Mafra Pereira
ECI/UFMG

Belo Horizonte, 29 de abril de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Patricia Nascimento Silva, Professora do Magistério Superior**, em 06/05/2025, às 14:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar Mafra Pereira, Professor do Magistério Superior**, em 06/05/2025, às 17:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Claudio Gomes Maia, Usuário Externo**, em 12/05/2025, às 14:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Rodrigues Barbosa, Professor Magistério Superior - Voluntário**, em 20/05/2025, às 17:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4139452** e o código CRC **31250BDB**.

Referência: Processo nº 23072.224289/2025-79

SEI nº 4139452

Dedico este trabalho à minha querida família Parreiras:
Sonia, Expedito, Patrícia, Márcia e Matheus.

AGRADECIMENTOS

Gostaria inicialmente de expressar a minha gratidão aos meus pais, Expedito e Sônia, por terem estado junto comigo incondicionalmente, oferecendo todo apoio, amor e força necessários em cada passo da minha vida. Este trabalho é, sem dúvida, um reflexo de seus ensinamentos e valores. A eles, dedico o fruto de todo o meu esforço e dedicação.

Gratidão às minhas irmãs, Patrícia e Márcia; e ao meu afilhado, Matheus.

Aos meus amigos, agradeço por permanecerem comigo durante todo o tempo de mestrado. “O apoio de vocês foi essencial!”

Agradeço à minha orientadora, Dra. Patrícia Nascimento Silva, por todo o ensinamento, conhecimento e compromisso compartilhados ao longo deste processo. “Seu apoio e orientação foram fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.”

Meus agradecimentos aos membros da banca de avaliação de mestrado, aos professores Dr. Luiz Maia, Dr. Frederico Mafra e Dr. Ricardo Barbosa, por suas valiosas contribuições e pelo incentivo ao desenvolvimento da minha pesquisa.

Meus agradecimentos à UFMG, e também à equipe de funcionários da ECI/UFMG, à coordenação e aos colegas, e aos novos amigos do PPGGOG/UFMG.

Gratidão aos colegas da DRI/UFMG; aos meus diretores: Professor Aziz e Professora Bárbara, que estiveram ao meu lado com incentivo, mesmo nos momentos mais difíceis. “Seus conselhos foram fundamentais para o meu crescimento.”

Agradeço a todos da DRI/UFMG, principalmente por terem se organizado de forma a contribuir para que eu tivesse mais tempo disponível nesta jornada.

Não posso deixar de agradecer aos catalisadores disso tudo, aqueles que me incentivaram durante todo o tempo para que eu entrasse neste mestrado: Ricardo Bruno, Luciane Novaes, Luciana Fiuza e Veronika Haag. E ao professor Henrique Leroy e à Professora Bárbara Orfanò, pela preciosa ajuda.

E, finalmente, agradeço à Leonora e à Danielle por me acolherem no “grupinho das patricinhas” no primeiro mês de aula e por não me abandonarem.

RESUMO

A gestão do conhecimento é uma abordagem contemporânea e importante para o desenvolvimento de qualquer organização, pois propicia uma visão ampla dos processos, permitindo integrá-los de maneira organizada em diferentes instituições. Os modelos de gestão do conhecimento auxiliam organizações que desejam implementá-los a desenvolver-se a partir desse caminho, sinalizando o percurso e inspirando parâmetros a serem seguidos. Embora haja uma diversidade de modelos de gestão do conhecimento em variadas áreas, percebe-se a inexistência de instrumentos metodológicos que possam guiar a construção ou a adaptação de um modelo. Frente a essa lacuna, esta pesquisa propõe um arcabouço metodológico para elaboração de modelos de gestão do conhecimento na Ciência da Informação. Especificamente, buscou-se: (i) identificar os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre o período de 2014 e 2023 e suas aplicações; (ii) identificar métodos, técnicas e dimensões utilizadas na construção de modelos de gestão do conhecimento e (iii) organizar, analisar e sistematizar diretrizes e dimensões para propor um arcabouço metodológico para a elaboração de modelos de gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação. A pesquisa é caracterizada como descritiva, exploratória e aplicada, dividida em três etapas, uma para cada objetivo específico, e utilizou as técnicas de pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo. Como resultados, na primeira etapa foi realizada uma revisão de literatura, utilizando um protocolo estruturado, que permitiu identificar os modelos de gestão do conhecimento dos últimos dez anos (2014-2023) bem como suas aplicações. Dos 502 documentos recuperados, 59 estudos foram selecionados e analisados para que fossem identificados os objetivos, a metodologia utilizada para a construção do modelo, os principais resultados e os fatores críticos de sucessos baseados em Heisig (2009). Na segunda etapa, como resultados, foram apresentados os tipos de procedimentos utilizados na construção dos modelos, como: pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, pesquisa documental, estudo de caso e grupo focal e também os diferentes instrumentos metodológicos, como entrevista, questionário, formulário, fontes secundárias e análise estatística. As técnicas de análises – qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa, e dimensões, também foram mapeadas, a fim de identificar métodos, técnicas e dimensões utilizados na construção dos modelos, para subsidiar a elaboração do arcabouço metodológico proposto. Como limitações dessas etapas, destaca-se a falta de detalhamento de alguns modelos com informações muito genéricas, superficiais e etapas abstratas. Finalmente, na terceira etapa, foi apresentado o arcabouço denominado ARCGC, constituído por quatro fases: I. conhecer a instituição; II. Desenvolver, agregar e compartilhar; III. utilizar e avaliar; e IV. preservar e armazenar. O ARCGC consiste em instrumento útil, norteador e facilitador para guiar aqueles que desejam propor ou adaptar um modelo de gestão do conhecimento, independentemente do domínio de aplicação. A contribuição deste trabalho consiste na entrega de um arcabouço metodológico como instrumento inovador e relevante para a área ao proporcionar uma estrutura de apoio para orientar a construção de modelos. Sua implementação adequada pode mitigar desafios na gestão organizacional, fomentando a inovação de forma prática e aplicada. Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do ARCGC em diferentes organizações, públicas e privadas.

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

ABSTRACT

Knowledge management is a contemporary and important approach for the development of any organization, as it provides a broad view of processes, allowing them to be integrated in an organized way in different institutions. Knowledge management models help organizations that want to implement them to develop along this path, signposting the way and inspiring parameters to be followed. Although there is a diversity of knowledge management models in various areas, there is a lack of methodological tools to guide the construction or adaptation of a model. In view of this gap, this research proposes a methodological framework for developing knowledge management models in Information Science. Specifically, we sought to: (i) identify the knowledge management models developed between 2014 and 2023 and their applications; (ii) identify methods, techniques and dimensions used in the construction of knowledge management models and (iii) organize, analyze and systematize guidelines and dimensions to propose a methodological framework for the development of knowledge management models in the field of Information Science. The research is characterized as descriptive, exploratory and applied, divided into three stages, one for each specific objective, and used the techniques of bibliographical research and content analysis. As a result, in the first stage a literature review was carried out, using a structured protocol, which made it possible to identify the knowledge management models of the last ten years (2014-2023) as well as their applications. Of the 502 documents retrieved, 59 studies were selected and analyzed in order to identify the objectives, the methodology used to build the model, the main results and the critical success factors based on Heisig (2009). The second stage presented the types of procedures used to build the models, such as: bibliographical research and literature review, documentary research, case studies and focus groups, as well as the different methodological instruments, such as interviews, questionnaires, forms, secondary sources and statistical analysis. The analysis techniques - qualitative, quantitative and quali-quantitative, and dimensions - were also mapped in order to identify the methods, techniques and dimensions used to build the models, in order to support the development of the proposed methodological framework. The limitations of these stages include the lack of detail in some models, with very generic, superficial information and abstract stages. Finally, in the third stage, the framework called ARCGC was presented, consisting of four phases: I. getting to know the institution; II. developing, aggregating and sharing; III. using and evaluating; and IV. preserving and storing. The ARCGC is a useful, guiding and facilitating instrument for those who wish to propose or adapt a knowledge management model, regardless of the field of application. The contribution of this work consists of delivering a methodological framework as an innovative and relevant instrument for the field by providing a support structure to guide the construction of models. Its proper implementation can mitigate challenges in organizational management, fostering innovation in a practical and applied way. For future work, we suggest applying the ARCGC to different organizations, both public and private.

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

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Visão "tradicional" da evolução dos dados ao conhecimento	26
Figura 2 – Espiral do Conhecimento	41
Figura 3 – A Organização do Conhecimento.....	42
Figura 4 – Modelo Ecológico para Gerenciamento da Informação.....	44
Figura 5 – Modelo de Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Romhardt	46
Figura 6 – Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento	48
Figura 7 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	49
Figura 8 – Ciclo de GC – O ciclo KDCA	51
Figura 9 – Modelo Holístico de Gestão do Conhecimento	55
Figura 10 – Delineamento Metodológico da Pesquisa	77
Figura 11 – Fluxo das etapas e da seleção dos documentos na revisão	80
Figura 12 – Modelo de Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Romhardt	164
Figura 13 – Arcabouço metodológico ARCGC	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento	25
Quadro 2 – Delineamento metodológico da pesquisa	69
Quadro 3 – Definição de Protocolo de Revisão de Literatura	74
Quadro 4 – Base de dados pesquisadas	78
Quadro 5 – Síntese dos trabalhos selecionados	84
Quadro 6 – Quadro de pesquisa e suas características.....	130
Quadro 7 – Categorias e subcategorias	131
Quadro 8 – Identificação dos procedimentos técnicos/metodológicos por ocorrência (IDs)	133
Quadro 9 – Locais de realização dos estudos de caso identificados	139
Quadro 10 – Tipos de instrumentos identificados em cada ID	144
Quadro 11 – Identificação das técnicas de análises por ocorrência (IDs)	155

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos documentos por idiomas	82
Gráfico 2 – Distribuição das publicações por ano	83
Gráfico 3 – Quantidade <i>versus</i> procedimentos técnicos/metodológicos	133
Gráfico 4 – Tipos de Instrumentos	145
Gráfico 5 – Técnicas de Análises	155

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	<i>Asian Productivity Organization</i>
ARCGC	Arcabouço Metodológico de Gestão do Conhecimento
ARS	Análise de Redes Sociais
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Process Model and Notation</i>
BRAPCI	Base Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CI	Ciência da Informação
CKMF	<i>Collaborative Knowledge Management Framework</i>
DIGTI	Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação
DSRM	<i>Design Science Research Methodology</i>
EC	Educação Corporativa
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GAP	Gerenciamento Ágil de Projetos
GC	Gestão do Conhecimento
GC-EVAS	Modelo de Gestão do Conhecimento para Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Saúde
ID	Identificador
IES	Instituições de Educação Superior
ISO	Organização Internacional de Normalização
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
KCS	<i>Knowledge-Centered Support</i>
KDCA	<i>Knowledge, Do, Check, Action</i>
KMTA	Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento Proposto para Atividades Docentes
LAPES	Laboratório de Pesquisa em Engenharia de <i>Software</i>
LCWU	<i>Lahore College for Women University</i>
LISTA	<i>Library, Information Science & Technology Abstracts</i>
MBSE	Engenharia de Sistemas Baseada em Modelos
OC	Organização do Conhecimento

ORMs	Operadoras de Redes Móveis
PDCA	Planejar, Fazer, Controlar e Avaliar
PPP	Procedimentos Operacionais Padrão
PRA	Pró-Reitoria de Administração
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática
RDKM	Modelo de Gestão do Conhecimento Colaborativo Recíproco
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
Scielo	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEM	Modelos de Equações Estruturais
SGI	Sistema de Gestão de Ideias
SINEACE	Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Certificação da Qualidade
SMVA	Segmento de Serviços Móveis de Valor Agregado
SOPs	Procedimentos Operacionais Padrão
StArt	<i>State of Art Through Systematic Review</i>
SysML	<i>Systems Modeling Language</i>
TAR	Teoria Ator-Rede
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
VLC	Comunidades Virtuais de Aprendizagem

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Problema e justificativa.....	20
1.2	Objetivos	22
1.2.1	Objetivo geral	22
1.2.2	Objetivos específicos.....	22
1.3	Estrutura da dissertação.....	23
2	CONCEITOS GERAIS E REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Gestão do conhecimento: origens, áreas e práticas.....	24
2.2	Gestão e Organização.....	30
2.3	Modelos: definição e relações	34
2.3.1	Modelos de gestão do conhecimento: conceitos, tipologias e aplicações	35
2.3.1.1	Conceitos	36
2.3.1.2	Tipologia	36
2.3.1.3	Aplicações	37
2.4	Os modelos de Gestão do Conhecimento.....	38
2.4.1	Modelo SECI	39
2.4.2	Modelo da Organização do Conhecimento	41
2.4.3	Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação.....	43
2.4.4	Modelo de Probst, Raub e Romhardt	45
2.4.5	Modelo de Terra.....	47
2.4.6	Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira ..	49
2.4.7	Modelo Holístico de Gestão do Conhecimento	52
2.5	Categorias e fatores para análise de modelos de Gestão do Conhecimento ..	56
2.6	Gestão do Conhecimento na Ciência da Informação	58
2.7	Trabalhos correlatos	60
3	METODOLOGIA	65
3.1	Procedimentos metodológicos.....	68
3.1.1	Etapa 1: Revisão de literatura	71
3.1.2	Etapa 2: Análise metodológica	76
3.1.3	Etapa 3: Análise e sistematização das diretrizes e dimensões.....	76
4	RESULTADOS	78
4.1	Revisão de literatura – Etapa 1	78
4.1.1	Discussão da revisão de literatura.....	81
4.1.2	Cultura Organizacional	90

4.1.3 Liderança.....	100
4.1.4 Recursos Humanos	105
4.1.5 Tecnologia da Informação	113
4.1.6 Sistema de controle/medição/mensuração.....	123
4.1.7 Considerações sobre os modelos e reflexões sobre as dimensões e contribuições	127
4.2 Análise metodológica – Etapa 2	129
4.2.1 Procedimentos técnicos	132
4.2.1.1 Análise dos procedimentos.....	134
4.2.2 Tipos de instrumentos	144
4.2.3 Técnicas de análises	154
4.2.4 Considerações finais da análise metodológica.....	161
5 PROPOSTA DE ARCABOUÇO METODOLÓGICO PARA PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	163
5.1 (I) Conhecer a Instituição	167
5.2 (II) Desenvolver, agregar e compartilhar	170
5.3 (III) Utilizar e avaliar.....	174
5.4 (IV) Preservar e armazenar	177
5.5 Abordagem técnica.....	180
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
6.1 Contribuições da dissertação	185
6.2 Desafios e limitações.....	185
6.3 Trabalhos futuros.....	186
REFERÊNCIAS.....	187

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de um modo geral, sejam públicas, sejam privadas, visam crescer e se aperfeiçoar para oferecer melhores serviços e/ou ampliar sua competitividade e lucratividade. Para que sejam alcançados esses objetivos, um ponto estratégico a ser desenvolvido dentro das organizações é a chamada gestão do conhecimento (GC) (Alfenas *et al.* 2021).

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 da organização, pessoas, estrutura, processos, tecnologias e estratégias, exigindo uma visão ampla da dinâmica organizacional (Valentim, 2023). A gestão do conhecimento é capaz de alavancar a qualidade dos serviços prestados e a competitividade; e trata-se de um processo cuja implementação exige clareza de objetivos e das diversas variáveis envolvidas para um planejamento e execução adequados.

Assim sendo, a implementação correta da gestão do conhecimento requer uma visão ampla, organizada em diferentes tipos de organizações, com uma diversidade de processos e etapas representados 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).

De fato, a existência de modelos de gestão do conhecimento auxilia – e muito – as organizações que desejam implementá-los a desenvolver-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 auxiliar 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 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. Essa afirmação é subsidiada pelos estudos investigados nesta dissertação, cujo exercício é fazer o movimento inverso ao de se criar um modelo, ou seja, municiar os instrumentos metodológicos para proposição de determinada fase ou dimensão dos modelos, a fim de guiar, direcionar o pesquisador ou gestor de qualquer área a elaborar o seu modelo de gestão do conhecimento distinto, específico, próprio ou particular.

Os modelos aplicados de gestão do conhecimento são aqueles elaborados para serem implementados de forma direta em uma organização. Segundo Kuriakose *et al.* (2010, p. 4): “*applicability refers to the entity to which the model can be Applied*”, 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 pública, seja particular, em um setor específico, indicando seu alcance e adequação para diferentes cenários.

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 para elaboração de modelos de gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação (CI).

A Ciência da Informação investiga a informação, suas propriedades e o comportamento informacional, bem como as forças que governam os fluxos de informação e os significados do processamento da informação. Além disso, preocupa-se com a transmissão, a transformação e a utilização da informação, elementos essenciais para a gestão do conhecimento nas organizações (Borko, 1968).

A Ciência da Informação estuda os fenômenos relacionados à informação, desde sua organização até o uso de tecnologias para acesso, tendo sua origem ligada à produção documental e aos serviços de informação, com destaque para seu caráter interdisciplinar (Saracevic, 1995).

Em se tratando de metodologia científica, segundo Castilho *et al.* (2011), a necessidade de pesquisar, buscar ou indagar é comum a todas as pessoas. A metodologia científica é essencial para que se alcance um determinado nível de conhecimento ou competência no processo de investigação científica. Para os

mesmos autores, o conhecimento científico refere-se ao saber adquirido por meio da experimentação, utilizando a metodologia 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. O compartilhamento de um protocolo/guia de pesquisa antes da realização dos experimentos, o acesso a todos os registros originais relativos à condução do estudo e a disponibilização dos dados brutos gerados ao longo da pesquisa são ações fundamentais para garantir a reprodutibilidade da pesquisa (Ciência Aberta USP, c2025).

Assim, 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, garantido que os resultados sejam consistentes e aplicáveis em diferentes contextos organizacionais.

Com isso, unificar os fundamentos da Ciência da Informação e da metodologia científica para apoiar a proposição de modelos de gestão do conhecimento é a trajetória seguida nesta pesquisa.

1.1 Problema e justificativa

Existem propostas de elaboração de modelos para gestão do conhecimento, em diferentes áreas de aplicação, sejam direcionadas para as organizações públicas, sejam para as privadas. Cada um desses modelos, dada a particularidade da organização para a qual é elaborado, é específico. Entender como esses modelos foram construídos, especialmente o detalhamento metodológico que guiou sua construção, indicando instrumentos e parâmetros essenciais, é a lacuna a ser explorada nesta dissertação.

Não se observa na literatura um arquétipo, um instrumento genérico, que possa servir como referência inicial, indicando parâmetros essenciais para construção de um modelo de gestão do conhecimento. Entende-se essa inexistência de um guia-referência como um problema, na medida em que tal delimitação poderia auxiliar e

apoiar gestores na elaboração e implementação de modelos de gestão de conhecimento para suas próprias organizações.

Sendo assim, esta dissertação não tem como propósito desenvolver um novo modelo de gestão do conhecimento, mas sim apresentar um arcabouço metodológico que possa auxiliar aqueles que desejam criar um modelo de gestão do conhecimento. A proposta é oferecer uma estrutura de apoio, a qual forneça diretrizes e ferramentas para que os gestores e a alta administração possam criar e adaptar modelos que atendam às necessidades específicas de suas organizações. Dessa forma, a intenção não é apresentar uma solução única, mas sim proporcionar uma abordagem flexível e aplicável a diferentes contextos e realidades das organizações.

Logo, para subsidiar essa investigação, as seguintes perguntas permeiam este trabalho: **como vêm sendo construídos os modelos de gestão do conhecimento nos últimos anos? Quais métodos, técnicas e dimensões têm sido considerados na criação desses modelos? Quais diretrizes e dimensões metodológicas podem ser identificadas para construção de modelos de gestão do conhecimento na Ciência da Informação?**

Assim, julga-se procedente investigar padrões metodológicos (métodos, técnicas e dimensões) na construção de modelos de gestão do conhecimento, em um recorte dos últimos dez anos (2014 a 2023), a fim de elencar/propor diretrizes gerais para a construção de modelos de gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação.

A motivação para tal investigação ocorreu quando se observou que, na literatura, não há um padrão previamente definido para a elaboração dos modelos de gestão do conhecimento. Os procedimentos metodológicos são desenvolvidos de forma não regular. Diante disso, torna-se importante entender como os modelos de gestão do conhecimento são metodologicamente construídos e aplicados, identificando evoluções e adaptações para aplicação da gestão do conhecimento em novas organizações, no contexto da Ciência da Informação.

Em linhas gerais, uma investigação como essa justifica-se pelo fato de considerar-se que esta pesquisa contribuirá para o campo da Ciência da Informação, uma vez que oferecerá com mais clareza um caminho para elaboração de modelo de gestão do conhecimento, com possibilidades de ser fundamento na Ciência da Informação, área cujo objeto de estudo é a informação e se estende para o conhecimento, para ser aplicado em outros domínios. Dessa forma, a 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 ou gestor ou pesquisador 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.

Segundo Freire *et al.* (2013), especialmente após a segunda metade da década de 1990, a academia não tem se preocupado em “modelar” novos modelos de gestão do conhecimento, mas sim em entender como cada um dos processos já mapeados realmente se desenvolve e é implementado nas organizações. Nesse mesmo sentido, Corrêa (2023, p. 95) destaca que:

O vasto quantitativo de modelos de Gestão do Conhecimento anuncia que não há uma estrutura amplamente aceita, bem como contribui por apontar aspectos que devem ser considerados no desenvolvimento de novas estruturas. Isso quer dizer que propor um novo modelo sem refletir sobre os existentes é negligenciar a própria ciência e os avanços científicos oriundos das pesquisas anteriores.

Sendo assim, almeja-se que este trabalho auxilie profissionais do campo da Ciência da Informação na proposição de modelos de gestão do conhecimento ao apresentar diretrizes metodológicas básicas mapeadas para tal.

1.2 Objetivos

A seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um arcabouço metodológico para elaboração de modelos de gestão do conhecimento na Ciência da Informação.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre o período de 2014 e 2023 e suas aplicações.
- b) Identificar métodos, técnicas e dimensões utilizadas na construção de modelos de gestão de conhecimento.

- c) Organizar, analisar e sistematizar diretrizes e dimensões para propor um arcabouço metodológico para a elaboração de modelos de gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação.

1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação foi organizada em seis seções. Na seção 1, tem-se a introdução, composta pela definição do problema, justificativa, objetivo geral, objetivos específicos e a estruturação da dissertação.

A seção 2 aborda os conceitos gerais e revisão de literatura, ou seja, apresenta importantes discussões referentes às contribuições de teóricos renomados, com conceituações e temáticas concernentes à de dado, informação e conhecimento; definições relativas à gestão do conhecimento com sua origem, relação com a Ciência da Informação; discussão referente aos modelos clássicos de gestão do conhecimento na Ciência da Informação, bem como sua abordagem. Esta seção apresenta, ainda, uma abordagem referente aos trabalhos correlatos sobre a temática.

Em continuidade, a seção 3 descreve a metodologia de pesquisa, elucidando os métodos e as técnicas utilizadas para o alcance do objetivo geral da dissertação.

A seção 4 apresenta os resultados e as discussões sobre as técnicas, os métodos e as dimensões que estão relacionadas aos procedimentos para proposição dos modelos de gestão do conhecimento.

A seção 5 apresenta o arcabouço metodológico ARCGC para elaboração de modelos de gestão do conhecimento, composto por quatro etapas, 1- Conhecer a Instituição; 2- Desenvolver, Agregar e Compartilhar; 3- Utilizar e Avaliar; e 4- Preservar e Armazenar.

A seção 6 descreve as considerações finais, contendo o resumo dos principais pontos abordados ao longo do trabalho, os desafios, as limitações e trabalhos futuros.

Como elementos pós-textuais, encontram-se as referências utilizadas nesta pesquisa.

2 CONCEITOS GERAIS E REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados o embasamento teórico e os conceitos gerais.

2.1 Gestão do conhecimento: origens, áreas e práticas

Segundo Santos e Rados (2020), na segunda metade do século XX, os avanços tecnológicos desencadearam profundas mudanças no ambiente organizacional, que passaram a ser objeto de estudo de pesquisadores e instituições. Essas mudanças tiveram papel significativo na origem da gestão do conhecimento como um campo relevante para a pesquisa acadêmica.

Destaca-se que, antes da década de 1970, já havia reflexões sobre o valor do conhecimento, especialmente nas áreas de administração científica, gestão de pessoas e eficiência organizacional, embora ainda não se utilizasse o termo “gestão do conhecimento” (Strauhs, 2012; Barreto, 1996). Para esses autores, apenas nas décadas seguintes esse conceito passou a integrar os debates administrativos como algo novo.

Não existe um consenso de opinião a respeito do conceito de gestão do conhecimento, tampouco sobre como ocorreu sua evolução ao longo do tempo. Muitos autores propõem classificações distintas para essa trajetória, utilizando termos como idades, fases, gerações ou etapas, que variam significativamente conforme a perspectiva adotada sobre o início dessa prática (Bettencourt *et al.*, 2012). Algumas literaturas informam que a gestão do conhecimento começou a surgir na década de 1970, embora tenha ganhado maior destaque e notoriedade a partir dos anos 1990, como se pode observar adiante.

A gestão do conhecimento surgiu nos anos 1970 com o objetivo de processar dados com ênfase na informação, abrangendo a criação, o armazenamento, a disseminação e a utilização do conhecimento de acordo com os objetivos institucionais. Isso inclui a consideração de fontes internas e externas à organização (Oliveira *et al.*, 2011). Na visão desses autores, o enfoque da gestão do conhecimento pode variar conforme o contexto. Em outras palavras, a gestão do conhecimento pode ser considerada uma abordagem para administrar, compartilhar e aproveitar o conhecimento das pessoas e disseminar as melhores práticas para promover o crescimento organizacional (Rezende; Abreu, 2008).

Corroborando com o histórico sobre a origem da gestão do conhecimento, o tema, para Freire *et al.* (2013), começou a atrair interesse científico no final da década

de 1980, especificamente em 1989. Esses dados foram apresentados no trabalho de Freire *et al.* (2010), em que os autores destacaram que, com base nos artigos mais relevantes e citados em suas pesquisas, foi possível observar que a abordagem da gestão do conhecimento é influenciada pelo contexto histórico.

Para Bettencourt *et al.* (2012), a gestão do conhecimento só começou a alcançar notoriedade na literatura a partir da década de 1990, principalmente ao direcionar-se para questões ligadas à promoção do conhecimento tácito e ao incentivo à aprendizagem, ou seja, ao conhecimento de base humana.

Endossando essa origem da gestão do conhecimento, destaca-se que, em 1995, Davenport e Prusak (1998) pela primeira vez utilizaram o termo *Knowledge management*, que foi traduzido do inglês para o português como *gestão do conhecimento*. De acordo com os autores, o conhecimento é fluido, ou seja, dinâmico, e se fundamenta em práticas, valores e informações contextuais, além de uma compreensão estruturada que serve como base para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações.

Para os teóricos Probst, Raub e Romhardt (2002), o conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e logo foi concebido como parte da estratégia empresarial, o que pode ser visto como um elemento central nas práticas organizacionais voltadas para a inovação e a vantagem competitiva.

Em se tratando do conceito, é importante destacar primeiramente as diferenças entre **dados**, **informação** e **conhecimento**. Na visão de Davenport e Prusak (1998), os **dados** são como conjuntos de fatos e objetivos; a **informação**, como um conjunto de dados relevantes e com propósito; e o **conhecimento**, como o surgimento da interação entre informação, contexto e experiência pessoal. O Quadro 1, a seguir, apresenta dados, informação e conhecimento, conforme Davenport (1998).

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento

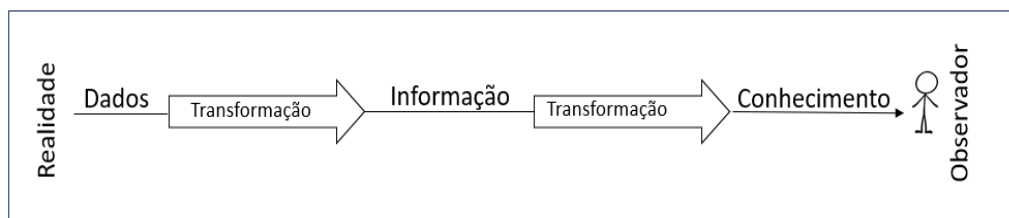
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilmente estruturado; • facilmente obtido por máquinas; • frequentemente quantificado; • facilmente transferível. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto. É:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de difícil estruturação; • de difícil captura em máquinas; • frequentemente tácito; • de difícil transferência.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak, 1998, p. 18.

Como pode ser observado no Quadro 1, Davenport e Prusak (1998) defendem em seu texto a abordagem ecológica para o gerenciamento da informação, destacando a complexidade de definir o termo "informação". Os autores julgam a distinção tradicional entre dados, informação e conhecimento, afirmando que essa separação é imprecisa. A informação, na visão deles, abrange esses três conceitos e serve como um elo entre os dados e o conhecimento.

Na visão de Tarapanoff (2006), a informação refere-se à forma de conhecimento comunicado, que está inserido em componentes sociais que o qualificam. Assim, a informação é vista como subjetiva, uma vez que é ressignificada pelo sujeito cognoscente (observador, ser cognitivo, conhecedor), tornando-se parte do processo de construção do conhecimento. Tarapanoff (2006) criou um esquema ilustrativo, que demonstra a relação entre os termos, da evolução dos dados ao conhecimento, conforme indicado na Figura 1. A ilustração representa uma visão tradicional da evolução dos dados ao conhecimento. A imagem é enriquecida por conceitos epistemológicos e ontológicos, os quais proporcionam uma estrada contínua da realidade ao observador dessa realidade, destacando as transformações que ocorrem ao longo desse processo (Tarapanoff, 2006).

Figura 1 – Visão "tradicional" da evolução dos dados ao conhecimento



Fonte: Tarapanoff, 2006, p. 216.

Posta a definição de conhecimento e sua diferenciação, serão abordados a seguir os conceitos da gestão do conhecimento.

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), a gestão do conhecimento envolve atividades para desenvolver e controlar o conhecimento em uma organização, visando apoiar a

tomada de decisões, para alcançar os objetivos almejados. Esse autor defende que é essencial implementar políticas, procedimentos e tecnologias que efetivamente colem, distribuam e utilizem o conhecimento, de modo a proporcionar mudanças no comportamento organizacional.

Já os autores Davenport e Prusak (2003, p. 52) definem a gestão do conhecimento como um conjunto de atividades que envolvem “criação, codificação e transferência do conhecimento”.

Para Choo (2003), a gestão do conhecimento contribui para o fomento da temática do ciclo do conhecimento, desde a informação ao seu significado, bem como a tomada de decisões:

A criação de significado expressa o que é vital para a organização e para seus membros. A construção do conhecimento gera inovações e competências que ampliam o horizonte de escolha. Na tomada de decisões, os executivos são guiados por rotinas, regras e princípios heurísticos pessoais que simplificam e legitimam suas ações (Choo, 2003, p. 61).

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 reconhecidas por sua capacidade de adaptação em cenários dinâmicos e complexos.

Os pesquisadores Santos e Damian (2018) relatam que a gestão do conhecimento tem a função de aplicar o conhecimento gerado pelas pessoas em diferentes atividades organizacionais, com destaque ao processo decisório, demonstrando a importância de uma boa coordenação para garantir que decisões sejam bem informadas e bem fundamentadas.

Explorando as nuances sobre as definições de gestão do conhecimento, percebe-se, por meio do trabalho de Valentim (2020), que a literatura internacional oferece uma vasta quantidade de textos sobre as concepções, os conceitos e as definições de gestão do conhecimento. Além disso, a autora identifica a presença de elementos constitutivos mais significativos também na literatura de brasileiros.

A gestão do conhecimento, para Batista e Farias (2023), busca identificar métodos para tornar explícito o conhecimento implícito dos indivíduos. Esse processo é complexo e não deve ser feito de forma aleatória, pois cada pessoa possui suas

próprias maneiras de compartilhar o que sabe. Dessa forma, gerir conhecimento envolve a criação de ferramentas que possibilitem seu registro, fortalecendo a inteligência organizacional, e requer uma disposição genuína por parte dos indivíduos em compartilhar seu conhecimento. Para Corrêa (2023, p 77):

[...] a Gestão do Conhecimento é uma gestão que se relaciona reciprocamente com outros temas e áreas organizacionais, para promover processos e atividades pautados no conhecimento, visando atingir os objetivos almejados pela organização, sendo organização entendida como qualquer tipo de instituição (empresa pública ou privada, ensino, governo, saúde, outros) que faça uso dessa gestão.

Quanto às práticas de gestão do conhecimento, os autores Coombs e Hull (1998) indicam a existência de rotinas práticas de gestão do conhecimento que são essenciais para moldar a base do conhecimento da organização, para o processo de inovação. Essas rotinas abrangem o ciclo de vida do conhecimento em uma empresa que implementa e pratica a gestão do conhecimento.

Conforme explicado pelas pesquisadoras Paula e Cianconi (2007), as práticas de gestão do conhecimento são ferramentas que ajudam no gerenciamento do capital intelectual, convertendo informações em conhecimento e promovendo seu crescimento contínuo. Tais ferramentas facilitam a integração, a disseminação e a acessibilidade das informações dentro da organização.

De acordo com Candal *et al.* (2022), a gestão do conhecimento permite o gerenciamento de ativo conhecimento dentro da organização, principalmente mediante a implementação de processos, práticas e ferramentas. Para Xavier, Oliveira e Teixeira (2012), as práticas de gestão do conhecimento constituem uma das abordagens mais comuns para a aplicação de gestão do conhecimento nas organizações. Essas práticas podem ser vistas como um conjunto de ações, atividades, procedimentos, rotinas, hábitos e práticas que possibilitam a adequada administração do conhecimento dentro de uma empresa, abrangendo todas as fases do ciclo de gestão do conhecimento, desde a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento, a aplicação, o aprendizado, até o aperfeiçoamento e a melhoria.

No que diz respeito à categorização das práticas/ferramentas de gestão do conhecimento, vale mencionar o manual de ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento, conhecido também como manual de práticas de gestão do conhecimento, da *Asian Productivity Organization* (APO, 2020). Trata-se de uma

organização intergovernamental asiática voltada para melhorar a produtividade na região da Ásia-Pacífico, que classificou as etapas do ciclo de gestão do conhecimento, traduzido da versão inglês, da seguinte forma:

- **Etapa 1:** Identificação conhecimento: Ferramentas de avaliação, Cafés do Conhecimento, Comunidade de Prática, Ambientes Colaborativos Virtuais, Redes de Conhecimento (*clusters*), Identificação de Especialistas, Prática de Avaliação de Maturidade, Mapa do Conhecimento e Mentoria.
- **Etapa 2:** Criação conhecimento: *Brainstorming*, Ambientes de Aprendizagens e Ideias, Cafés do Conhecimento, Comunidades de Prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (*Wikis*, etc.), Comunicação por vídeo e *webinars*, Pesquisas, *Blogs*, Ambientes de Colaboração físico e virtuais, Mentoria, Portal do Conhecimento.
- **Etapa 3:** Armazenamento conhecimento: Café do Conhecimento, Comunidades de Prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (*Wikis*, etc.), Construção de *clusters* de Conhecimento, *Blogs*, Ambientes de Colaboração físicos e virtuais, Portal, Comunicação por vídeo e *webinars*, Mentorias e Portal de Conhecimento
- **Etapa 4:** Compartilhamento conhecimento: Biblioteca de Documentos, Cafés do Conhecimento, Comunidades de Prática, Análise Pós-Ação, Narrativas, Bases de Conhecimento (*Wikis*, etc.), *Blogs*, construindo *clusters* de conhecimento, Ambientes Colaborativos físicos e virtuais, Portal do conhecimento, Serviço de Redes Social, Compartilhamento de vídeo, Narrativas e Mentorias.
- **Etapa 5:** Aplicação conhecimento: Bibliotecas de documentos, Café do Conhecimento, Ambientes Colaborativos Presenciais, Ambientes Colaborativos Virtuais, Comunidades de Prática, *Blogs*, Portal do conhecimento, Mentoria, Bases de Conhecimento, espaços de trabalho físicos e virtuais colaborativos, Comunicação por vídeo e *webinars*.

Observa-se que esse agrupamento pode facilitar a sua aplicação e análise sistemática de cada prática e etapa. Segundo a APO (2020, tradução nossa), o profissional de gestão do conhecimento precisa inicialmente identificar a etapa da iniciativa a ser abordada e, em seguida, consultar uma lista de métodos e ferramentas recomendados pelos especialistas internacionais. Essa abordagem prática ajuda a

alcançar resultados rápidos, no entanto é importante equilibrar a aplicação dos métodos com as necessidades específicas dos processos e projetos da empresa.

2.2 Gestão e Organização

A “gestão” é um conceito abrangente, multidisciplinar e se tornou um aglutinado de conhecimento das mais diferentes áreas do saber (Dias, 2022). No mundo contemporâneo, a globalização e o surgimento da internet e de novas tecnologias permitiram que organização, conhecimento e informação ultrapassassem barreiras geográficas, sendo acessados em tempo real, dando origem a uma corrida por novos modelos de gestão para os quais é necessário estabelecer bases conceituais e organizacionais que se adequem a esse novo cenário hodierno.

Alves e França (2022) relatam a necessidade de instituições analisarem ferramentas que possam ajudá-las a se destacar em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico. Enfatizam, ainda, que o capital intelectual, a tecnologia e a comunicação, bem como a gestão estratégica do conhecimento são fatores essenciais para fortalecer as organizações e permitir sua adaptação às mudanças e exigências do mercado.

A aplicação da gestão nesse novo cenário não é meramente empresarial, pois “se dá de forma indireta por intermédio da convergência de outros processos gerenciais, tais como gestão de conteúdo, gestão da informação, gestão de pessoas e gestão de tecnologias” (Souza; Dias; Nassif, 2011. p. 61). Assim, esses autores afirmam que:

[...] o conhecimento a partir de fins do século passado vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões e práticas organizacionais como recurso estratégico para as organizações se manterem no mercado e buscarem sua competitividade sustentável. Esse entendimento tem incitado as organizações a estudar e rever seus modelos tradicionais de gestão, fundamentadas no conhecimento como fator imprescindível à inovação e competitividade (Souza; Dias; Nassif, 2011. p. 56).

Dessa forma, embora tenha sido inicialmente implementada no ambiente de negócios, gestão é um conceito cujas práticas regulam todas as instituições e organizações, desde os precursores, como Sócrates e Platão, até os dias de hoje.

Cunha e Rego (2018) defenderam os cinco princípios essenciais da gestão apresentados por Fayol¹, a saber: planejar, organizar, coordenar, dirigir/comandar e controlar. Para Fayol, citado por Cunha e Rego (2018, p. 13), deve-se usar o termo “princípios” – e não regras ou leis – para evitar qualquer ideia de rigidez: “Não há nada de rígido ou absoluto em questões de gestão – tudo é uma questão de grau”. Segundo Cunha e Rego (2018), um mesmo princípio pode ser aplicado de formas diferentes, uma vez que as circunstâncias variam e se alteram ao longo do tempo, assim como os seres humanos, que são distintos e estão sujeitos a transformações, além de haver diversos outros fatores variáveis.

Drucker (1954) estabeleceu a gestão como uma disciplina focada nas pessoas, no poder, nos valores, na estrutura e na organização. Para o autor, a gestão está intrinsecamente relacionada à tarefa de satisfazer o cliente/usuário, ou seja, o cliente/usuário é o próprio negócio, e a organização deve ser gerida para esse propósito. Esse mesmo autor propôs a criação de organizações funcionais capazes de estabelecer estratégias que minimizem os impactos negativos de suas ações na sociedade. Para ele, o conhecimento produtivo constitui hoje uma responsabilidade gerencial e, mais do que isso, um desafio organizacional que requer a aplicação constante do conhecimento ao conhecimento. Dessa forma, a gestão é vista como uma disciplina teórica que, quando associada às práticas, tornou possível a organização da sociedade em todo seu contexto, não somente na perspectiva empresarial. O conhecimento é bom quando é útil, ou seja, o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza (Chiavenato, 2014).

Na visão de Fayol (1917), a gestão não era vista como talento pessoal, algo natural, mas sim como uma competência ou capacidade passível de ser ensinada/aprendida (Cunha; Rego, 2018). O conhecimento e a informação têm função primordial na organização. Para esses autores, não há nada de rígido ou absoluto em questões de gestão. Fayol (1917) ainda destacou a necessidade de associar o aspecto humano à formação técnica dos gestores dentro das organizações, que ele

¹ Engenheiro de formação e responsável por uma grande empresa, Henri Fayol (nascido em 29 de julho de 1841, em Constantinopla/ /Istambul; desaparecido em Paris, em 19 de novembro de 1925) é, frequentemente, equiparado (ainda que nem sempre de modo apropriado) a Frederick Winslow Taylor, seu contemporâneo (1856-1925), como um dos pilares do pensamento administrativo clássico (Fayol, 1917, p. 9).

designou como o “corpo social”. Essa forma moderna e indiscutível de pensar a gestão continua presente, mais do que nunca, no mundo contemporâneo (Cunha; Rego, 2018).

As “organizações” podem ser definidas de diferentes formas. Nesta dissertação, destacam-se duas concepções: a primeira as vê como um sistema estruturado que coordena conscientemente esforços de duas ou mais pessoas com funções definidas para alcançar objetivos comuns, podendo também serem entendidas, na visão neoclássica, como grupos com propósito compartilhado (Selznick, 1948). A segunda definição, de Hecht (1980, p. 98, tradução nossa), descreve a organização “como um sistema complexo de interações entre indivíduos em diferentes níveis, influenciado por contextos sociais, econômicos, culturais, políticos e competitivos”.

Já o conceito de “modelo organizacional” define a disposição de uma organização, as suas hierarquias, linhas de comunicação, responsabilidades e recursos disponíveis, em que o modelo de cada empresa é definido pelos seus objetivos e é usado como referência na forma como “movimenta” a instituição. O modelo organizacional ideal depende da natureza das operações e dos desafios enfrentados pela organização, influenciando tanto a definição do número de colaboradores quanto as competências exigidas (Esteves, 2015).

Para o mesmo autor, os modelos organizacionais podem ser divididos em diferentes formas. Alguns os dividem segundo a época de surgimento; e outros os dividem face às suas doutrinas, como burocráticos, racionais, de coligação, anárquicos, de aprendizagem organizacional, entre outros.

Compreende-se como um modelo burocrático aquele que estabelece normas e uma hierarquia clara para definir funções e limites de atuação de cada membro da organização (Olsen, 2008). O modelo racional, aplicável às finanças, política e burocracia; o modelo de coligação, mais indicado para a política; os modelos anárquicos, adequados às indústrias e serviços, sem regras ou objetivos predefinidos em reuniões, com eficácia dependente do assunto, das pessoas envolvidas e das soluções disponíveis; e, por fim, os modelos de aprendizagem organizacional, também adequados a universidades, indústrias e serviços, que exibem capacidade de aprender e se adaptar (Fonseca, 2015).

Com isso, uma organização, de modo geral, é estabelecida por várias partes, estruturas e funções que se relacionam de forma hierárquica, a fim de alcançar

os objetivos estabelecidos. A forma conservadora e rígida com que as organizações eram implementadas e geridas nos primórdios de suas constituições não tem lugar e espaço nas organizações modernas, pois o conhecimento passa a ser o maior ativo das organizações, tendo como principal elemento a competitividade sustentável (Souza; Dias; Nassif, 2011). Para esses autores, “esse entendimento tem incitado as organizações a estudar e rever seus modelos tradicionais de gestão” (Souza; Dias; Nassif, 2011, p. 56). Nesse sentido, o foco das organizações é consideravelmente ampliado, incluindo não somente o aspecto técnico, mas o humano, o do conhecimento e o da informação, que passaram a ter lugar de destaque e relevância.

Chiavenato (2014) afirma que há uma tendência a considerar a gestão com as pessoas, ou seja, conduzir a organização juntamente aos colaboradores internos e externos que a compreende de forma holística considerando a perspectiva futura. Isso exige uma nova visão das pessoas como indivíduos ativos, responsáveis por decisões, inovação e criação de valor nas organizações, em vez de meros recursos ou participantes passivos.

A organização não é mais fechada em si, mas construída e gerida por várias pessoas dentro e fora do espaço físico visível e limitado. Se antes a organização tinha o objetivo de gerir o conhecimento e a informação, hoje percebe-se um movimento reverso, ou seja, o conhecimento e a informação gerem a organização, confirmando a previsão feita por Terra (2001). O autor ainda esclarece que “novos modelos organizacionais, normas e valores culturais estão sendo criados ao mesmo tempo que cresce a importância do estabelecimento de redes de aprendizado dentro das organizações” (Terra, 2001, p. 250).

As organizações que buscam uma posição estratégica, inovadora e protagonista devem concentrar seus esforços na internalização de novos valores necessários à atração dos melhores talentos e não conseguirão se estabelecer de forma competitiva. Terra (2001, p. 252) cita o pioneiro da Internet, Christopher Locke, em sua reflexão sobre o futuro das organizações no *cyber* mundo, afirmando que “somos assentos, olhos, usuários finais e consumidores [...] somos seres humanos e nosso alcance excede nossa capacidade de domínio”. Os mercados na era digital são baseados em conversas, em participação ativa, assim como na maioria das decisões que interferem na vida em sociedade (Terra, 2001).

Albino e Reinhard (2009) enfatizam que o foco deve ser voltado para a maneira como os "centros de conhecimento" das organizações gerenciam e compartilham

seus conhecimentos. Para esses autores, a principal dificuldade está em identificar esses centros de conhecimento e também no desenvolvimento e implementação de projetos de gestão do conhecimento que sejam realmente aplicados nas organizações.

A estrutura organizacional corresponde a um dos condicionantes da gestão do conhecimento, contudo um dos principais desafios impostos às organizações comprometidas com a gestão do conhecimento diz respeito à própria gestão de mudanças culturais, em sentido amplo, e comportamentais, em sentido restrito, e à criação de contexto organizacional favorável à criação, ao uso e compartilhamento de informação e de conhecimento (Alvarenga Neto; Barbosa; Pereira, 2007).

2.3 Modelos: definição e relações

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 Pereira e Santos (2001), o modelo consiste em um conjunto de técnicas, explicações e princípios que direcionam a percepção e a forma de funcionamento de componentes dentro de uma organização.

Para Oliveira (2014), o modelo é entendido como uma representação e descrição dos elementos e características de uma área específica, neste caso, a gestão do conhecimento. Assim, para a mesma autora, pode-se inferir que cada modelo terá um objetivo determinado e poderá ser utilizado como um padrão ou referência para diferentes tipos de organização.

Os “modelos são recorrentes na literatura da área de Ciência da Informação, e visam apresentar a representação de um objeto ou fenômeno estudado teoricamente ou presente em uma dada realidade” (Santos; Valentim, 2021, p. 5).

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 iniciar qualquer projeto, sendo, portanto, necessário que as organizações busquem o método mais adequado à sua realidade.

Para esta dissertação, o termo **modelo** é entendido como uma representação de algo a ser seguido, um instrumento a ser utilizado como guia, algo que foi testado e validado como eficiente.

Após compreender detalhes específicos sobre modelos, torna-se importante delinear e diferenciar os conceitos de “modelo”, “metodologia”, “*framework*” e “arcabouço”, uma vez que, esclarecidos esses termos, o leitor terá melhor direcionamento.

Assim, com base nas definições de Tomhave (2005, p. 8-9), tem-se o “**modelo**” entendido como “uma construção abstrata, conceitual, que representa processos, variáveis e relações sem fornecer orientações específicas para a prática ou implementação”. Por outro lado, o “*framework*” é compreendido como “[...] uma construção fundamental que define os pressupostos, conceitos, valores e práticas, e que inclui orientações para a implementação em si”. E a “**metodologia**” é delineada como “[...] uma construção mais densa que define práticas específicas, procedimentos e normas para a implementação ou execução de uma tarefa ou função específica”.

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 significado: “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).

Destaca-se que todas essas definições são importantes para a fundamentação desta pesquisa, e serão utilizadas ao longo das próximas etapas.

2.3.1 Modelos de gestão do conhecimento: conceitos, tipologias e aplicações

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

2.3.1.1 Conceitos

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 adotar 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).

Para esta dissertação, o **modelo de gestão do conhecimento** é uma forma de colocar a equipe de uma organização para se envolver nos processos de forma contínua, incluindo o conhecer, o trabalhar/usar, o disseminar e o armazenar o conhecimento, para que gerações futuras tenham acesso.

2.3.1.2 Tipologia

Existem alguns tipos de modelos de gestão do conhecimento em contextos organizacionais, cada um com uma finalidade específica, a saber: modelo de implantação, modelo de avaliação, modelo de descrição, modelo de mudança. A seguir, serão apresentados alguns tipos de modelos a título de ilustração.

O “**modelo de implantação**” é utilizado para implementar a gestão do conhecimento dentro de uma organização. Como exemplos, incluem o modelo de Davenport e Prusak, que envolve geração, codificação, transferência e utilização do conhecimento; o modelo de Choo (1998), o qual se baseou no princípio de que o conhecimento deve ser considerado a partir da informação provida de sentido, de acordo com o contexto específico para criar conhecimento e tomar decisão; e o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) – para esses autores, a implantação da gestão do conhecimento se dá por meio de um ciclo composto de oito processos que se inter-relacionam, denominados “Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento”.

De acordo com Damian e Cabero (2020), o conhecimento se tornou um recurso estratégico, capaz de permitir a construção de vantagens competitivas sustentáveis, e, dessa forma, deve ser adequadamente administrado pelas organizações. Significa que a gestão do conhecimento precisa ser implantada nesses ambientes. Esses autores afirmam que a implantação da gestão do conhecimento não se trata de uma tarefa simples e, para que essa implantação ocorra de maneira propícia, faz-se oportuno a utilização de um modelo de implantação.

Quanto ao “**modelo de avaliação**”, pode-se dizer que é usado para avaliar a eficácia da gestão do conhecimento. Um exemplo é o modelo aplicado no desenvolvimento de produtos, dos autores Silva e Rozenfeld (2007), que mapeiam conversões do conhecimento em diferentes dimensões do processo. Dentre as funções desse modelo de avaliação, está o de identificar lacunas e melhorar a gestão do conhecimento. Silva (2002) concluiu em seu trabalho que o modelo de avaliação indicou certos pontos ou aspectos em que a gestão do conhecimento pode ser melhorada no desenvolvimento de produtos da empresa.

2.3.1.3 Aplicações

Uma organização deve utilizar modelos de gestão do conhecimento para criar ambiente capacitante para que seja possível o desenvolvimento do conhecimento organizacional, levando ao crescimento tanto individual quanto coletivo (Valentim; Gelinski, 2005). Cajueiro (2008, p. 102) descreve que “um modelo é a simplificação do mundo real, usada para demonstrar relacionamentos complexos em termos fáceis de serem entendidos”.

Conforme os autores Damian e Cabero (2020), o uso de um modelo de gestão do conhecimento específico é recomendado para o sucesso na implementação da gestão do conhecimento nas organizações. E, ainda, na visão de Bennet e Bennet (2004), esses modelos possibilitam uma compreensão mais precisa da gestão do conhecimento nas instituições, permitindo que as empresas sejam consideradas como estruturas de conhecimento e promovendo um entendimento aprofundado da gestão do conhecimento e dos elementos envolvidos.

Conforme Silva (2021), a gestão do conhecimento tem sido muito estudada e divulgada, resultando na presença de diversos modelos na literatura. Os pesquisadores da área da gestão do conhecimento utilizam-se de construções de metodologias baseadas em suas experiências práticas para ilustrar suas abordagens teóricas. De acordo com a autora: “Os modelos de gestão do conhecimento são estruturas pensadas no intuito de trabalhar todos os estados da gestão do conhecimento e são construídas a fim de tornar a teoria mais visual” (Silva, 2021, p. 23).

Para finalizar o entendimento sobre os modelos, surge um conceito sobre modelos de gestão do conhecimento, discutido por Corrêa (2023, p. 97):

Um modelo, também denominado framework ou estrutura, é uma abstração simplificada do mundo real, uma representação esquemática que elucida os elementos e suas intrincadas 7 interfaces relacionais em termos inteligíveis. No âmbito da Gestão do Conhecimento, um modelo é uma forma de expressar os elementos que constituem essa gestão e suas intra e inter relações, sendo a tratativa de todos esses elementos e suas interfaces realizada conjuntamente, por meio do método de síntese e análise, o que caracteriza uma abordagem atinente ao paradigma holístico.

2.4 Os modelos de Gestão do Conhecimento

Sob a ótica deste referencial teórico, esta seção traz uma apresentação preliminar do panorama dos tipos de modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura. Destaca-se que não se pretende esgotar os fundamentos e tipos de modelos teóricos, conceituais e práticos, mas sim identificar os principais fundamentos dos modelos, assim como os elementos que os constituem e os representam de modo geral no contexto da Ciência da Informação e áreas afins. A intenção é apresentar um recorte do que já existe sobre a temática, tanto no que se refere a autores clássicos quanto aos autores mais recentes, que foram utilizados pela autora como uma revisão

inicial da literatura, para contextualizar a pesquisa. Após apresentados os modelos de gestão do conhecimento, análises e discussões serão realizadas em estudos que os utilizaram na revisão de literatura, realizada na seção 4.1.

Dessa forma, este referencial apresenta modelos amplamente reconhecidos por autores clássicos e contemporâneos, a fim de contribuir para a elaboração do objetivo geral da dissertação, ou seja, a proposição de um arcabouço metodológico para elaboração de modelos de gestão do conhecimento na Ciência da Informação. Com isso, são apresentados modelos dos autores Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2003), Davenport e Prusak (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Terra (2001), Corrêa (2022), Batista (2012), entre outros de trabalhos correlatos, que são referências na área. Essa abordagem objetivou proporcionar uma análise abrangente e fundamentada sobre as principais correntes e contribuições teóricas existentes, com o propósito de inserir esta pesquisa em um contexto acadêmico consolidado e aceito pela comunidade científica.

Destaca-se que existem diversos outros modelos de gestão do conhecimento, mas os modelos apresentados neste referencial foram selecionados também pela clareza e detalhamento dos elementos, bem como sua contribuição e aplicação significativa nas práticas e estudos da área, sendo, portanto, considerados adequados para embasamento desta dissertação.

Nas seções a seguir, eles serão apresentados com uma análise das suas descrições e características.

2.4.1 Modelo SECI

O modelo de Nonaka e Takeuchi é conhecido como modelo SECI (Koehler, 2020): Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, elaborado na década de 90, sendo apresentado no livro *"The Knowledge-Creating Company"* e publicado em 1995.

Esse modelo está relacionado ao processo entre conhecimento tácito e explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é difícil de expressar por palavras, uma vez que está relacionado a experiências pessoais e interações sociais. Com relação ao conhecimento explícito, trata-se de um conhecimento objetivo, facilmente codificado em palavras, fórmulas, podendo ser transmitido de maneira formal. O modelo envolve um conhecimento inerente das

pessoas que fazem parte da organização, sendo necessário o compartilhamento de maneira coletiva.

Nesse modelo, a conversão do conhecimento é realizada por meio da Espiral do Conhecimento, através dos seguintes modos de ação: socializar (S), externalizar (E), combinar (C) e internalizar (I). Na socialização, ocorre a troca de conhecimentos tácitos, a partir da experiência direta de indivíduo para indivíduo. A externalização se dá quando o conhecimento tácito é expresso e codificado, transformando-se em conhecimento explícito, por meio do diálogo e da reflexão, de indivíduo para grupo. A combinação consiste no processo de integrar e aplicar conhecimentos explícitos – novos e antigos – e informações dentro de um grupo, buscando beneficiar a organização. Na internalização, os novos conhecimentos explícitos são apropriados pelo indivíduo, transformando-se em conhecimento tácito, ou seja, aprender e adquirir novo conhecimento tácito, de organização para indivíduo.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento é criado por indivíduos, não por organizações. Dessa forma, torna-se importante que a organização estimule ações que gerem conhecimento, promovendo sua disseminação por meio de diálogo, proporcionando cenários que fomentem a criação e trocas de conhecimento.

A espiral do conhecimento é formada à medida que o conhecimento transita pelos quatro modos de conversão, passando por cada um dos processos, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80.

2.4.2 Modelo da Organização do Conhecimento

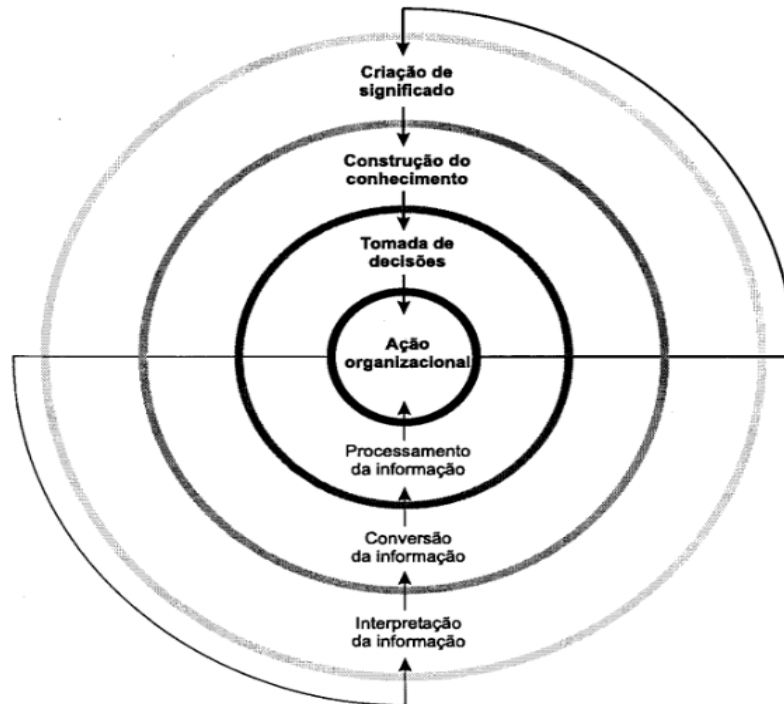
O modelo conceitual criado por Choo (1998) fundamenta-se na premissa de que o conhecimento deve ser interpretado a partir de informações contextualizadas, as quais são importantes para gerar conhecimento e tomar decisões.

O modelo clássico apresentado por Choo (2003), denominado de Modelo da Organização do Conhecimento, refere-se ao comportamento de uso da informação. Para esse autor, a forma como o demandante utiliza a informação está associada ao propósito específico para o qual a informação é empregada, ou seja, é orientada para a ação. Conforme Choo (2003, p.18), as pesquisas sobre teoria organizacional revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três “arenas estratégicas”, a saber: interpretação da informação, convenção da informação e processamento da informação.

A **primeira** arena estratégica refere-se à “interpretação da informação”, conseqüentemente, à “criação de significados”; a **segunda** arena estratégica relaciona-se com a “convenção da informação”, a qual está associada à “construção do conhecimento”; e a **terceira** arena estratégica trata-se do “processamento da informação”, de modo que as empresas possam tomar decisões mais assertivas,

baseadas nos dados e informações da organização. A Figura 3 apresenta, na visão de Choo (2003), os processos fundamentais.

Figura 3 – A Organização do Conhecimento



Fonte: Choo, 2003, p. 30.

O modelo de Choo destaca que as necessidades de informação precisam ser continuamente reavaliadas, uma vez que elas mudam sempre que as pessoas se deparam com situações em que seu conhecimento atual é insuficiente para tomar decisões, o que resulta na identificação de novas demandas informacionais (Carvalho; Araújo Junior, 2014).

Pereira (2006) conclui em seu trabalho que, no conceito de "arenas estratégicas" de Choo (2003), consultores empresariais buscam informações de diferentes fontes com o principal objetivo de usá-las como suporte na tomada de decisões em suas atividades cotidianas de consultoria.

Os modelos de comportamento informacional apresentam características e etapas que demandam diferentes ações e habilidades informacionais das pessoas, entre os quais está o modelo de Choo. À medida que o indivíduo avança no processo de busca, assim como o grau de complexidade das habilidades exigidas, esse

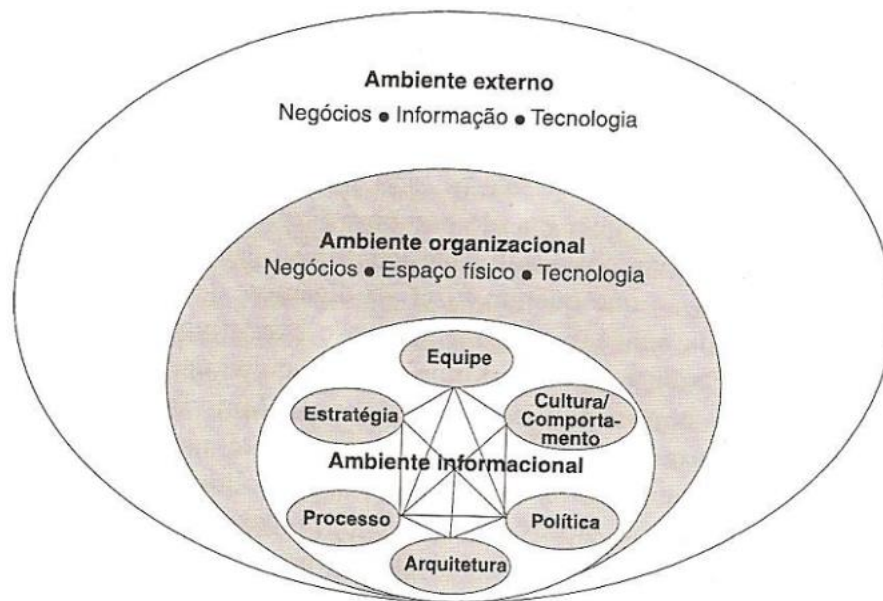
processo irá requerer o aprimoramento constante em relação aos recursos informacionais para a busca e o uso da informação. Portanto a compreensão das particularidades dos modelos de comportamento informacional é essencial para as pesquisas que buscam promover a competência relacionada à informação, levando em consideração que essa competência é essencial para a busca e aquisição de conhecimento, formando uma relação simbiótica. Nesse sentido, torna-se necessário adotar um comportamento informacional adequado e desenvolver habilidades específicas para atingir com sucesso a busca e o uso da informação (Furtado; Alcará, 2015).

2.4.3 Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação

O Modelo Ecológico para Gerenciamento da Informação, elaborado por Davenport e Prusak (1998), fundamenta-se em três processos essenciais. O primeiro processo consiste na geração do conhecimento: focado no desenvolvimento do conhecimento dentro da organização. O segundo processo consiste na codificação e coordenação do conhecimento: abrange métodos para expressar e compartilhar o conhecimento. E o terceiro processo refere-se à transferência do conhecimento: inclui a transferência informal e não estruturada entre indivíduos, bem como a transferência formal por meio de documentos e bancos de dados.

Davenport e Prusak (1998) intitulam esse modelo como Ecologia da Informação, porque, segundo eles, as organizações devem ser compreendidas como sistemas ecológicos, que funcionam em cadeias interdependentes. Essas cadeias foram chamadas de ambientes, assim classificadas: o “ambiente externo”, composto por todo o ambiente de negócios no qual a organização está inserida – negócios, informação e tecnologia; o “ambiente organizacional”, constituído pelo espaço físico ocupado pela empresa, como os negócios que opera e as tecnologias que utiliza e, finalmente, o “ambiente informacional”, que aborda seis elementos: estratégia, equipe, cultura, política, arquitetura e processo. A Figura 4 apresenta o modelo com seus elementos.

Figura 4 – Modelo Ecológico para Gerenciamento da Informação



Fonte: Davenport e Prusak, 1998, p. 51.

Em se tratando dos elementos do ambiente informacional, a “equipe” especializada em informação refere-se a uma equipe especializada no trabalho com a informação dentro da organização, sendo esta fundamental, pois as pessoas ainda são os melhores meios para: identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação; a “cultura e comportamento” em relação à informação refere-se à atitude e ao comportamento dos indivíduos em relação à informação, destacando se a valorizam ou não; a “política de informação” está relacionada ao poder que a informação confere e às responsabilidades da direção/liderança na gestão e uso dessa informação. A “arquitetura” da informação pode ser descritiva, elaborando/criando um mapa do ambiente informacional atual, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em um cenário futuro. Em “processo” de gerenciamento da informação, ao tratar o gerenciamento da informação como processo, reforça-se a importância da mensuração e do aperfeiçoamento, que está alinhado com a abordagem ecológica na descrição e na evolução; e a “estratégia da informação” foca na formulação de estratégias para utilizar a informação de maneira eficaz e relevante para os objetivos da organização.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 44), a ecologia da informação, além de requerer uma abordagem holística, apresenta quatro atributos principais: “a integração dos diferentes tipos de informação; o reconhecimento de mudanças evolutivas; a

ênfase na observação e na descrição; e a ênfase no comportamento pessoal e informacional”. Os autores sugerem que os quatro atributos são comparáveis a elementos da ecologia no mundo físico. Embora a abordagem ecológica da informação incorpore todos esses atributos, cada um tem seu valor individual. A adoção de qualquer um deles pode orientar as organizações em uma direção mais ecológica, sendo fundamental para tornar o projeto mais estimulante e não intimidador.

2.4.4 Modelo de Probst, Raub e Romhardt

O modelo de gestão do conhecimento a ser apresentado nesta seção foi proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002). Para esses autores, conhecimento é “[...] todo conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas [e que] o conhecimento está sempre ligado a pessoas” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. VI).

O modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) fornece elementos construtivos que apoiam a análise da situação e estruturação da gestão do conhecimento. Eles são apresentados em oito elementos construtivos da gestão do conhecimento, sendo constituídos por seis processos essenciais:

(i) identificação do conhecimento: permite analisar e descrever o ambiente de conhecimento da organização, facilitando a definição mais precisa das competências, informações e dados, tanto internos quanto externos;

(ii) aquisição do conhecimento: tem como foco identificar o conhecimento que a organização não é capaz de gerar internamente e, a partir de então, buscá-lo por meio de relações com agentes externos;

(iii) desenvolvimento do conhecimento: esse elemento é utilizado como complemento à aquisição de conhecimento, com foco no desenvolvimento de novas ideias, habilidades e competências, visando tornar os processos mais eficientes.

(iv) compartilhamento e distribuição do conhecimento: facilitam a conversão de informações e experiências individuais em algo acessível a toda a organização. Tal abordagem possibilita que os membros da equipe compartilhem seus conhecimentos e adquiram aprendizados que poderão ser essenciais para futuras equipes que lidem com questões semelhantes;

(v) utilização do conhecimento: abrange a implementação do processo de gestão do conhecimento; e

(vi) 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.

Complementando os seis elementos construtivos, o modelo apresenta ainda mais dois elementos estratégicos da gestão do conhecimento, a saber:

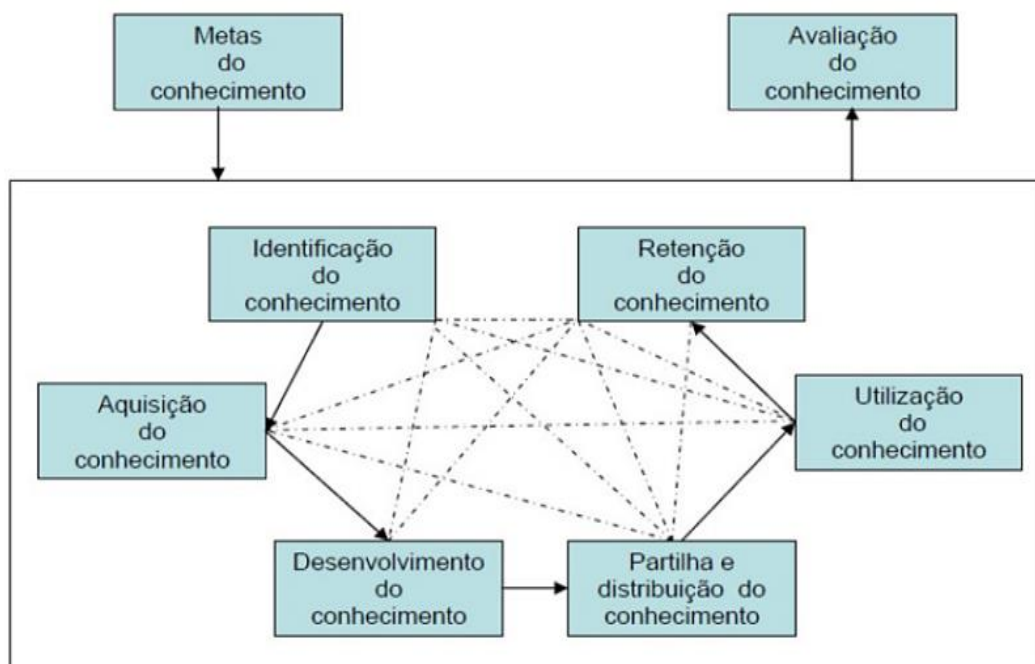
(vii) metas de conhecimento: esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos específicos das intervenções, com o intuito de aprimorar as habilidades em níveis normativos, estratégicos e operacionais; e

(viii) avaliação do conhecimento: completa o sistema e representa o momento em que a organização deve mensurar o quanto a gestão do conhecimento é eficiente.

De acordo com os autores, todos os elementos têm o objetivo de analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento, bem como fornecer uma avaliação do conhecimento existente na organização.

A Figura 5 apresenta a sequência dos elementos por meio das linhas pontilhadas e as suas relações. As metas e avaliação são representadas externamente, demonstrando a necessidade de gerenciamento de todo o processo.

Figura 5 – Modelo de Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Romhardt



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

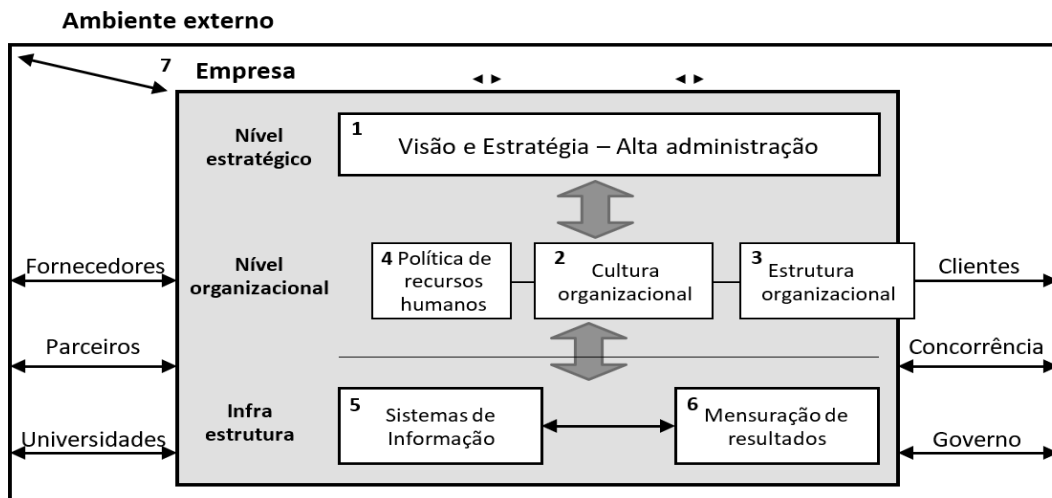
De acordo com a investigação de Corrêa (2018) sobre o modelo de Probst, Raub e Romhard (2002), o modelo é dividido em fases, com características específicas para cada uma. Embora a separação em fases fragmente o fluxo de ideias e não deixe claras as ações processuais, o modelo apresenta a sequência de implementação das fases e a interdependência entre elas. Mesmo diante da complexidade na sua aplicação devido à falta de um *modus operandi* definido, os *insights* oferecidos tornam o modelo uma valiosa referência para fontes úteis de consultas.

2.4.5 Modelo de Terra

O autor Terra (2001) propôs um modelo de implantação da gestão do conhecimento que abrange sete dimensões essenciais da atividade gerencial que devem ser integradas nas organizações.

A primeira dimensão trata-se da estratégia, que está relacionada à liderança da organização e determina as áreas de conhecimento prioritárias para o aprendizado dos colaboradores. A segunda dimensão refere-se à cultura organizacional, a qual avalia como a cultura da organização pode facilitar ou dificultar a criação e disseminação de conhecimento. A terceira dimensão diz respeito à estrutura organizacional, que deve promover alta autonomia para as equipes e valorizar as competências individuais. A quarta dimensão aborda a gestão de recursos humanos, que deve focar na definição de políticas para aquisição, geração, disseminação e armazenamento do conhecimento. A quinta dimensão versa sobre sistemas de informação, a qual visa à integração dos sistemas para otimizar os processos de geração, disseminação e armazenamento do conhecimento. A sexta dimensão é concernente à mensuração de resultados, envolvendo a avaliação do capital intelectual da organização. E, finalmente, a sétima dimensão aborda o aprendizado com o ambiente, o qual destaca a importância de as organizações se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente em que atuam. A Figura 6, a seguir, ilustra o modelo de Terra (2001), com o plano e as dimensões da prática gerencial relacionadas.

Figura 6 – Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento



Fonte: Terra, 2001, p. 86.

Como pode ser observado na Figura 6, Terra (2001) destaca os vários planos e dimensões da prática gerencial que relacionam gestão do conhecimento. Assim, o autor trata da organização e do alinhamento e da relação entre os dois planos: a Empresa (interno e sua organização) e o Ambiente Externo, no qual a organização busca se relacionar com fornecedores, parceiros, universidade, cliente, concorrência e governo.

O modelo de Terra (2001) apresenta três níveis, sendo o primeiro o nível estratégico, que define/implementa a gestão do conhecimento na organização com um todo ou em uma unidade, por exemplo, e as decisões que vêm da alta administração. Em seguida, vem o nível organizacional, composto por políticas de recursos humanos, cultura organizacional e estrutura organizacional. Nesse nível, a política interna da empresa promoverá a capacidade da equipe em se desenvolver, a fim de contribuir para a melhoria da cultura organizacional, pois, durante o processo da gestão do conhecimento, as pessoas costumam ter uma certa resistência, até que passam a observar que há possibilidade de melhoria e mudanças, com alguns benefícios e a diminuição de trabalho repetitivo. O terceiro nível trata da estrutura organizacional, em que é importante verificar se possui uma estrutura compatível com a gestão do conhecimento que está sendo implantada. É necessário que a alta gestão tenha uma visão estratégica para que possa direcionar as pessoas que tenham habilidades apropriadas dentro de seção, setores, departamentos, de forma a potencializar as habilidades das pessoas. Torna-se necessário, na gestão do conhecimento, haver um redimensionamento para fortalecer a estrutura

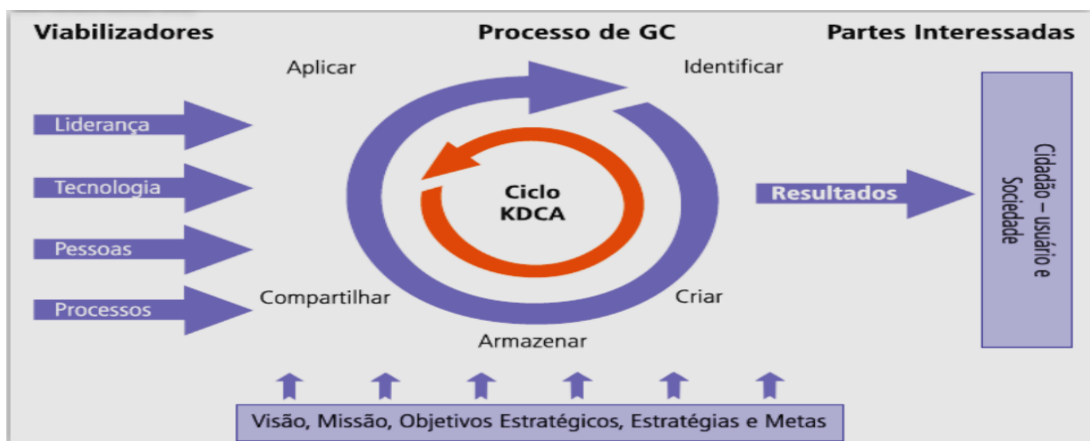
organizacional e, por meio dos recursos humanos de cada nível, isso passa a ser viável.

O terceiro nível, segundo Terra (2001), refere-se à infraestrutura, composta pelo sistema de informações e pela mensuração de resultados. Com o avanço da tecnologia, os sistemas de informação tornam-se cada vez mais presentes. No que diz respeito à mensuração dos resultados, são gerados relatórios de modo a avaliar as práticas executadas, os planos implementados e as inovações introduzidas. Nesse nível, os relatórios oferecem um *feedback* sobre a eficácia da gestão do conhecimento e indicam quais ferramentas podem ser aprimoradas para melhorar os resultados. Toda essa movimentação/processo no ambiente interno impactará na relação da empresa com o ambiente externo, ou seja, assim que se define uma melhor organização/alinhamento, estabelece critérios internos, criam-se mais possibilidades de parcerias e relações entre o ambiente externo, como fornecedores e clientes, parceiros e concorrente, universidade e governo, tudo a partir da organização por meio da gestão do conhecimento (Terra, 2001).

2.4.6 Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira foi desenvolvido por Batista (2012). O autor realizou um levantamento consistente sobre a literatura relacionada à administração pública de forma a desenvolver um modelo direcionado à Administração Pública Brasileira, e o resultado é apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira



Nesse modelo, são apresentados seis grupos de componentes: i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processo de gestão do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados da gestão do conhecimento; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (Batista, 2012).

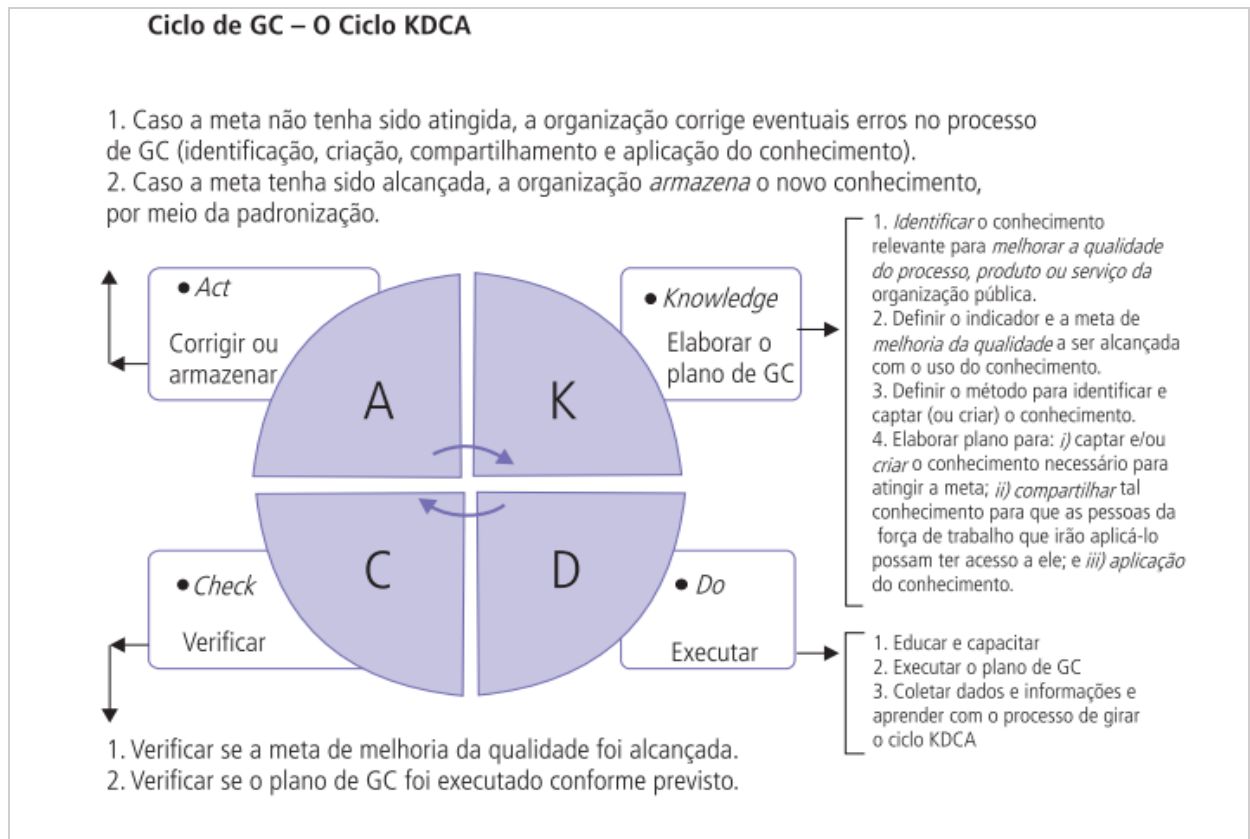
Esse autor apresenta que, para implantar a gestão pública no órgão público brasileiro, é necessário observar os elementos. O primeiro grupo de elementos consiste em: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. A gestão do conhecimento deve ser pensada como um processo para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, sendo eles objetivos permanentes, estratégicos e, em função disso, melhores os serviços oferecidos em prol da sociedade, tornando-se necessário entender qual a organização, os serviços e suas especificidades.

O segundo elemento apresentado por Batista (2012) são os viabilizadores. Trata-se de componentes essenciais para dar sustentabilidade ao processo, sendo: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Com relação à liderança, o autor destaca a importância de ela ter consciência dos resultados e dos processos, valorizar a criação e o compartilhamento do conhecimento; já a tecnologia é um importante ambiente com mecanismos para interação, armazenamento do conhecimento; as pessoas devem estar envolvidas com o desenvolvimento das equipes, a organização e os processos organizacionais existentes.

O terceiro elemento refere-se ao processo de gestão do conhecimento como um todo: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar nos processos, na integração e na inovação.

O quarto elemento trata-se do Ciclo KDCA (*Knowledge, Do, Check, Action*), conforme apresentado na Figura 8, equivalente ao PDCA (Planejar, Fazer, Controlar e Avaliar). Esse elemento trata de uma abordagem estruturada que reflete o processo de como a gestão do conhecimento é realizada. Destaca-se que é um processo contínuo, de elaboração do plano de gestão do conhecimento, execução, verificação, correção ou armazenamento (Batista, 2012).

Figura 8 – Ciclo de GC – O ciclo KDCA



Fonte: Batista, 2012, p. 65.

Em continuidade ao quarto elemento, a Figura 8 ilustra que o Ciclo KDCA deve ser aplicado na gestão de processos e projetos para melhorar a eficiência, a qualidade e a efetividade social, contribuindo para o desenvolvimento dos serviços brasileiros prestados à sociedade com legalidade e eficiência na administração pública.

O Ciclo KDCA é composto pelas seguintes etapas, a saber: *Knowledge* (Conhecimento), que identifica o conhecimento relevante para aprimorar processos, produtos ou serviços. Define-se o indicador e a meta de melhoria a ser alcançada com o uso do conhecimento, e elabora-se um plano para captar, compartilhar e aplicar esse conhecimento, obtido interna ou externamente. A próxima etapa refere-se ao *Do* (Executar), que envolve a realização das atividades de educação e treinamento, bem como a execução das tarefas definidas no plano e a coleta de dados. Em seguida há o *Check* (Verificar), que avalia os resultados das tarefas executadas para verificar se as metas foram atingidas. E, por fim, o *Action* (Agir Corretivamente), que consiste em implementar ações corretivas quando as metas não são alcançadas, seguindo os princípios do Ciclo PDCA (Campos, 1992).

O quinto elemento trata-se dos resultados. A gestão do conhecimento implantada nas organizações deve observar o que deve ser alcançado, levando em consideração os objetivos, a visão, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas.

O sexto e último elemento trata-se de quem serão os beneficiários desse processo de gestão do conhecimento, que são os cidadãos, usuários e sociedade.

Por fim, conforme a conclusão de Batista (2012), o modelo é pioneiro por ser genérico, permitindo sua aplicação em todas as organizações públicas; e holístico, pois possibilita uma compreensão integral da gestão do conhecimento. Com foco em resultados, o modelo associa a gestão do conhecimento à eficiência, eficácia, efetividade social, desenvolvimento econômico e aos princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, sendo especificamente voltado para o contexto brasileiro. Batista (2012, p. 73) ainda ressalta que “[...] o modelo e o manual de implementação da gestão do conhecimento aqui propostos não são documentos acabados, no sentido de que há muito que pode e deve ser aprimorado”. O autor espera que a aplicação do modelo contribua para o debate sobre a melhoria da gestão pública e promova o uso da gestão do conhecimento para alcançar melhores resultados institucionais, em benefício tanto do cidadão-usuário quanto da sociedade.

2.4.7 Modelo Holístico de Gestão do Conhecimento

O modelo desenvolvido por Corrêa (2022) foi denominado de Modelo Holístico de Gestão do Conhecimento. Segundo o próprio autor, a gestão do conhecimento holística trata-se de considerar todas as partes e suas interações dentro da organização, visando alcançar objetivos ao administrar os recursos e os conhecimentos necessários. Ela se relaciona com áreas e processos organizacionais, empregando métodos holísticos para contemplar o todo e as partes. O modelo holístico de gestão do conhecimento é composto por 13 áreas, e a sua descrição é apresentada nos parágrafos a seguir.

A primeira área trata da estratégia de gestão do conhecimento, que precisa estar alinhada com a estratégia da organização e comunicá-la de forma clara. Dessa forma, garante que todos os membros na organização entendam os objetivos

estabelecidos e acreditem na viabilidade dessas metas, promovendo a coesão entre os membros da equipe em direção aos objetivos definidos no planejamento.

A segunda área refere-se à liderança e suporte da alta administração. Ela consiste nos processos que a liderança e a alta administração devem implementar para a gestão do conhecimento. Deve envolver o apoio em várias áreas, como financeira, orientação sobre conhecimento, moral, alocação de tempo e nas atividades e processos. Além disso, segundo o autor, é essencial que contribua para a uniformidade da mensagem relacionada ao objetivo dessa gestão. Sem o suporte e apoio da alta administração, a gestão do conhecimento não avança, e é descontinuada.

A terceira área consiste na equipe de gestão do conhecimento, e é necessário que a organização tenha uma equipe diretamente envolvida na implantação da gestão do conhecimento, sendo que o número de pessoas envolvidas dependerá da forma de trabalho da gestão do conhecimento na organização. Definir papéis, como o de chefe de conhecimento, leva à formação de uma equipe de gestão do conhecimento responsável pela liderança, coordenação, gestão e implementação dos processos de conhecimento, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas pela proposta de gerenciamento do conhecimento.

A quarta área são os recursos (financeiro, humano, material, tempo), que são indispensáveis para qualquer iniciativa organizacional. Apesar de a gestão do conhecimento concentrar-se em um ativo intangível – o conhecimento –, sua implementação também exige insumos tangíveis, como recursos financeiros, humanos, materiais e tempo. O investimento financeiro é necessário porque a gestão do conhecimento pode exigir sistemas tecnológicos específicos, que podem precisar ser adquiridos ou desenvolvidos. Além disso, são necessários outros recursos, como pessoal e materiais.

A próxima área refere-se aos processos e atividades, os quais são essenciais na gestão do conhecimento, pois giram em torno do ciclo de vida do conhecimento e determinam como ele pode ser utilizado. Eles formam o núcleo de uma empresa focada nesse ativo. Para que a gestão do conhecimento seja eficaz, esses processos e atividades devem ser integrados aos procedimentos de trabalho dos funcionários, especialmente em organizações que valorizam a promoção do conhecimento.

A área seguinte é a gestão de recursos humanos, a qual é imperativa quando relacionada ao conhecimento, pois as pessoas são a base da gestão do

conhecimento. O conhecimento provém de suas mentes, o que as torna detentoras desse ativo e peças-chave na gestão do conhecimento.

A área de treinamento e a educação são importantes para fornecer aos profissionais conhecimentos úteis para suas atividades, melhorando a equipe de trabalho. Esses conhecimentos abordam o desenvolvimento de habilidades individuais e em grupo, a adaptação à terminologia da gestão do conhecimento e a compreensão dos objetivos da iniciativa e do papel do indivíduo. Para novas contratações, é importante integrar os profissionais à cultura e processos organizacionais, destacando a importância dessa integração para a gestão do conhecimento.

A próxima área do modelo é a motivação. Os incentivos motivam o compartilhamento de conhecimento e a colaboração e devem ser planejados a longo prazo para apoiar a avaliação de desempenho e podem incluir recompensas, reconhecimento e valorização, não apenas retornos financeiros, já que cada pessoa é motivada por fatores diferentes.

O trabalho em equipe é a próxima área. Uma equipe pode ser formada por dois ou mais indivíduos que interagem e se influenciam mutuamente. Para o autor, trabalhar em equipe promove a cooperação e melhora os processos da gestão do conhecimento, facilitando o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos, o que fortalece a base da gestão do conhecimento.

A cultura é a área subsequente. A cultura de uma organização é estabelecida nos trabalhos em equipes, e esses, por sua vez, constituem a cultura, ou seja, os parâmetros de valores, normas e costumes sociais que moldam a forma como as pessoas se comportam.

Em seguida, a área tecnologia da informação é uma facilitadora eficaz para a manipulação (captura, armazenamento e compartilhamento) do conhecimento; e sua relevância para a gestão do conhecimento é indubitável. A tecnologia da informação (TI), além de ser essencial na gestão do conhecimento, amplia as capacidades das organizações por meio da automação e padronização de processos. Sua diversidade de aplicações destaca sua importância na gestão do conhecimento.

A área posterior é a mensuração, ou seja, avaliar se a meta foi atingida ou não, verificar se os objetivos foram alcançados e avaliar o progresso. Assim, envolve definir metas mensuráveis e, uma vez feitas as medições, comparar com outras

organizações para melhorar continuamente e se posicionar melhor em relação a concorrentes e parceiros.

Finalmente, a última área trata do projeto piloto. Para Corrêa (2022), admitir projetos piloto tende a ser relevante para experimentação de como a gestão do conhecimento pode ser conduzida, bem como para justificar os recursos e o apoio da alta administração em menor escala e sua continuidade em maior amplitude organizacional. Se o gestor deseja reter o conhecimento, ele deve verificar como esse conhecimento está saindo da organização. Essa etapa consiste em testar sobre um ponto de vista menor e ampliar para a organização como um todo.

A Figura 9 representa os elementos que constituem essa gestão e suas intra e inter relações do Modelo Holístico de Gestão do Conhecimento. Como se pode observar na representação da Figura 9, esses 13 elementos são representados pelas partes externas do núcleo do modelo. As inter-relações expressam que existem conexões mútuas entre essas partes e o todo, reciprocamente.

Figura 9 – Modelo Holístico de Gestão do Conhecimento



Fonte: Corrêa, 2022, p. 90.

Após a descrição dos modelos de gestão do conhecimento, é possível observar, conforme afirma González e Martins (2017), que diferentes modelos apontam para uma diversidade de assuntos em torno da Gestão do Conhecimento.

Para Santos *et al.* (2001), em termos de desenho organizacional, os modelos têm passado por uma evolução em três fases distintas. Inicialmente, prevalece a estrutura hierárquica vertical, típica dos formatos mais tradicionais. No segundo estágio, embora a hierarquia ainda esteja presente, há uma redução nos níveis, resultando em uma estrutura mais horizontal, que adota práticas de gestão mais colaborativas e empreendedoras. No terceiro estágio, as organizações começam a se integrar em redes menores, unidas por objetivos comuns. Ao analisar a evolução cronológica dos modelos de gestão, observa-se que, entre os modelos tradicionais e a cooperação virtual, surgiram modelos de transição, que buscam preparar o caminho para a cooperação virtual no futuro. Cooperação virtual trata-se da adoção pelas organizações para promover formas inovadoras de trabalho colaborativo.

Ainda segundo esses autores, faz-se necessário repensar os modelos de gestão e avaliar a sua aplicabilidade no contexto ambiental das organizações. Santos *et al.* (2001) destacam ainda que nenhuma organização será líder no mercado se tentar ser tudo para todos. A organização deve, em vez disso, estar alinhada às estratégias do negócio e identificar o valor exclusivo que apenas ela pode oferecer ou agregar ao mercado escolhido. Com isso, caso sejam utilizados sem alinhamento e critério, “todos os modelos orientadores [tornar-se-ão] então, obsoletos, não permitindo sua sobrevivência” (Santos *et al.*, 2001, p. 50).

2.5 Categorias e fatores para análise de modelos de Gestão do Conhecimento

O principal objetivo da gestão do conhecimento, segundo Heisig (2009), é ajudar a organização a aprimorar os processos ligados ao conhecimento atual e futuro. Dessa forma, para o autor, o gerenciamento sistemático do conhecimento no nível operacional é um aspecto essencial da gestão do conhecimento, sintetizado em diversos modelos apresentados em referenciais bibliográficos.

Trabalhos acadêmicos no campo da gestão do conhecimento, segundo Heisig (2009), têm buscado descrever o fenômeno com modelos. Sendo assim, a partir do seu trabalho, observa-se que as organizações utilizam modelos para descrever componentes da gestão do conhecimento, prescrever como implementar a gestão do conhecimento, comunicar de forma coerente o que é gestão do conhecimento e como elaborar e avaliar soluções para ela (Heisig, 2009).

Heisig (2009) é um autor reconhecido pela comunidade acadêmica, tendo seus trabalhos utilizados para fundamentação em pesquisas, demonstrando que seus estudos são considerados importantes e confiáveis. Esse autor trouxe importantes contribuições para o desenvolvimento desta dissertação.

Em seus estudos, Heisig (2009) analisou 160 modelos provenientes de pesquisas e práticas organizacionais, em que foram identificados componentes de gestão do conhecimento, além de serem observadas diferenças e semelhanças entre eles. Diante dessa análise, o autor sugere que um modelo deve conter os seguintes processos para a gestão do conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Em se tratando dos fatores críticos para o sucesso, deve-se conter quatro categorias, 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 (Heisig, 2009).

O autor destaca ainda que implementar a gestão do conhecimento considerando apenas um fator isolado, ou seja, de forma unilateral, não garante o sucesso. É essencial organizar todos os fatores de forma integrada para que a gestão do conhecimento seja eficaz na organização. Além disso, é preciso incentivar práticas de gestão do conhecimento no processo. A seguir, são conceituados os fatores críticos de sucesso apontados por Heisig (2009), os quais desempenham um papel essencial no alinhamento estratégico, na promoção da integração e na garantia de resultados para a organização.

Para tratar da Cultura Organizacional, vale, primeiramente, definir cultura: “o padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade” (Morgan, 2002, p. 137). Para Santos *et al.* (2014), cultura organizacional trata-se de uma reunião desses elementos, os quais apresentam manifestações da cultura organizacional, estabelecendo os padrões ou configurações das interpretações e influenciando a maneira como são seguidos.

Já a Liderança consiste em motivar o direcionamento de uma equipe de trabalho. Segundo Teixeira (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 conhecimento, 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 conhecimento.

No que diz respeito à Tecnologia da Informação (TI), trata-se de uma ferramenta para comunicação e gestão das empresas, mantendo organizações e pessoas operantes e competitivas. Devido à sua rápida evolução, 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 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).

2.6 Gestão do Conhecimento na Ciência da Informação

A Ciência da Informação (CI) está em constante evolução, pois interage com várias disciplinas e se adapta às transformações que ocorrem nesses campos. Nesse cenário, o trabalho com a informação e sua consequente transformação em conhecimento são aspectos permanentes. Tanto a informação quanto o conhecimento passam por transformações complexas, acompanhando as evoluções sociais e tecnológicas (Batista; Farias, 2023).

Evidencia-se o aumento da informação na sociedade moderna após a Segunda Guerra Mundial, conforme destacado por Capurro e Hjørland (2007), especialmente com a expansão global das redes de computadores. Os autores salientam que o conceito de informação é dinâmico, tem sofrido mudanças e transformações ao longo dos séculos, sendo influenciado pelas contribuições de diversos campos do conhecimento, como de filósofos, matemáticos, profissionais financeiros, entre outros.

Com isso, o fortalecimento da Ciência da Informação como um campo de pesquisa tem acentuado a importância dos novos desafios e oportunidades. A Ciência da Informação é definida como uma:

[...] disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e a usabilidade ótima. A Ciência da Informação está preocupada com o corpo de conhecimentos relacionados à origem, coleção, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação, e utilização da informação (Borko, 1968, p. 3).

A interdisciplinaridade na Ciência da Informação surgiu devido à ampla variedade de profissionais envolvidos na resolução dos problemas da área. Os primeiros colaboradores incluíam engenheiros, bibliotecários, químicos, linguistas, filósofos, psicólogos, matemáticos, cientistas da computação, empresários e outros, provenientes de diferentes profissões e campos científicos (Saracevic, 1996).

Ainda com relação à questão da interdisciplinaridade, ou seja, a essas contribuições de diversos campos do conhecimento, no capítulo "A Natureza Social da Ciência da Informação" do livro *Ciência da Informação, Ciências Sociais e Interdisciplinaridade*, Carvalho (1999) argumenta que a Ciência da Informação, sendo interdisciplinar e focada na transferência de informação, tem se consolidado como uma Ciência Social, confirmando, assim, especulações anteriores e contextualizando a disciplina historicamente. A busca por "matematização" e "naturalização" e o foco na tecnologia em detrimento dos aspectos cognitivos representam aspectos específicos ou evolução da disciplina. A Ciência da Informação fortalece suas conexões entre outras áreas, tais como Comunicação, Psicologia e Linguística.

Barbosa (2008) explica que a gestão do conhecimento e a gestão da informação se desenvolvem a partir de várias disciplinas, evidenciando sua natureza interdisciplinar. Dessa forma, reflete a integração de conceitos e práticas de diferentes campos do saber na construção dessas áreas. Segundo o autor, "as próprias origens e a evolução da gestão da informação e do conhecimento destacam os aspectos interdisciplinares dessas disciplinas" (Barbosa, 2008, p. 18).

Batista e Farias (2023) relatam que a informação e o conhecimento estão tão interligados em suas relações que não podem ser considerados como entidades inteiramente separadas. Para esses autores, essa dualidade é essencial tanto para o processo de produção quanto para o uso desses ativos intangíveis; tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações. Os autores corroboram com Carvalho (2000),

que destaca que a conexão entre gestão do conhecimento e Ciência da Informação se fundamenta na forma como os conceitos de informação e conhecimento são compreendidos e discutidos na literatura acadêmica.

Fonseca, Mota e Santos Júnior (2022) concluíram em seu trabalho que a gestão do conhecimento na Ciência da Informação é essencial para organizações que buscam utilizar o capital intelectual de forma estratégica e sustentável. Tanto a gestão do conhecimento como a ciência da informação utilizam informação e conhecimento para desenvolver estratégias que promovem mudanças nas práticas organizacionais, impactando aspectos sociais, ambientais e econômicos. Na visão desses autores, a literatura destacar a importância das práticas e modelos de gestão do conhecimento nas estratégias organizacionais, bem como gerenciar o conhecimento interno e externo, é um desafio para as organizações, que estão investindo em abordagens mais sustentáveis.

Finalmente, diante do exposto, esta pesquisa abordará a gestão do conhecimento inserida no contexto da Ciência da Informação. Barbosa (2008) sugere que tanto a "gestão da informação" quanto a "gestão do conhecimento" fazem parte de um conjunto de constelações de termos inter-relacionados, e que, nesse conjunto, a Ciência da Informação se destaca.

2.7 Trabalhos correlatos

A fim de identificar iniciativas e propostas já investigadas na literatura para proposição de modelos de gestão do conhecimento, bem como elementos a serem considerados nas propostas, foi realizada uma breve revisão narrativa, baseada na revisão de literatura elaborada na seção 4.1, e também em buscas no *Google acadêmico*, a partir de autores identificados nos trabalhos selecionados. Vale destacar que uma revisão narrativa consiste, essencialmente, na análise de publicações em livros e artigos, impressos ou digitais, interpretados e avaliados criticamente pelo autor (Rother, 2007). Ao todo, foram identificados seis trabalhos correlatos, que são apresentados nos parágrafos a seguir. Destaca-se que se optou por selecionar somente iniciativas de proposição de modelos que incluíam modelos genéricos, conceituais ou novos métodos.

O primeiro trabalho correlato descrito nesta seção foi o intitulado "O modelo genérico de gestão do conhecimento e organizações universitárias", dos autores Lins,

Silva Júnior e Dacol (2010). O objetivo foi analisar comparativamente um Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento – Stollenwerk (2001) – com os procedimentos práticos comuns em universidades, tentando identificar se as principais proposições desse modelo, para o universo acadêmico, estão adequadas para a natureza e peculiaridades desse tipo de organização. O outro modelo apresentado pelos autores foi o modelo conceitual – proposto por Leite (2006), direcionado para o contexto acadêmico, tendo como perspectivas a comunicação científica e o conhecimento científico, que é o substrato da produção do conhecimento nesse contexto.

Após análise comparativa de ambos os modelos, Lins, Silva Júnior e Dacol (2010) concluíram que a gestão do conhecimento pode ser aplicada nas universidades sem grandes adaptações, visto que os processos se encaixam no contexto acadêmico. No entanto, na visão de Lins, Júnior e Dacol (2010), seria necessário ajustá-los para atender às peculiaridades das instituições. Saliencia-se que existem desafios na criação de modelos mais abrangentes voltados exclusivamente para universidades, pois os estudos e os modelos desenvolvidos até agora são superficiais e necessitam de mais testes.

Na sequência, o segundo trabalho correlato a ser apresentado foi “Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações” desenvolvido por Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016). O objetivo foi analisar modelos de gestão do conhecimento citados na literatura, buscando, com base em sua estrutura, caracterizar os atributos da informação no contexto de sua aplicação e sua relação com o processo de inovação nas empresas.

O trabalho foi de Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), em que foram realizadas análises das descrições de modelos e sua relação com a informação, buscando identificar os atributos da informação e do conhecimento em suas proposições. A análise buscou caracterizar, ainda que de forma básica, a potencialidade desses modelos para realizar efetivamente a gestão do conhecimento nas organizações. De forma a facilitar a visualização, os autores optaram por organizar os modelos coletados em três grupos, cujo critério de formação é orientado pela semelhança das características de sua estrutura em relação aos atributos.

No primeiro grupo, composto por 16 modelos, observou-se o desenvolvimento de etapas estruturadas na busca de conhecimento explícito, dentro ou fora da organização, envolvendo ações como aquisição e coleta de informações, que partem de um conhecimento já existente. A leitura das descrições revelou a presença da

informação como coisa e como conhecimento. No entanto, em uma análise mais detalhada, percebeu-se que a informação como processo é negligenciada, com pouca atenção ao papel do emissor e receptor. Assim, as propostas desse grupo não se configuram como uma abordagem sistêmica e não apoiam a realização da gestão do conhecimento de forma efetiva.

O segundo grupo, com 14 modelos, corrobora para que se identifique a informação como coisa e como conhecimento em suas descrições. Assim como na análise anterior, a informação como processo é negligenciada em seus atributos, com pouca ênfase no papel do emissor e receptor. O foco está na entrega e implantação do conhecimento, sem considerar uma abordagem sistêmica. Portanto as propostas do segundo grupo também não contribuem para uma gestão do conhecimento efetiva.

O terceiro grupo, composto por três modelos, indica ações mais flexíveis, considerando aspectos sistêmicos e contribuindo tanto para a condição pública quanto privada da informação. Esses modelos incluem elementos como Participantes e Cultura, favorecendo a criação de conhecimento e a inclusão do conhecimento tácito. Embora as propostas se mostrem abertas a uma abordagem sistêmica, não deixam clara sua adesão completa ao pensamento sistêmico. Conclui-se que os modelos do terceiro grupo podem ser um ponto de partida para desenvolver uma gestão do conhecimento eficiente que promova inovação e vantagem competitiva.

Os autores Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016) concluíram que o modelo de gestão do conhecimento deve ser ajustado aos objetivos de inovação da organização: incremental, semirradical ou radical. Para inovações incrementais, os modelos do primeiro grupo são adequados, pois focam na adaptação de conhecimentos existentes. Em se tratando de inovações semirradicais, os modelos do segundo grupo se destacam, combinando criação e aquisição de novos conhecimentos com base em conceitos já existentes, mas aplicados de forma diferente. Por fim, em relação a inovações radicais, que envolvem a criação de algo totalmente novo, os modelos do terceiro grupo são mais apropriados, pois enfatizam a flexibilidade e a gestão do conhecimento para gerar valor agregado. A escolha do modelo depende dos objetivos da organização e dos recursos disponíveis, sendo essencial o papel dos gestores no processo de inovação.

O terceiro trabalho correlato descrito é “Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica”, produzida por Leite e Costa (2007). O artigo propõe um modelo conceitual

de gestão do conhecimento científico, investigando a relação entre gestão do conhecimento e comunicação científica no contexto acadêmico. Para os autores, a comunicação científica refere-se ao conjunto de processos e práticas pelos quais o conhecimento científico é criado, compartilhado e utilizado. Inicialmente, foi construído com base na análise crítica da literatura e extração de conceitos – de comunicação científica, contexto/cultura científica, gestão do conhecimento, dentre outros – constituindo o referencial teórico. Em seguida, foram realizadas entrevistas com docentes da instituição de diferentes áreas do conhecimento.

O modelo conceitual desenvolvido envolveu a ideia de que a gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico pode ser estudada a partir de duas perspectivas: uma vertical, que diz respeito às comunidades científicas; e outra horizontal, relacionada às instituições de ensino e pesquisa, ou seja, comunidades acadêmicas. A base para a gestão do conhecimento científico foi assumida como sendo os processos de comunicação científica, ou seja, os processos socialmente compartilhados, por meio dos quais o conhecimento científico é criado, compartilhado e utilizado de modo formal, via publicações; e informal, via interação entre os membros da comunidade a partir de encontros periódicos.

O quarto trabalho a ser descrito foi o denominado “Elementos Preliminares para a Construção de modelos: a construção da gestão do conhecimento para instituições de ensino superior”, elaborado pelos autores Cajueiro, Sicsú e Ribeiro (2009). O objetivo do estudo foi identificar indícios que revelem a existência de elementos que fazem parte do processo de gestão de conhecimento e apoiam na melhoria da qualidade de ensino e aumento de produtividade. E, ainda, propõe pesquisar as características de alguns modelos de gestão de conhecimento na área acadêmica e suas peculiaridades, e fazer uma análise comparativa entre alguns deles. Dessa forma, originar uma perspectiva que contribua para a criação de um novo modelo de gestão de conhecimento para Instituições de Ensino Superior.

Como resultado, a pesquisa apresentou três estudos realizados no contexto acadêmico relacionados a modelos de gestão do conhecimento. Em análise comparativa entre os modelos descritos, tem-se que há alguns fatores que devem ser considerados quando se trata de desenvolver e aplicar a gestão do conhecimento nas organizações. São alguns deles:

a estrutura e a tecnologia, o desenvolvimento dos profissionais, a utilização de uma abordagem sistêmica, o mercado de trabalho, as perspectivas econômicas, ambientais e sociais da região, os concorrentes diretos, as estratégias relacionadas ao conhecimento, os recursos humanos, a comunicação entre as pessoas, a inserção de uma política e cultura voltadas para renovação do conhecimento, práticas organizacionais empreendedoras, métodos de ensino inovadores e dinâmicos, interdisciplinaridade e aprendizagem contínua (Cajueiro; Sicsú; Ribeiro, 2009, p. 229).

Tecnologia é um dos fatores mais citados, sobretudo a utilização de *softwares* que armazenem os dados e que facilitem o manuseio e compartilhamento das informações. Há também a demanda por inovação no que diz respeito aos processos de ensino-aprendizagem.

O penúltimo trabalho, o quinto, a ser descrito é o denominado “Filosofia ágil aplicada à gestão do conhecimento: um mapeamento sistemático da literatura”, elaborado pelos autores Aramuni, Maia e Muylder (2019). O objetivo do estudo foi realizar um mapeamento sistemático da literatura para investigar a influência do pensamento e da filosofia ágil na gestão do conhecimento organizacional. Os autores almejam entender quais tipos de pesquisas têm sido conduzidas e quais são os tópicos mais investigados em relação à intervenção dos métodos ágeis na gestão do conhecimento, uma área que, apesar do crescente interesse, ainda carece de estudos detalhados. Os resultados indicam que a maioria dos estudos se concentra em investigar como as práticas, as ferramentas e as técnicas das chamadas metodologias ágeis podem ser usadas para aprimorar e alavancar a gestão do conhecimento organizacional. Dentre as práticas mais presentes, destacou-se a de desenvolvimento de *software* para aprimorar a gestão do conhecimento organizacional. Notou-se como resultado relevante a baixa quantidade de estudos no âmbito da chamada gestão ágil do conhecimento.

Finalmente, no sexto trabalho correlato, vale destacar que o estudo de Heisig (2009), "Harmonização da gestão do conhecimento: Comparação de 160 estruturas de gestão do conhecimento em todo o mundo", foi importante, destacando-se, entre os trabalhos correlatos, uma vez que, por meio dele, obtiveram-se contribuições significativas para a fundamentação teórica, oferecendo referências e abordagens que enriquecem a análise e a interpretação desta dissertação. Conforme detalhado ao longo da escrita desta pesquisa, o trabalho de Heisig (2009) compara e contrasta modelos de gestão do conhecimento de muitas partes do mundo, identificando semelhanças e diferenças entre os componentes desses modelos.

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.

Em linhas gerais, uma pesquisa **exploratória** é aquela que aborda a temática em profundidade, cujo propósito é contribuir para que o pesquisador entre em sintonia com o tema pesquisado (Gil, 2017). Para Mattar (2012), a pesquisa exploratória é um caminho inicial para se inserir um campo de estudo, ou seja, ela visa prover ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema em perspectiva. Neste estudo, a pesquisa exploratória correspondeu ao levantamento bibliográfico e leituras sobre gestão do conhecimento, gestão da informação, elaboração de modelos e técnicas associadas à elaboração de modelos.

O aspecto **descritivo** busca caracterizar o objeto, mediante o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados que assumem a forma geral de levantamento (Prodanov; Freitas, 2013). Para esses autores, tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Ainda no contexto da pesquisa descritiva, busca-se esclarecer as características ao analisar os componentes dos fatos, fenômenos e problemas, com o objetivo de compreender melhor o “classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 52) em um determinado campo. No caso da presente investigação, o aspecto descritivo consistiu na seleção de documentos na área da gestão do conhecimento, selecionando os dados relacionados à elaboração dos modelos de gestão do conhecimento a fim de identificar padrões de confecção de um arcabouço metodológico.

A presente investigação caracteriza-se ainda como sendo do tipo **aplicada**. Compreende-se que a pesquisa aplicada se caracteriza “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). Dessa forma, a pesquisa do tipo aplicada procura adquirir conhecimentos novos direcionados a finalidades práticas, o que converge com a concepção de Gil (2017), para quem a pesquisa aplicada é composta por estudos elaborados com o objetivo de resolver

problemas nas sociedades em que os pesquisadores vivem. Por fim, além de contribuir para o crescimento do conhecimento científico, as pesquisas aplicadas podem indicar novos ramos de investigação (Gil, 2017). Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois será entregue um produto prático, ou seja, 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 pode ser classificada como **qualitativa** e **quantitativa**. Marconi e Lakatos (2017) discutem essas duas formas de abordagem afirmando que a pesquisa qualitativa prioriza a análise e a interpretação dos aspectos mais profundos, buscando compreender a complexidade do comportamento humano. A pesquisa quantitativa, por outro lado, objetiva representar os dados por meio de técnicas estatísticas de análise, em que o tratamento objetivo dos resultados dinamiza o processo de relação entre variáveis.

Para esta dissertação, vale destacar que o qualitativo foi realizado com a análise de conteúdo, ou seja, para analisar as categorias – os procedimentos, os instrumentos técnicos, além das abordagens e das dimensões; e o quantitativo, mediante a apresentação dos resultados, por meio da estatística básica, para contabilizar os métodos.

Com relação aos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, esta pesquisa é classificada como **bibliográfica**. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica oferece uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e/ou a construir hipóteses. Essas definições corroboram com Marconi e Lakatos (2017), que explicam que pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

A pesquisa bibliográfica usa como fonte de consulta materiais já publicados: fontes impressas e digitais, como artigos científicos, periódicos científicos, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Com a multiplicação de novos formatos de informação, a pesquisa bibliográfica agora abrange uma ampla variedade de fontes, principalmente o material disponibilizado pela internet. Com isso, o material base é diversificado e inclui fontes online disponíveis na internet, tais como artigos eletrônicos, bases de dados digitais, arquivos digitais, bibliotecas digitais, diretórios,

portais, repositórios, metabuscadores, *blogs*, entre outras fontes relevantes (Gil, 2017).

A **pesquisa bibliográfica** tem como um de seus principais papéis promover a fundamentação teórica e também a revisão da literatura de uma pesquisa científica, ou seja, as teorias que abordam o problema, a fim de fornecer uma base teórica sólida para ela. Esse processo de fundamentação dos principais temas e conceitos envolvidos permite estabelecer um recorte temático nas áreas relevantes para a investigação em questão. A fundamentação teórica proporciona uma compreensão do conhecimento acerca do problema ou tema central da pesquisa (Amaral, 2007). Nesta dissertação, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para realizar uma fundamentação teórica para investigar os tópicos relacionados à criação de modelos de gestão de conhecimento, isto é, modelos de gestão do conhecimento relacionados nas áreas de poder público e privados; metodologias e técnicas aplicadas na elaboração desses modelos e dimensões essenciais.

Segundo Gil (2017), a fundamentação teórica é traço das pesquisas realizadas com base em material já elaborado, como artigos científicos, dissertações e teses, como é o caso da presente dissertação. Assim, para a realização desta revisão, utilizaram-se artigos, dissertações e teses.

No que se refere ao processo de análise dos trabalhos selecionados, procedeu-se com a técnica de **análise de conteúdo**, de Bardin (2016). Segundo essa autora, trata-se de um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados a múltiplas modalidades de comunicações, almejando compreender os discursos para além dos seus significados imediatos, assumindo uma hermenêutica (análise, interpretação) controlada e baseada em inferências. Na análise de conteúdo, a interpretação transita entre o rigor da objetividade e a criatividade da subjetividade, buscando o implícito, o não dito, o não aparente da mensagem, ancorada por processos técnicos de validação. Conforme expressado por Bardin (2016, p. 20), “por detrás de um discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desbravar”. Para esta pesquisa, a análise de conteúdo consistiu na leitura crítica dos documentos sobre gestão do conhecimento e elaboração de modelos. Sendo assim, neste trabalho, a análise de conteúdo será útil para analisar os trabalhos selecionados e, desses, obter os procedimentos e os instrumentos técnicos, além das abordagens e das dimensões.

Em linhas gerais, a presente pesquisa pode ser classificada, então, como sendo de abordagem **exploratória** e **descritiva**, de natureza **aplicada**, com consideração do problema **qualitativa** e **quantitativa**. Ainda, no que se refere aos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, é uma pesquisa **bibliográfica**, que procura desenvolver fundamentação teórica para explorar os artigos, as teses e as dissertações selecionados, na perspectiva dos modelos de gestão do conhecimento, abarcando, inclusive, a **análise de conteúdo**.

3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em três etapas principais, correspondendo aos três objetivos específicos detalhados na seção 1.2.2, do capítulo 1, conforme apresentado no Quadro 2, com o detalhamento das etapas, técnicas, procedimentos e artefatos. Nas subseções a seguir, cada etapa será apresentada e detalhada.

Quadro 2 – Delineamento metodológico da pesquisa

(Continua...)

ETAPA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ABORDAGEM METODOLÓGICA	FINALIDADE DA PESQUISA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PROCEDIMENTOS	ARTEFATO
Etapa 1: Revisão de literatura	1 - Identificar os modelos de gestão do conhecimento entre o período de 2014 e 2023 e suas aplicações.	Qualitativa Quantitativa	Exploratória e Descritiva	Pesquisa bibliográfica Revisão de literatura	Construção do protocolo da revisão. Execução do protocolo. Análise dos resultados qualitativos e quantitativos para identificar os modelos de gestão do conhecimento. Apresentação dos resultados e discussão.	Subseção 4.1: Revisão de Literatura
Etapa 2: Análise metodológica	2 - Identificar métodos, técnicas e dimensões utilizadas na construção de modelos de gestão de conhecimento.	Qualitativa Quantitativa	Exploratória e Descritiva	Análise de conteúdo	Análise dos resultados qualitativos e quantitativos para identificação dos métodos e técnicas para construção de modelos de gestão do conhecimento. Definição de categorias: "Procedimentos Técnicos", "instrumentos", "técnicas de análise / abordagem". Mapeamento dos estudos conforme categorização.	Subseção 4.2: Análise metodológica

(Conclusão.)

ETAPA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ABORDAGEM METODOLÓGICA	FINALIDADE DA PESQUISA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PROCEDIMENTOS	ARTEFATO
Etapa 3: Análise e sistematização das diretrizes e dimensões	3 - Organizar, analisar e sistematizar diretrizes e dimensões para propor um arcabouço metodológico para a proposição de modelos de gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação.	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa aplicada	Exploração e apresentação dos padrões-metodológicos. Análise e discussão das estruturas, diretrizes, guias. Sistematização dos resultados das três etapas metodológicas. Elaboração do arcabouço metodológico.	Seção 5: Arcabouço metodológico ARCGC formatado em quatro fases

Fonte: elaborado pela autora, 2024

3.1.1 Etapa 1: Revisão de literatura

Esta etapa da pesquisa utilizou a técnica de pesquisa classificada como **bibliográfica**, que consiste na busca por obras publicadas, relevantes para proporcionar o conhecimento e a análise do tema problema da pesquisa a ser realizada, conforme afirmado por Sousa, Oliveira e Alves (2021). Para os autores, essa abordagem auxiliará os pesquisadores desde o início de uma investigação, proporcionando uma base sólida de conhecimento. Assim, nesta pesquisa, a técnica foi utilizada para responder à seguinte pergunta: como vêm sendo construídos os modelos de gestão do conhecimento nos últimos dez anos?

Com relação aos tipos de pesquisa bibliográficas existentes, uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) é um tipo de revisão bibliográfica utilizada para identificar estudos sobre um tema, aplicando métodos explícitos e sistematizados de busca com o intuito de avaliar a qualidade, a validade e a aplicabilidade desses estudos (De-La-Torre-Ugarte-Guanilo; Takahashi; Bertolozzi, 2011; Silva; Carvalho, 2023).

De acordo com Galvão e Ricarte (2019), a RSL configura-se como um tipo de pesquisa que segue protocolos específicos, para proporcionar clareza e transparência no processo da revisão. Dessa forma, viabiliza detalhes para replicabilidade de qualidade e ainda possui alto nível de evidência, constituindo-se como um importante documento para tomada de decisão nos contextos públicos e privados. Corroborando com Sampaio e Mancini (2007), a RSL consiste em pesquisas usadas como fontes de dados para tópicos específicos, fornecendo um resumo das evidências levantadas. A RSL busca reduzir erros sistemáticos e aleatórios por meio de uma definição clara dos procedimentos a serem adotados durante o levantamento do estado da arte do tema selecionado para investigação (Dermeval; Coelho; Bittencourt, 2019).

Para tornar as investigações mais acessíveis e descomplicadas para estudantes e pesquisadores iniciantes, Galvão e Ricarte (2019) destacam a existência de ferramentas específicas desenvolvidas para auxiliar na avaliação dos critérios mínimos de qualidade das revisões de literatura, tanto antes quanto durante e após a publicação. Uma delas seria o PRISMA. Segundo Galvão e Ricarte (2019), o protocolo PRISMA pode ser considerado um tipo de *checklist*, que oferece uma lista de itens que devem ser incluídos no planejamento e registrado no protocolo de revisão.

Contudo, cada área de conhecimento possui protocolos específicos para condução de uma RSL.

Na Ciência da Informação, há variações para revisões sistemáticas e não há um protocolo padrão da área. Dessa forma, o protocolo para realizar essa revisão de literatura foi adaptado, considerando os estudos da área e também recomendações e boas práticas existentes na literatura. Destaca-se que esta pesquisa foi considerada uma **revisão de literatura**, pois, apesar de seguir um protocolo e critérios de qualidade, foi realizada pela orientanda, com a supervisão da orientadora, sem uma equipe dedicada de revisores, com a seleção por cegamento e reuniões de consenso, etapas obrigatórias em uma RSL.

Assim, a revisão da literatura buscou identificar artigos de periódicos científicos e trabalhos publicados em eventos referentes aos modelos de gestão do conhecimento, visando responder às seguintes questões: “Quais são os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre o período de 2014 e 2023 ?”; “Quais são os principais padrões identificados na construção de modelos de gestão do conhecimento?” e “Quais as contribuições dos modelos publicados?”, que estão alinhadas aos questionamentos das Etapas 1 e 2 desta pesquisa.

A estratégia de busca para esta revisão foi desenvolvida mediante o rastreamento nas principais bases de dados acadêmicas, considerados também fontes relevantes na área da Ciência da Informação. As revisões de literatura podem ser desenvolvidas em diferentes bases de dados eletrônicos. Neste trabalho, foram realizadas investigações em algumas bases de dados, prioritariamente, indexadas por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), uma vez que as autoras possuem acesso privilegiado ao conteúdo restrito do portal devido aos convênios de suas instituições parceiras. Além da Capes, outra base de dados utilizada foi a Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci).

Segundo Cendon e Ribeiro (2008), o Portal de Periódicos Capes, lançado em 2000, consiste em uma biblioteca digital de informação científica e tecnológica destinada a promover e a facilitar o acesso à literatura científico-tecnológica mundial pelas instituições de ensino e pesquisa brasileiras. Oferece centenas de bases de dados de referências bibliográficas e resumos e o texto completo de cerca de milhares de periódicos nacionais e internacionais em todas as áreas do conhecimento. Devido

a esse vasto conteúdo de recursos científicos e acadêmicos, bem como do acesso exclusivo à plataforma, o Portal Capes foi o escolhido a ser utilizado para essa revisão.

As bases selecionadas foram: *LISTA (Library, Information Science & Technology Abstracts)*, *Scielo (Scientific Electronic Library Online)*, *Science Direct*, *Scopus*, *Web Of Science*, *Wiley Online Library*, BRAPCI (Base Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação) e BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações). Essas bases reúnem e catalogam materiais acadêmicos de diferentes fontes e áreas de conhecimento, facilitando as buscas por informações relevantes para estudos direcionados.

Conforme explicado por Sampaio e Mancini (2007), a primeira etapa mais importante para iniciar as buscas por evidências nos bancos de dados é a definição dos termos-chave. Os autores Cronin, Ryan e Coughlan (2008) relatam que a escolha das palavras-chave deve ser realizada cuidadosamente, assegurando que os estudos pertinentes à revisão sejam recuperados de maneira eficiente.

Os descritores para as buscas foram definidos com base nas perguntas inicialmente propostas no protocolo e considerou-se o título e o idioma, com um recorte temporal de dez anos (2014-2023). A escolha pelos idiomas: português, inglês e espanhol permitiu a utilização combinada, visando destacar a temática central da gestão do conhecimento e a busca específica por modelos, com os termos: gestão do conhecimento, *gestión del conocimiento*, *knowledge management*, modelo, *models* e *framework*. Após os testes nas bases, obteve-se a *string* geral: ("*gestão do conhecimento*" OR "*knowledge management*" OR "*gestión del conocimiento*") AND ("*modelos*" OR "*models*" OR "*framework*") AND (*data* >= 2014 and *data* <= 2023). Destaca-se que, ao utilizar o operador OR, várias possibilidades sobre a nomenclatura foram incluídas. Para cada base selecionada para a revisão, a *string* foi adaptada e testada antes da execução.

Seguindo o protocolo, a próxima etapa realizada foi a definição dos critérios de elegibilidade, de inclusão e de exclusão. Para os critérios de inclusão, foram definidos trabalhos apresentados nos idiomas português, inglês e espanhol, que possuíssem resumos. Como critério de exclusão, durante o refinamento, os documentos presentes em múltiplas bases de dados (duplicados) foram consolidados apenas em uma única ocorrência. Foram eliminados aqueles cujo idioma fosse diferente do selecionado, cujo título e resumo não possuíam abordagem sobre gestão do conhecimento; e excluídos trabalhos que aplicam modelos em contextos diferenciados aos modelos de

gestão do conhecimento, e ainda documentos que não estejam disponíveis na íntegra via Portal Capes.

Para análise dos documentos selecionados para leitura completa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), seguindo as fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Para o tratamento, foram consideradas as categorias com base na classificação proposta por Heisig (2009). Esse autor foi escolhido por ser um professor e pesquisador frequentemente referenciado, cujos trabalhos demonstram sua relevância e contribuições na área. Heisig contribui significativamente para a Ciência da Informação ao fornecer modelos teóricos e práticos para a gestão do conhecimento. Com uma vasta experiência em gestão do conhecimento, atuou tanto em organizações privadas, como indústrias, quanto na administração pública, e ainda em organizações de pesquisa, ajudando a aprimorar a aplicação do conhecimento em diversos contextos.

Heisig (2009) define fatores críticos de sucessos para classificar os modelos de gestão do conhecimento, a saber: fatores humanos (cultura, pessoas e liderança), aspectos organizacionais (estrutura e processos), tecnologia da informação e gerenciamento de processos (estratégia e controle).

Assim, tendo Heisig (2009) como inspiração, para este trabalho, foram denominadas e identificadas as seguintes dimensões para análise: Cultura Organizacional, Liderança, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Sistemas de Controle/Medição ou Mensuração. Nesta etapa da pesquisa, optou-se por utilizar categorias existentes na literatura e não criar uma nova categorização, tendo em vista a existência de muitas classificações, e por priorizar estudos já validados na área.

O resumo do protocolo utilizado é apresentado no Quadro 3, no qual foram descritos os procedimentos e os critérios a serem utilizados nesta revisão, sendo importantes para garantir a transparência e a replicabilidade do processo.

Quadro 3 – Definição de Protocolo de Revisão de Literatura

(Continua...)

Protocolo de Revisão de Literatura	
Critérios	Descrição
Objetivo Geral	Identificar artigos de periódicos científicos e trabalhos publicados em eventos referentes à proposição de modelos de gestão do conhecimento.

(Conclusão.)

Protocolo de Revisão de Literatura	
Critérios	Descrição
Questões a serem resolvidas	<p>Quais são os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre o período de 2014 e 2023?</p> <p>Quais são os principais elementos/padrões identificados na construção de modelos de gestão do conhecimento?</p> <p>Quais as contribuições dos modelos publicados?</p>
Fontes de Informação Pesquisadas	Base de Dados: <i>LISTA, Scielo, Science Direct, Scopus, Web Of Science, Wiley, BRAPCI, BDTD.</i>
Critérios de Elegibilidade	Idioma: inglês, espanhol, português Tipologia documental: artigos de periódicos, tese e dissertações, trabalhos de eventos (revisão por pares)
Critérios de Inclusão e de Exclusão	<p>Inclusão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabalhos que fazem a proposição de modelos; - documentos que possuem resumo; - documentos nos idiomas inglês, espanhol, português <p>Exclusão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentos duplicados; - documentos cujo texto não está nos idiomas definidos; - documentos cujo título e resumo não possuam abordagem sobre gestão do conhecimento; - trabalhos que aplicam modelos em contextos diferenciados aos modelos de gestão do conhecimento; - documentos que não estejam disponíveis na íntegra via Portal Capes.
Campos de busca	Título, ano (intervalo de tempo) e idioma.
Expressões de busca	Gestão do conhecimento E modelos Expressões foram utilizadas em português, inglês e espanhol
<i>String geral</i>	<i>("gestão do conhecimento" OR "knowledge management" OR "gestión del conocimiento") AND ("modelos" OR "models" OR "framework") AND (data >= 2014 and data <= 2023)</i>
Procedimentos de Seleção dos documentos recuperados	Inicialmente, a leitura dos títulos dos documentos recuperados com o intuito de verificar a pertinência do conteúdo ao objetivo geral da pesquisa e, em seguida, o mesmo procedimento com os resumos.
Procedimentos de Análise	Leitura completa dos documentos a fim de identificar elementos conceituais e principais metodologias utilizadas em estudos sobre gestão do conhecimento e proposições de gestão do conhecimento a partir da análise de conteúdo de Bardin (2016).
Critério de exclusão após análise dos documentos	Trabalhos que não possuem abordagem conceitual, teórica e metodológica sobre proposição de modelos de gestão do conhecimento.
Ferramentas e Softwares	Para gerenciar as informações, foram selecionados: a ferramenta gratuita <i>State of Art Through Systematic Review (StArt)</i> , criada pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LAPES) do Departamento de Computação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) em 2007 e o <i>software Excel</i> , para organizar e analisar os dados obtidos.

Fonte: Protocolo adaptado de Nascimento Silva, 2023.

3.1.2 Etapa 2: Análise metodológica

Esta etapa da investigação abrange, principalmente, a técnica de análise de conteúdo, seguindo os procedimentos indicados por Bardin (2016), ou seja: organização, codificação e categorização. Para tal análise, foram consideradas as informações obtidas por meio dos documentos recuperados na revisão de literatura, sendo a primeira etapa metodológica subsídio para esta segunda etapa.

Assim, a segunda etapa consistiu em uma pesquisa quantitativa e qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Esta etapa almeja responder à pergunta: quais métodos, técnicas e dimensões têm sido considerados na criação desses modelos? Dessa forma, foram analisados os elementos metodológicos (construtos, métodos, técnicas e dimensões), ou seja, quais e quantos trabalhos incluíram determinados elementos para propor um modelo de gestão do conhecimento.

A operacionalização desta categorização iniciou na discussão da revisão de literatura realizada na primeira etapa e também foi estruturada em planilhas online, apresentadas em quadros, a partir das sínteses em que foram identificados métodos e técnicas empregados na construção dos modelos mapeados. Em seguida, a categorização com base nos elementos metodológicos foi importante para verificar os padrões presentes nas proposições de modelos, ou seja, para identificar semelhanças e diferenças, e facilitar a análise comparativa do procedimento e dos fundamentos utilizados, permitindo uma compreensão mais clara das suas características e aplicação, contribuindo para a construção do arcabouço metodológico para a construção de modelos em gestão do conhecimento.

Após realizados esses procedimentos, passa-se para a terceira etapa da pesquisa, que se refere à organização, análise e sistematização de diretrizes e dimensões para propor o arcabouço.

3.1.3 Etapa 3: Análise e sistematização das diretrizes e dimensões

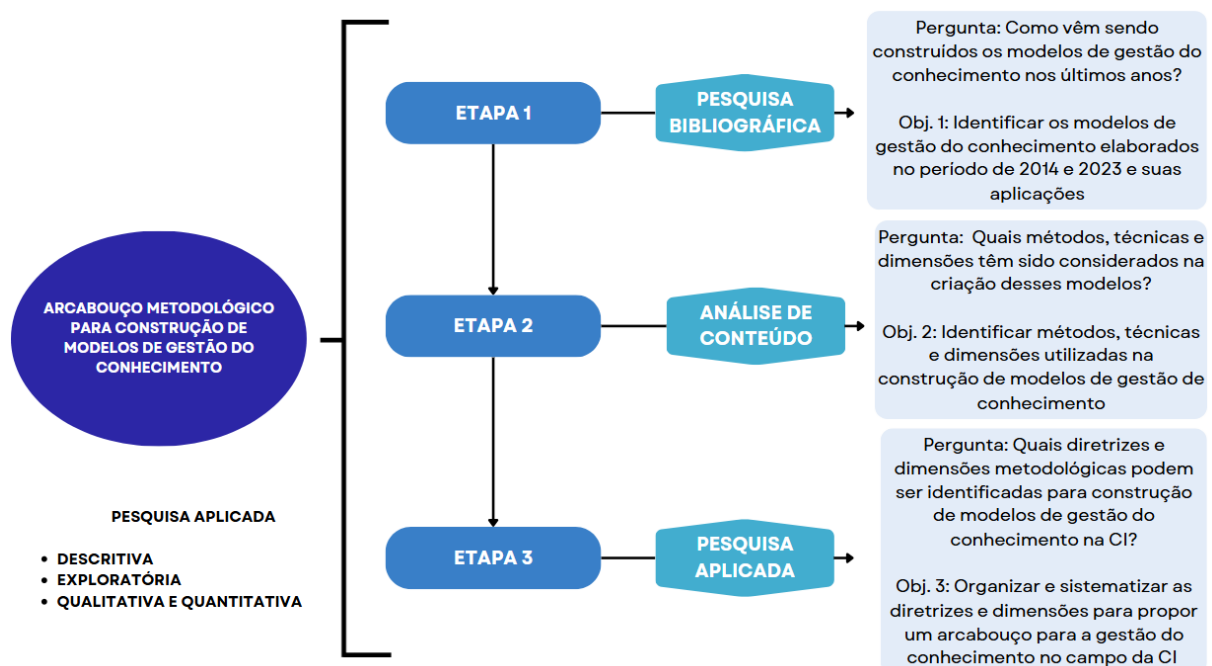
Nesta terceira etapa da investigação, foi abordada a análise e a sistematização das diretrizes e dimensões essenciais que orientam o estudo, ou seja, diretrizes para proposição do arcabouço, guiando a construção de modelos de gestão do conhecimento. Foram explorados e apresentados os padrões metodológicos e discutidas/tratadas as possibilidades de estruturas, diretrizes, guias, a fim de responder: “quais diretrizes e dimensões metodológicas podem ser identificadas para

a construção de modelos de gestão do conhecimento na Ciência da Informação?”, almejando, dessa forma, chegar ao objetivo principal da pesquisa, que irá sistematizar os resultados das três etapas metodológicas.

Esta etapa é subsidiada pelas etapas anteriores e envolverá a elaboração e apresentação de um arcabouço conceitual que guiará metodologicamente as bases e os elementos iniciais para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento para diferentes instituições. Pretende-se elencar as dimensões, as técnicas e os métodos mais recorrentes, compreendendo-os como fundamentais para criação de modelos, argumentando a importância de cada um deles. Para as dimensões, técnicas e métodos menos recorrentes, pretende-se avaliar seu papel secundário, porém provavelmente específico para cada grupo de instituições.

Ao final, espera-se oferecer aos pesquisadores e ao mercado um arcabouço metodológico que possa nortear a elaboração de modelos de gestão do conhecimento. Na Figura 10, a seguir, está representada a síntese dos procedimentos, com destaque para as Etapa 1, 2 e 3, para alcançar o objetivo geral da pesquisa.

Figura 10 – Delineamento Metodológico da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora, 2024.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das etapas 1 e 2 da pesquisa.

4.1 Revisão de literatura – Etapa 1

A execução do protocolo proposto iniciou com as buscas em fevereiro de 2024 e o recorte temporal abrangeu trabalhos publicados nos últimos dez anos, ou seja, no período de 2014 a 2023. Compreende-se que os idiomas selecionados foram importantes para a obtenção do trabalho, garantindo, dessa forma, uma abordagem abrangente da temática ao longo do tempo. Os termos utilizados na busca foram unidos pelos operadores lógicos “AND” ou “OR”, conforme as necessidades da pesquisa e as ferramentas disponíveis em cada base de dados, tal como detalhado no Quadro 4.

Quadro 4 – Base de dados pesquisadas

(Continua...)

Base de dados	String	Configuração	Quantidade de resultados recuperados
LISTA (Library, Information Science & Technology)	(TI gestão "do" conhecimento) OR (TI gestion del conocimiento) OR (TI knowledge management) AND (TI modelo) AND (TI models) AND (TI framework)	String mais filtro por ano (últimos 10 anos - 01/01/2014 a 31/12/2023), mais idioma português, inglês e espanhol	83
BDTD	"(Título:(\"gestão do conhecimento\" OR \"gestion del conocimiento\" OR \"knowledge management\") AND (\"modelo\" OR \"models\" OR \"framework\"))"	String, mais ano (2014 a 2023) open access	42
Science Direct: (Elsevier)	Title: (\"gestão do conhecimento\" OR \"gestion del conocimiento\" OR \"knowledge management\") AND (\"modelo\" OR \"models\" OR \"framework\")cxCb2s/edit	String, mais ano (2014 a 2023), mais tipo de acesso (Open access & Open archive)	35
Scielo. ORG	ti:(*(\"gestão do conhecimento\" OR \"gestion del conocimiento\" OR \"knowledge management\") AND (\"modelo\" OR \"models\" OR \"framework\"))	String, mais ano (2014 a 2023)	43

(Conclusão.)

Base de dados	String	Configuração	Quantidade de resultados recuperados
Scopus-String (Elsevier): 1	("gestão do conhecimento" OR "gestión del conocimiento" OR "knowledge management") AND (/"modelo" OR "models" OR "framework")	String, mais ano (2014 a 2023), mais idiomas inglês, português e espanhol. <i>All open access</i>	227
Web Of Science	TI=(("gestão do conhecimento" OR "gestión del conocimiento" OR "knowledge management") AND ("modelo" OR "models" OR "framework"))	String, mais ano (2014 a 2023).	69
Wiley Online Library	("gestão do conhecimento" OR "gestión del conocimiento" OR "knowledge management") AND ("modelo" OR "models" OR "framework")" in Title	String, mais ano (2014 a 2023), mais conteúdo de acesso aberto (<i>Open Access Content</i>)	3
Total			502

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

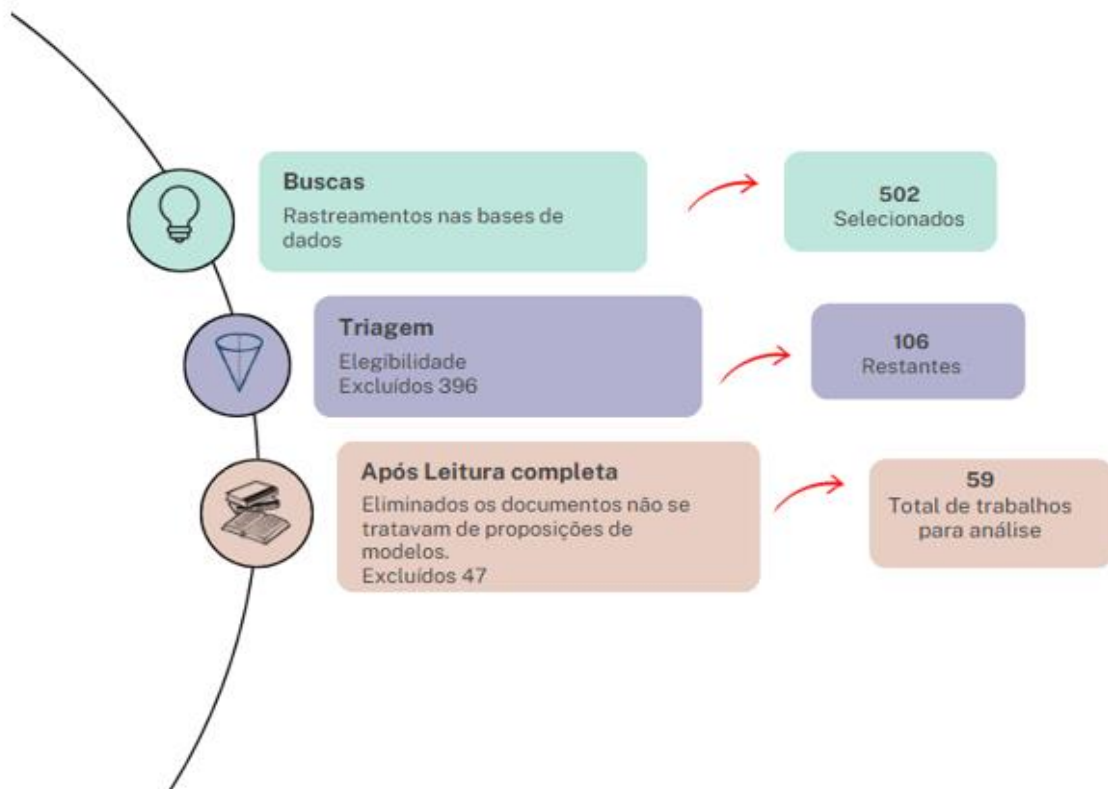
Tendo realizado a triagem descrita acima, cada um dos documentos foi analisado para responder às questões de interesse desta revisão: Quais são os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre o período de 2014 e 2023? Quais são os principais padrões identificados na construção de modelos de gestão do conhecimento? Quais as contribuições dos modelos publicados?

Como procedimento de seleção e análise, foram considerados todos os documentos cujos títulos possuísem pelo menos o termo gestão do conhecimento, *gestión del conocimiento*, *knowledge management* e modelo, *models* ou *framework*, e ainda a análise da correspondência entre o conteúdo e o objetivo da pesquisa. Em seguida, foi aplicado o mesmo procedimento para os resumos dos documentos obtidos. Para tanto, foi realizada a aplicação dos critérios de elegibilidade, de inclusão e de exclusão, sendo considerados trabalhos que fizeram proposição de modelos de gestão do conhecimento, com resumos em idiomas em português, inglês e espanhol. Com isso, dos 502 documentos, após retirada dos duplicados e aplicação dos critérios, foram excluídos 396 trabalhos. Dentre estes, 60 documentos eram duplicados, 15 não continham resumos e 63 tratavam da aplicação de modelos, práticas e ferramentas, além da avaliação da maturidade em gestão do conhecimento. Dos outros 258 documentos, 152 foram removidos por aplicarem modelos em contextos não relacionados à proposição de modelos de gestão do conhecimento ou

por não estarem disponíveis na íntegra via Portal Capes. A partir da seleção e análise, chegou-se a 106 trabalhos para leitura na íntegra.

Assim, dos 106 documentos selecionados para leitura completa, foram eliminados 47, por estarem repetidos, mesmo após triagem realizada anteriormente, por não tratarem de proposição de modelos de gestão do conhecimento, por não possuírem acesso aberto ao conteúdo na íntegra, ou por serem documentos inadequados ao conteúdo e aos objetivos da revisão. Dessa maneira, foram selecionados ao final 59 documentos que atenderam a todos os critérios e objetivos estabelecidos na revisão para compor os resultados. O fluxo com as etapas de seleção é apresentado na Figura 11, a seguir.

Figura 11 – Fluxo das etapas e da seleção dos documentos na revisão



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Para gerenciar, controlar e fazer o registro das informações da revisão, foram utilizados a ferramenta gratuita *State of Art Through Systematic Review* e o *software* Excel. A ferramenta *State of Art Through Systematic Review (StArt)* foi criada pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LAPES) do Departamento de Computação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) e é específica para condução de revisões sistemáticas de literatura. O *software* Excel foi importante na

pesquisa acadêmica, pois facilitou a organização e estruturação dos dados, permitindo e facilitando as análises, sendo possível utilizar ainda funções específicas, como filtros, que auxiliam no estudo detalhado dos dados. Adicionalmente, sua capacidade de criar visualizações gráficas contribui para apresentações mais claras dos resultados.

Na leitura completa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Assim, para pré-análise e exploração do material, foi realizada a síntese dos 59 trabalhos, em que foram identificados os objetivos, a metodologia utilizada para a construção do modelo, os principais resultados, conforme apresentado no Quadro 5. Em seguida, para o tratamento, foram consideradas as categorias propostas por Heisig (2009), conforme apresentado na seção 2.5, em que os trabalhos estão descritos da seguinte forma: identificação, anos, idiomas, autores, modelos propostos, categorias (Cultura Organizacional, Liderança, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Sistemas de controle, Medição ou Mensuração).

Essas categorias, fatores críticos de sucessos baseados em Heisig (2009), foram selecionadas devido à sua relevância na literatura da área. A escolha delas refletiu a necessidade de uma abordagem que considerasse tanto aspectos culturais e organizacionais quanto tecnológicos e de gerenciamento. Cada uma dessas dimensões representa um componente essencial para a efetiva implementação e operação de modelos de gestão do conhecimento, permitindo uma análise detalhada dos fatores que contribuem para o sucesso desses modelos em diferentes contextos organizacionais. Assim, para análise dos modelos (Etapa 1) desta pesquisa, utilizou-se a aplicação dessas categorias, com o objetivo de permitir uma compreensão mais completa e precisa dos elementos que compõem os modelos de gestão do conhecimento, bem como suas aplicações.

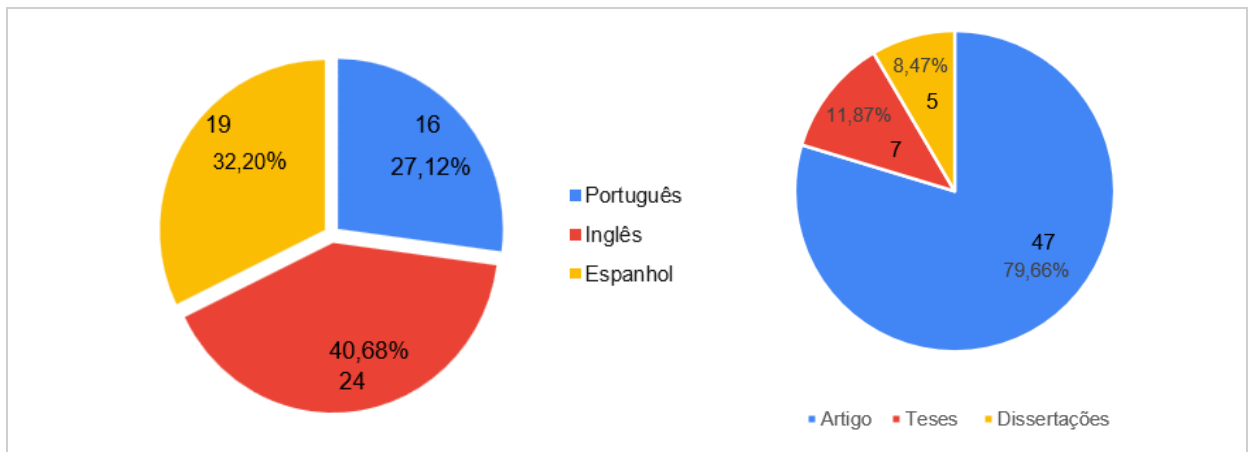
4.1.1 Discussão da revisão de literatura

Nesta seção, intenciona-se verificar relações, similaridades entre os trabalhos selecionados, focando-se nas três questões de interesse da revisão: i) Quais são os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre o período de 2014 e 2023?, ii) Quais são os principais elementos/padrões identificados na construção de modelos de gestão do conhecimento?, e iv) Quais as contribuições dos modelos publicados?

No que se refere à primeira questão, pode-se afirmar que, fazendo um recorte para os últimos dez anos, isto é, de 2014 a 2023, há 59 modelos de gestão do conhecimento, os quais serão analisados a seguir.

Considerando tal universo de modelos, o Gráfico 1 apresenta a distribuição dos documentos por idiomas dos 59 trabalhos selecionados. Assim, de acordo com a análise da amostra em pauta, quanto ao critério “idioma”, verificou-se que 16 foram escritos em idioma português, 19 foram escritos em idioma espanhol e 24 foram escritos em idioma inglês; sendo distribuídos em 47 artigos, sete (7) dissertações e cinco (5) teses.

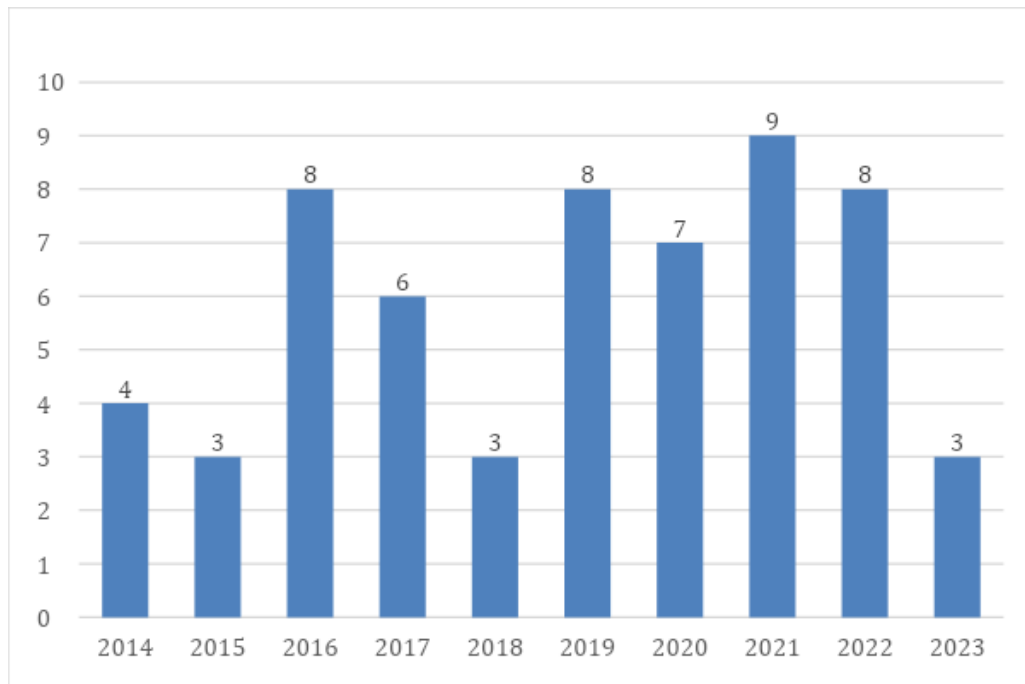
Gráfico 1 – Distribuição dos documentos por idiomas



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Em seguida, no Gráfico 2, está representada a distribuição das publicações por ano. Pode-se verificar que, em 2021, houve a maior frequência (9), seguida dos anos de 2016, 2019 e 2022, com oito (8) publicações cada.

Gráfico 2 – Distribuição das publicações por ano



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A análise dos modelos seguiu a categorização proposta por Heisig (2009), em meio aos 59 modelos propostos de gestão do conhecimento analisados. Conforme o referido autor, é importante organizar essas categorias de maneira que as atividades de gestão do conhecimento possam ser alcançadas de forma holística na organização. Assim, para que estas atividades de gestão ocorram, é necessário incentivar práticas de gestão do conhecimento dentro da organização.

Dessa forma, destaca-se nas análises dos documentos que alguns dos modelos propostos apresentam mais de uma categoria, isto é: os dados sistematizados, no Quadro 5, mostram a seguinte incidência de cada categoria no conjunto dos 59 trabalhos: cultura organizacional (27), liderança (11), recursos humanos (18), tecnologia da informação (29) e sistema de controle/medição/mensuração (13).

Quadro 5 – Síntese dos trabalhos selecionados

(Continua...)

ID	Ano	Citação	Modelos Propostos	Categorias				
				Cultura Organizacional	Liderança	Recursos Humanos	TI	Sistemas de Controle
1	2016	Fariás, Cerecedo Mercado e García Gonzáles (2016)	Modelo de gestão do conhecimento administrativo.		X			
2	2019	Sales <i>et al.</i> (2019)	Modelo de Sistema de Gestão de Ideias (SGI), teórico-prático para captar ideias dos trabalhadores de uma organização e que seja capaz de estimular as contribuições para programas de ideias, com vistas a promover inovação.	X		X		
3	2016	Herrera Camacho (2016)	Modelo conceitual de gestão do conhecimento.	X				
4	2020	Bernal Galvis (2020)	Modelo de gestão do conhecimento para a área de formação do Programa de Integração de Tecnologias na Docência da Universidade de Antioquia.	X				
5	2020	Pereira, Barbosa e Duarte (2020)	Modelo conceitual de Integração entre gestão do conhecimento e <i>business process management- BPM</i>				X	
6	2015	Bem (2015)	<i>Framework GC@BU.</i>	X			X	X
7	2014	Antochio (2014)	Modelo de gestão do conhecimento em associações corporativas.	X				X
8	2017	Egito (2017)	Modelo de gestão do conhecimento na IES.				X	X
9	2016	Fedoce (2016)	Modelo de gestão do conhecimento para o setor de infraestrutura de telecomunicações.			X	X	
10	2020	Muniz (2020)	<i>Framework SMARTUR.</i>	X		X	X	
11	2016	Almeida (2016)	Modelo para apoiar a Gestão do Conhecimento no Gerenciamento Ágil de Projetos.				X	

(Continua...)

ID	Ano	Citação	Modelos Propostos	Categorias				
				Cultura Organizacional	Liderança	Recursos Humanos	TI	Sistemas de Controle
12	2017	Flores (2017)	Modelo de gestão do conhecimento para acompanhamento de tendência à evasão em cursos de graduação presencial.			X		
13	2015	Llarena (2015)	Modelo integrado para GC: Gestão do Conhecimento na rede do ProJovem Urbano.	X				
14	2019	Sartori (2019)	Modelo conceitual.				X	
15	2015	Santos (2015)	Apresentou dois modelos de GC. O desenvolvimento dos modelos visa criar diretrizes que auxiliam no processo de transição organizacional, modificando o estado atual da “Empresa X” sem processos formais de gestão do conhecimento, para uma empresa que reconhece a importância e se beneficia do conhecimento organizacional. Essas modificações serão possíveis por meio da implantação de algumas atividades, descritas no modelo <i>to-be</i> .	X				
16	2022	Corrêa (2022)	Modelo conceitual.	X				
17	2022	Santos (2022)	Construção de um modelo de Gestão do Conhecimento baseado nos requisitos da Norma ISO 30.401:2018.		x			
18	2017	Gardan e Matta (2017)	Modelos em um diagrama SysML para atender aos requisitos.	X			X	
19	2017	Cahyaningsih et al. (2017)	Modelo de gestão do conhecimento do capital humano governamental da República da Indonésia (NUSANTARA).	X	X	X	X	X
20	2019	Ramadhani e Er (2019)	Modelo conceitual relativo ao uso de <i>Software</i> Social na prática de BPM-GC.				X	
21	2021	Schaefer e Makatsaria (2021)	Novo Modelo de gestão/criação de conhecimento.	X			X	

(Continua...)

ID	Ano	Citação	Modelos Propostos	Categorias				
				Cultura Organizacional	Liderança	Recursos Humanos	TI	Sistemas de Controle
22	2014	Ale <i>et al.</i> (2014)	Modelo conceitual holístico.	X			X	
23	2022	López <i>et al.</i> (2022)	Proposta de um Modelo de CG de P&D.	X				
24	2022	Serrano <i>et al.</i> (2022)	Modelo de gestão do conhecimento em Auditoria Interna a (IA) para o crescimento dos negócios na unidade produtiva.					X
25	2021	Puentes <i>et al.</i> (2021)	Modelos espirais de gestão do conhecimento da pesquisa formativa.	X				
26	2021	Cruz-Rodriguez e Bautista-Rodriguez (2021)	Modelo de gestão de conhecimento ambiental na agroindústria.	X				
27	2020	Correa <i>et al.</i> (2020)	Proposta metodológica para implementação de modelos de gestão do conhecimento em IES.	X				
28	2018	Báez Hernández <i>et al.</i> (2018)	Modelo de gestão do conhecimento baseado em universidades para o desenvolvimento agrícola local.	X				
29	2018	Miake <i>et al.</i> (2018)	Modelo teórico de Gestão de Conhecimento do Cliente (GCC).			X	X	
30	2017	Ramírez Pérez <i>et al.</i> (2017)	Modelo para o gerenciamento e a análise do conhecimento para a seleção de equipes de trabalho cirúrgico em sistemas de informação em saúde, aplicando inteligência organizacional.	X	X	X		
31	2016	De Armas Zabaleta, Brito Carrillo e Garzón Castrillón (2016)	Modelo de taxonomia.				X	

(Continua...)

ID	Ano	Citação	Modelos Propostos	Categorias				
				Cultura Organizacional	Liderança	Recursos Humanos	TI	Sistemas de Controle
32	2016	Alfonso Sánchez e Ponjuán Dante (2016)	O Modelo GC-EVAS: Gestão do Conhecimento para Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Saúde.			X	X	
33	2016	Rivera e Rivera (2016)	Projeto, medição e análise de um modelo de gestão do conhecimento no contexto de uma universidade mexicana.	X	X	X	X	X
34	2014	Tavares e Pessoa (2014)	Modelo proposto transferência do conhecimento.				X	
35	2023	Li <i>et al.</i> (2023)	Estrutura do modelo de computação em nuvem para RCKM/ <i>Construction and Application of Cloud Computing Model for Reciprocal and Collaborative Knowledge Management.</i>				X	
36	2021	Ogunbanwo, Okesola e Sheryl (2021)	Modelo de gestão do conhecimento para instituições terciárias (KMMTI)/ <i>Knowledge management conceptual framework in Nigeria tertiary institutions.</i>					X
37	2022	Zhang, Yang e Liu (2022)	Modelo de serviço de saúde mental para estudantes universitários baseado na Gestão do Conhecimento.	X		X		
38	2022	Montoya-Quintero, García-Marín e Moreno-Jimenez (2021)	Modelo estratégico de gestão do conhecimento da Ecopetrol e Modelo Nutresa.	X		X	X	
39	2021	Yahya e Khalefa (2021)	ERPs no modelo Green SDP.				X	X
40	2021	Tajtáková e Olejárová (2021)	O modelo multifatorial de gestão do conhecimento para a regeneração urbana baseada na cultura.	X				
41	2022	García, Castañeda e Pinto (2022)	Modelo de gestão do conhecimento aplicado a financiamento de negócios.					X

(Continua...)

ID	Ano	Citação	Modelos Propostos	Categorias				
				Cultura Organizacional	Liderança	Recursos Humanos	TI	Sistemas de Controle
42	2021	Bashir <i>et al.</i> (2022)	Estrutura colaborativa de gestão do conhecimento.				X	X
43	2023	Ronceros <i>et al.</i> (2023)	Modelo de gestão do conhecimento para geração de capacidades de inovação em organizações prestadoras de serviços tecnológicos.	X	X	X	X	X
44	2021	Mahdi e Nassar (2021)	Estrutura conceitual.		X			
45	2023	Watthanakuljaroen (2023)	Modelo de gestão do conhecimento da sabedoria local através do Comunidades Virtuais de Aprendizagem (VLC).		X		X	
46	2022	Younas, Mohd Noor e Arshad (2022)	<i>Framework</i> de Gestão do conhecimento baseada em nuvem para tomada de decisões na Universidade Jazan KSA.		X		X	X
47	2021	Adi, Hiyassat e Lepkova (2021)	Modelo de gestão do conhecimento denominado modelo BAN.		X			
48	2019	Vega, Rodríguez-Montoya e Yáber-Oltra (2017)	Modelo prescritivo para gestão do conhecimento em programas de doutorado.				X	
49	2020	Uceda Martos e Polo (2020)	Modelo de gestão do conhecimento para práticas profissionais.					X
50	2017	Oktavia, Warnars e Adi (2017)	O Modelo de Integração de gestão do conhecimento e Aprendizagem Social.	X			X	

(Conclusão.)

ID	Ano	Citação	Modelos Propostos	Categorias				
				Cultura Organizacional	Liderança	Recursos Humanos	TI	Sistemas de Controle
51	2016	De Armas Zabaleta, Brito Carrillo e Garzón Castrillón (2016)	Modelo de gestão do conhecimento taxonômico.			X	X	
52	2020	Al-Sulami e Hashim (2020)	Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento Proposto para Atividades Docentes (KMTA).			X	X	
53	2020	Bernal Galvis (2020)	Modelo de gestão do conhecimento para a área de formação do Programa de Integração PIT-Tecnologia.	X		X		
54	2020	Damian e Cabero (2020)	Modelo de Implantação de gestão do conhecimento para memória organizacional.	X				
55	2019	Paolino <i>et al.</i> (2019)	Modelo GESTAC, nome derivado das primeiras sílabas das palavras espanholas “gestión” (gestão) e “tácito” (tácito).				X	
56	2018	Raudeliŷnienŷ, Davidaviŷienŷ e Jakubaviŷius (2018)	Modelo conceitual aprimorado do processo de gestão do conhecimento.			X		
57	2019	Harihayati e Widianti (2019)	Modelo de Gestão do Conhecimento Recomendado para Serviços de Enfermagem Hospitalares.			X		
58	2019	Soto Martínez <i>et al.</i> (2019)	Modelo de equações estruturadas para a gestão do conhecimento na cadeia produtiva da agroindústria do milho.		X			
59	2014	Pons Linares <i>et al.</i> (2014)	Modelo de Gestão do Conhecimento ISECO.			X		
TOTAL				27	11	18	29	13

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Tendo já realizado a análise da presença dessas categorias em cada modelo proposto, o próximo passo foi entender cada modelo, sua aplicação e como ele aborda e incorpora essas categorias. Ressalta-se que os modelos possuem distintas categorias coexistentes, no entanto foram identificados conforme a análise da autora.

Segundo a literatura consultada, de Heisig (2009), uma implementação de modelo de gestão do conhecimento unilateral, que considere apenas um elemento, uma categoria, não corresponde ao sucesso da implementação da gestão do conhecimento. Ou seja, para que a implementação de gestão do conhecimento seja bem-sucedida, torna-se necessário considerar uma abordagem mais ampla e abrangente que envolva múltiplos elementos e categorias. Concentrar-se apenas em um aspecto pode levar a uma visão limitada e, portanto, não atender adequadamente às necessidades e objetivos da gestão do conhecimento.

Para a discussão desta pesquisa, foram considerados como sinônimos as terminologias categorias, dimensões, elementos e fator crítico de sucesso. A síntese dos trabalhos permitiu identificar os elementos que são apresentados nas subseções 4.1.2 a 4.1.6. Destaca-se que a apresentação dos modelos foi apresentada na categoria com a qual eles estavam mais relacionados e contribuiu com a discussão para evitar repetições.

4.1.2 Cultura Organizacional

Para abordar a categoria cultura organizacional, é importante defini-la, uma vez que grande parte dos autores utilizaram como referência/inspiração a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a cultura organizacional refere-se à troca de conhecimentos e desempenha importante papel na implementação e sucesso de um modelo de gestão do conhecimento, uma vez que influencia como os indivíduos interagem, compartilham e utilizam o conhecimento dentro da organização. Dessa forma, a cultura organizacional pode ser considerada como fator crítico para o desenvolvimento da gestão de conhecimento de uma organização, uma vez que impacta o processo de troca de conhecimentos entre seus funcionários.

De fato, uma empresa pode trabalhar para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimula a troca de conhecimentos, ou que a desencoraja. O viés

dessa cultura organizacional construída será refletido exatamente na atitude dos indivíduos e grupos sociais da instituição (Marulanda; López; López, 2016).

Dentre os 59 trabalhos selecionados, a cultura organizacional está presente em 27 deles, ou seja, 45,76%. São os seguintes IDs: 2, 3, 4, 6, 7, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 30, 33, 37, 38, 40, 43, 50, 53 e 54.

Nesse momento, inicia-se a discussão da dimensão cultura organizacional, a partir dos trabalhos identificados, focados em elaborar modelos de gestão do conhecimento no contexto das universidades, e, em seguida, serão abordados os modelos desenvolvidos para a área empresarial, governamental e de saúde.

O trabalho de Sales *et al.* (2019) apresentou um modelo teórico-prático que buscou desenvolver uma cultura organizacional em que os funcionários eram estimulados a expressar suas ideias para a empresa. O objetivo final era captar as ideias dos trabalhadores, estimular contribuições para programas de ideias, com vistas a promover inovação. O modelo foi denominado Sistema de Gestão de Ideias (SGI), fundamentado justamente no gerenciamento de ideias.

A gestão de ideias visa realizar a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Este último caracteriza-se pela utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos, facilitando, assim, a comunicação do conhecimento, uma vez que o conhecimento tácito é, reconhecidamente, difícil de verbalizar (Nonaka; Takeuchi, 1995; Terra, 2012). Vale dizer que, dada a dificuldade de verbalização do conhecimento tácito, os modelos de gestão de ideias, nas empresas, devem selecionar etapas, fases para execução do processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito.

Sales *et al.* (2019), autores do modelo Sistema de Gestão de Ideias (SGI), consideram ser este modelo capaz de viabilizar o maior compartilhamento de ideias, na medida em que se propôs a construir ferramentas próprias para registrar, compartilhar, avaliar e acompanhar ideias, contribuindo, assim, para a criação do conhecimento.

Nessa mesma vertente da conversão do conhecimento tácito para explícito, seguiram-se outros trabalhos, que basearam seus modelos nesse princípio, que pode ser considerado um dos pilares da construção de uma cultura organizacional: a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Corrêa (2022) também apresentou um modelo conceitual que buscou mostrar como pode ocorrer todo um processo de captura e transferência de conhecimento tácito de um grupo de funcionários, a fim de melhorar o gerenciamento de projetos.

Puentes *et. al* (2021), compreendendo a importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para transformação de conhecimento tácito para explícito, propuseram os chamados *modelos espirais de gestão do conhecimento da pesquisa formativa para grupos de pesquisa*. Esses modelos tiveram por intenção trazer contribuições para melhorar a articulação ensino/pesquisa em universidades.

Corrêa *et al.* (2020), também inspirados em Nonaka e Takeuchi, elaboraram um modelo de gestão do conhecimento que buscou identificar capacidades organizacionais em Instituições de Educação Superior (IES), com a articulação entre os níveis organizacionais e a capacitação de profissionais. Esse modelo configurou-se em uma metodologia, um passo a passo, de como uma IES pode alcançar tal objetivo. Em linhas gerais, o primeiro passo seria a realização de um diagnóstico para entender o contexto da intervenção, e, em seguida, proceder à criação de mapas de conhecimento para aumentar a conscientização sobre os procedimentos institucionais. Acredita-se que esse processo facilita a explicitação e a apropriação de conhecimentos relevantes sobre a IES.

Pode-se afirmar que esses quatro modelos, quais sejam, de Sales *et al.* (2019), Corrêa (2022), Puentes *et al.* (2021) e Correa *et al.* (2020), relacionam-se entre si na medida em que enfatizam a importância da transformação do conhecimento tácito para explícito, além de valorizarem a articulação entre diferentes contextos organizacionais para melhorar a gestão do conhecimento.

Esse cenário torna claro como uma cultura organizacional voltada para a transformação do conhecimento e para a articulação de diferentes contextos organizacionais é elemento fundamental quando se pensa em elaborar um modelo de gestão do conhecimento. Esses facilitadores foram considerados como importantes promotores de uma melhoria da gestão do conhecimento acadêmico.

Observa-se que tanto o modelo de Correa *et al.* (2020) quanto o de Rivera e Rivera (2016) se concentraram na aplicação da gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior, visando fortalecer capacidades organizacionais e acadêmicas. Nesses trabalhos, a cultura organizacional foi considerada como um componente importante, considerando seu poder de influenciar comportamentos e práticas que sustentam a inovação institucional.

Ainda relacionado ao ensino superior, Báez Hernández *et al.* (2018) desenvolveu, no município de Camajuaní, em Cuba, um modelo de gestão do conhecimento cujo objetivo foi o de promover o desenvolvimento agrícola local. Para tanto, os autores usaram uma abordagem sociológica integrativa: eles aproveitaram tanto as práticas quanto os conhecimentos teóricos acumulados pela educação superior cubana.

A pesquisa de Antochio (2014) também usou como estratégia um trabalho junto à cultura organizacional de empresas. Ela desenvolveu um modelo que buscou focar nas necessidades de associações empresariais, proporcionando instrumentos para melhorar o desempenho organizacional, integrando a relação entre criação e uso do conhecimento, comportamento e responsabilidade dos indivíduos, e o ambiente cultural das empresas associadas.

Na pesquisa de Herrera Camacho (2016), o autor propôs um modelo conceitual de gestão do conhecimento, também baseado em Nonaka e Takeuchi.

Um modelo aplicado a uma área de atendimento foi o de Rivera e Rivera (2016). Eles desenvolveram o modelo de gestão do conhecimento no contexto de uma universidade mexicana utilizando seis facilitadores, a saber: liderança, cultura, estrutura, recursos humanos, tecnologias da informação e comunicação, e medição ao usuário, de uma organização pública especializada.

Considerando que a cultura organizacional envolve os valores, as crenças, os comportamentos e as práticas que caracterizam uma organização (García; Fadel, 2010), no trabalho de Herrera Camacho (2016), tal cultura foi marcada por colaboração, comunicação, familiaridade e aceitação da tecnologia e compartilhamento de experiências. O valor gerado pelo sistema de gestão do conhecimento proposto foi destacado como um exemplo válido de tecnologia de informação e comunicação, com a possibilidade de vários colaboradores ascenderem ao sistema, fazerem comentários, atualizarem informações para classificar publicações. A troca de informações e busca por soluções coletivas da equipe de trabalhadores maximizou a aprendizagem eletrônica com essa ferramenta, permitindo a partilha de experiências num espaço diferente dos tradicionais, demonstrando que os colaboradores estão familiarizados com esses ambientes, e, por conseguinte, a sua aceitação e utilização em massa.

Dando continuidade às análises, para os modelos aplicáveis à área de serviço público e ao atendimento ao usuário, tem-se o proposto pela autora Llarena (2015),

que desenvolveu um modelo de Gestão do Conhecimento para o ProJovem Urbano no Estado da Paraíba, com base nas políticas públicas para a juventude; e o modelo de Cahyaningsih *et al.* (2017), que propôs o modelo de gestão do conhecimento do Capital Humano Governamental, para a República da Indonésia, denominado NUSANTARA. Esse modelo visou gerenciar o conhecimento do capital humano do governo, promovendo eficiência e inovação na administração pública.

Em linhas gerais, ambos os modelos se concentraram na gestão do conhecimento em contextos governamentais específicos, sendo adaptados para aprimorar a eficiência e a capacidade de resposta às demandas dos serviços e das políticas públicas.

Bernal Galvis (2020), por sua vez, propôs um modelo de gestão do conhecimento para a área de formação do Programa de Integração de Tecnologias na Docência da Universidade de Antioquia. O modelo baseou-se nos fundamentos da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1999). A autora ainda procurou identificar os processos dinâmicos que apoiam a gestão do conhecimento, ou seja, o compartilhamento, a expressão, a materialização e o aprendizado.

Tal modelo de gestão do conhecimento considerou, ainda, setores acadêmicos e empresariais, a sociedade, o Estado e os colaboradores como fontes de entrada que fornecem conhecimentos e experiências significativas ao sistema. Esses mesmos atores, ao final, são beneficiários do conhecimento gerado pelo Programa de Integração de Tecnologias, criando um ciclo de contribuição e benefício mútuo.

Bernal Galvis (2020) destaca, ainda, alguns elementos que podem prejudicar a implementação do modelo de controle de qualidade criado para o programa, tais como: a falta de diretrizes institucionais claras com relação à gestão da qualidade nos departamentos da universidade e as poucas políticas que a regulamentam como um mecanismo para facilitar a aprendizagem organizacional, evidenciando que a cultura organizacional pode influenciar diretamente nesses desafios mencionados, podendo também prejudicar na proposição de outros novos modelos propostos. Esses fatores podem dificultar a implementação das práticas de Gestão do Conhecimento; portanto é importante estudar as contribuições de cada modelo, pois, dessa forma, um modelo pode apresentar elementos para complementar e enriquecer o outro.

Observou-se que no modelo de Bernal Galvis (2020) houve a coexistência de muitos elementos, o que evidenciou que uma abordagem holística é relevante para uma gestão do conhecimento, em que cada componente/dimensão influencia e é

influenciado pelos demais, contribuindo para a criação de um ambiente organizacional integrado.

Schaefer e Makatsaria (2021) apresentaram o modelo de análise de dados e integração de gestão do conhecimento adaptado para lidar com grandes volumes de dados, ao integrar elementos intangíveis como meta-aprendizagem, política e liderança para promover aplicações tecnológicas bem-sucedidas e sustentáveis. O foco do trabalho foi garantir que as aplicações tecnológicas fossem bem-sucedidas, promovendo sustentabilidade por meio da avaliação contínua, adaptação e superação de obstáculos organizacionais.

López *et al.* (2022) apresentaram uma proposta de um modelo de gestão do conhecimento que pode se adaptar às características da área de Pesquisa e Desenvolvimento na empresa de cimento Argos, na Colômbia. Nessa empresa, o modelo de gestão do conhecimento é baseado em um modelo educacional, cujo projeto busca destacar o talento humano e o conhecimento, as habilidades e os valores que permitem alavancar a estratégia da organização e promover os atributos da cultura por meio de processos de aquisição, investigação, pesquisa, socialização e documentação do conhecimento, a fim de causar impacto no contexto de uma organização que aprende. Esse projeto de formação educacional foi estabelecido para toda a organização, sendo a base para criar a cultura organizacional. Essa base será um facilitador para implementação de modelo, uma vez que, segundo os resultados da pesquisa, requer confiança dos membros da equipe, espaço para a transferência de boas práticas, conhecimento e um sistema de informação que suporte as atividades de pesquisa e desenvolvimento para que o conhecimento possa ser conservado de maneira explícita e confiável.

Cruz-Rodriguez e Bauxita-Rodriguez (2021) propuseram o modelo que facilita o processo de adquirir, codificar, transferir, usar e avaliar o conhecimento e saberes. O modelo gera espaço onde se pode interagir e intercambiar conhecimento, saberes tradicionais, lições aprendidas, estudos de caso, de maneira constante e cíclica. Sendo assim, cultura organizacional é um fator relevante, pois os produtores são fontes de conhecimento locais e tradicionais. O modelo foca ainda em satisfazer as necessidades de gestão do conhecimento dos atores produtores, de formação e capacitação, atores políticos e de investigação.

Ale *et al.* (2014) desenvolveram o modelo conceitual holístico que integrou aspectos tecnológicos e sociais alinhados à estratégia organizacional, facilitando a

gestão e o compartilhamento de conhecimento por meio de uma arquitetura baseada em comunidades de prática.

Ronceros *et al.* (2023) propuseram um modelo de gestão do conhecimento para inovação em serviços tecnológicos para capacitar a inovação em organizações prestadoras de serviços tecnológicos. O modelo forneceu uma estrutura teórica robusta e prática para analisar e promover a regeneração urbana baseada na cultura, destacando a importância da gestão do conhecimento como um facilitador chave para o sucesso desses projetos.

Os autores Zhang, Yang e Liu (2022) desenvolveram um modelo de serviço de saúde mental universitário para estudantes universitários baseado na gestão do conhecimento. Já o trabalho de Tajtáková e Olejárová (2021) apresentou um modelo para a regeneração urbana baseada na cultura, um modelo multifatorial de gestão do conhecimento para desenvolvimento urbano, focando na reutilização adaptativa do patrimônio industrial e cultural. Ambos os modelos exploraram aplicações específicas da gestão do conhecimento em contextos de serviço de saúde mental universitária e de desenvolvimento urbano, adaptados para promover melhorias sustentáveis e sociais.

Os três últimos modelos citados, de Ronceros *et al.* (2023), Zhang, Yang e Liu (2022) e Tajtáková e Olejárová (2021), compartilham a similaridade de integrarem a cultura organizacional como um elemento essencial para o sucesso de suas implementações nas áreas de serviços tecnológicos, saúde mental universitária e regeneração urbana. A cultura organizacional é considerada um ponto de atenção para as melhorias propostas, influenciando diretamente os resultados dentro das respectivas organizações.

No trabalho de Montoya-Quintero, García-Marín e Moreno-Jimenez (2021), foi apresentado o modelo estratégico de gestão do conhecimento das empresas do Grupo Ecopetrol e Grupo Nutresa, o qual visou desenhar conceitualmente a integração entre padrões da ISO e de gestão do conhecimento, contribuindo para a abordagem mecanicista adotada pelo governo colombiano. Um elemento considerado para a gestão do conhecimento nesse modelo tratou-se da cultura organizacional, visto que valores, culturas e práticas podem se tornar um obstáculo na implementação do modelo.

O trabalho de Oktavia, Warnars e Adi (2017) propôs o modelo de integração de gestão do conhecimento e aprendizagem social explorando alguns aspectos das

mídias sociais e da gestão do conhecimento para apoiar o processo de aprendizagem em estruturas de *e-learning* baseadas no processo de estudo da literatura.

Bernal Galvis (2020) apresentou o modelo de gestão do conhecimento para a área de formação do Programa de Integração e Tecnologia, sendo eficaz para as necessidades da área de formação de usuários programa com foco no cumprimento de objetivos e na melhoria de processos.

O trabalho de Damian e Cabero (2020) propôs um modelo de implantação da gestão do conhecimento que considerava as características da memória organizacional. Esse modelo está relacionado aos outros diversos modelos apresentados neste trabalho, uma vez que a sua aplicação pode ser transversal a diferentes contextos organizacionais, contribuindo para uso estratégico do conhecimento acumulado, corroborando com Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019), o qual relatou que a memória organizacional se trata de processo complexo que abrange diversos elementos interligados, como gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação. Dessa forma, um modelo de gestão do conhecimento, para incorporar essas características em diferentes contextos, implica entender e respeitar a cultura organizacional existente, promovendo uma integração das iniciativas de gestão do conhecimento.

Ramírez Pérez *et al.* (2017) propuseram o modelo para gerenciamento e análise de conhecimento para a seleção de equipes cirúrgicas em sistemas de informação em saúde usando inteligência organizacional, sendo um dos princípios do modelo a modelagem de informações a partir de uma rede social, o qual permite a representação das habilidades técnicas e das competências sociais da equipe, bem como das características compartilhadas para o trabalho em equipe. Os autores utilizam técnicas de inteligência organizacional, que melhorarão a composição das equipes e terão um impacto positivo no aumento da eficácia das intervenções cirúrgicas, realizadas nos pacientes, de modo a favorecer a prestação de serviços de qualidade.

Bem (2015) apresentou o *framework* chamado GC@BU, proposto para bibliotecas universitárias, tendo como local de investigação a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O GC@BU trata-se de um *framework* que preenche uma lacuna na gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, oferecendo uma abordagem abrangente que considera a biblioteca como um sistema adaptativo complexo.

O sistema adaptativo complexo consiste em um determinado número de componentes ou agentes interagindo uns com os outros, de acordo com um conjunto de regras, chamado esquema, de modo a melhorar o seu comportamento e, por consequência, melhorar o comportamento do sistema que o compreende, ou seja, interage de forma a implicar um aprendizado (Stacey, 1996).

O GC@BU demonstrou sua utilidade e flexibilidade para diferentes contextos, oferecendo uma base sólida para a implementação de práticas de gestão do conhecimento, destacando-se pela sua capacidade de se associar a outros instrumentos vigentes, como, por exemplo, as diretrizes para avaliação dos cursos de graduação, realizadas pelo MEC e aderência do GC@BU à necessidade atual das bibliotecas universitárias brasileiras, e pela sua sistematização que motiva a continuidade do trabalho nessa área. Com as diretrizes para avaliação de cursos de graduação, proporciona flexibilidade e aderência às necessidades atuais das bibliotecas universitárias brasileiras. Assim, o modelo buscou atender às questões relacionadas à biblioteca universitária, buscando proporcionar ambientes para criação e compartilhamento de conhecimento e informações, envolvendo estratégias de colaboração, interação, entre outros; ser agente cultural em seu contexto. Pode-se observar que o framework GC@BU abrange elementos de cultura organizacional, portanto sua implementação requer um ambiente que promova colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Muniz (2020) elaborou um *framework* para a gestão inteligente da experiência turística. Esse *framework* está fortemente relacionado à cultura organizacional, pois seu sucesso depende da adoção e integração de práticas de gestão do conhecimento do Cliente por parte das organizações turísticas. A contribuição deste *framework* foi a criação de um artefato com estrutura conceitual sólida alinhada à linha da literatura e ao mundo real. Com isso, o *framework* facilitou a gestão e a geração de novas experiências e agregou valor ao serviço de destinos turísticos disponibilizados.

Assim, conclui-se esta subseção com a exploração do papel da cultura organizacional mediante análises de 27 modelos de gestão do conhecimento propostos na literatura. Destaca-se que, entre esses modelos, muitas dimensões foram coexistentes e se complementam dentro de um mesmo contexto, sendo a cultura organizacional considerada um fator crítico interligado com outros que auxiliam para as práticas de gestão.

Em linhas gerais, dentre os trabalhos analisados que abordaram a chamada “cultura organizacional” para a elaboração de seus modelos de gestão do conhecimento, foi possível observar que essa é uma categoria estratégica para que a implantação do modelo se efetive. Isso porque toda nova ideia que chega à organização, no caso, a implantação e relevância de um projeto de gestão do conhecimento, tem que tornar-se parte da mentalidade da equipe de profissionais, inclusive os conceitos e os objetivos inerentes ao próprio projeto de gestão do conhecimento para aquela organização.

Em outras palavras, uma vez que o corpo de funcionários desenvolve uma nova mentalidade, em consequência, surgem novas práticas direcionadas a determinado conceito e objetivo que se deseja, que se espera. Uma vez que a gestão do conhecimento envolve necessariamente pessoas, essas novas formas de olhar, pensar e agir do grupo influenciam diretamente no sucesso do projeto de gestão do conhecimento a ser implantado.

Convergindo com esse entendimento da relevância da cultura organizacional, pesquisas apresentadas por Braquehais *et al.* (2017) mostram que se deve considerar os valores da cultura organizacional em termos de gestão do conhecimento, afirmando que é importante identificar tanto a cultura quanto as subculturas presentes numa organização ou grupo, a fim de elaborar um bom caminho para a implementação de métodos de gestão do conhecimento nas organizações, o que ajudará a atingir os objetivos organizacionais e aumentar a eficiência dos trabalhadores.

Rossetti e Morales (2007) afirmam que parece faltar base conceitual sólida sobre gestão do conhecimento, que abranja todos os colaboradores da organização a fim de que todos compreendam claramente seu significado. Assim sendo, inserindo a dimensão da cultura organizacional nos projetos de gestão do conhecimento, o entendimento e a relevância da gestão do conhecimento com o tempo vão tornando-se parte da visão de cada profissional e facilitando sua implementação. Dessa forma, considerar a cultura organizacional pode ser um aspecto determinante na facilitação ou na limitação das práticas de gestão do conhecimento. Na subseção a seguir, será abordado o elemento Liderança.

4.1.3 Liderança

Para abordar a categoria Liderança, é importante, antes, conceituá-la. Conforme descrito por Teixeira, Tenório e Urpia (2021), o suporte da alta direção e, conseqüentemente, da liderança, é algo essencial para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Para o autor, a liderança é um elemento indispensável para a valorização do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva, além de priorizar, promover e apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento. Sem o envolvimento direto da liderança, as ações de gestão do conhecimento não atingirão seus objetivos almejados (Teixeira, 2021).

Em se tratando da liderança, dos 59 trabalhos, esse elemento está presente em 11 trabalhos selecionados, ou seja 18,64%. São os seguintes IDs: 1, 17, 19, 30, 33, 43, 44, 45, 46, 47 e 58.

O início à discussão da dimensão liderança será dado a partir dos trabalhos focados em elaborar modelos de gestão do conhecimento no contexto das universidades, e, em seguida, serão abordados os modelos desenvolvidos para a área empresarial, governamental e de saúde.

Rivera e Rivera (2016) propuseram o modelo de gestão do conhecimento no contexto de uma universidade mexicana, sendo o local de estudo uma diretoria da universidade. Nesse trabalho, observaram a existência de barreiras e hierarquias entre departamentos, as quais deveriam ser superadas para promover a integração e o fluxo de informações e do conhecimento. Nesse contexto, a liderança desempenhou um papel importante ao incentivar a colaboração e a quebra de barreiras dentro da organização.

Torna-se importante compreender que é de responsabilidade dos líderes e gestores a promoção de uma cultura corporativa que valorize a colaboração, a comunicação e a troca de informações para criar um ambiente propício à geração de conhecimento e ao aprendizado (Correa *et al.*, 2020). Ainda, para os autores, o apoio dos líderes, gestores e da alta administração é necessário para a implementação da gestão do conhecimento, principalmente em um ambiente universitário onde a colaboração e a disseminação do conhecimento são essenciais para o progresso acadêmico e institucional.

No estudo de Watthanakuljaroen (2023), foi proposto o modelo de gestão do conhecimento da sabedoria local por meio de uma comunidade virtual denominada

Comunidades Virtuais de Aprendizagem (VLC), local de ensino-aprendizagem em educação básica. Segundo o autor, a comunidade virtual de aprendizagem ocorre a partir da participação e do intercâmbio de aprendizagem entre os membros da comunidade nos assuntos que lhe interessam, e é o canal de comunicação que os membros do grupo podem acessar, por meio de seus *smartphones*. Esse recurso é usado para resolver os problemas de comunicação de pessoas em áreas remotas, criando o senso de comunidade e complementando mais experiências de aprendizagem.

Nesse modelo, foram apresentados os seis componentes do modelo de gestão do conhecimento da sabedoria local, por meio da comunidade virtual de aprendizagem para a gestão instrucional, os quais estão interligados: comunidade conectada à cultura tailandesa, que se relaciona com as atividades comunitárias; conhecimento da sabedoria; auxílio da TI na gestão da aprendizagem; fatores de construção do conhecimento e gerenciamento de mudanças comportamentais, treinamentos, comunicação, mediação e avaliação.

Segundo esse estudo, cada membro ativo na comunidade virtual tornou-se um líder, enfatizando o papel da liderança na gestão do conhecimento da sabedoria local por meio da comunidade virtual de aprendizagem, o que facilitou o compartilhamento do conhecimento e, ainda, a coordenação da integração da tecnologia da informação com o grupo.

Tratando-se também de abordagem em tecnologias, Younas, Mohd Noor e Arshad (2022) desenvolveram um *framework* eficiente, capaz de extrair as informações desejadas de um ambiente educacional destinado a ser utilizado para fins de tomada de decisão em infraestrutura em nuvem. O *framework* tornou-se uma contribuição na literatura sobre tomada de decisão baseada em conhecimento em ambientes de nuvem. Focando nas universidades como principais partes interessadas das Instituições de Ensino Superior, o estudo visa equipá-las com habilidades atualizadas.

A estrutura inclui um componente para capturar conquistas do corpo docente, apoiando avaliações de crescimento profissional e promoções. A ênfase foi na qualidade da informação para decisões de alta gerência, garantindo sincronização e disponibilidade contínua de conhecimento atualizado. O compartilhamento de conhecimento é central, facilitando a colaboração entre usuários finais e outras instituições. O estudo desenvolveu uma arquitetura de referência adaptável, com

resultados promissores em protótipos, incentivando futuras implementações ajustadas às realidades locais.

Farías, Cerecedo Mercado e García Gonzáles (2016) apresentaram o modelo de gestão do conhecimento administrativo para desenvolvimento de pós-graduação, na Divisão de Apoio à Pós-Graduação da Diretoria de Pós-Graduação do Instituto Politécnico Nacional.

Nesse trabalho, foram apresentados os principais fatores de sucesso para a gestão do conhecimento na pós-graduação, a saber: mudança na maneira de pensar, interagir e aprender junto com outras pessoas na organização; confiança dos membros em sua organização; liderança gerencial transformadora, amplamente distribuída e com participação ativa de todos os envolvidos, baseada em resultados, transformacional, que desafia continuamente a maneira como a organização trabalha; e inovação de produtos, processos e serviços, com base na troca e no uso produtivo do conhecimento adquirido do ambiente ou gerado internamente.

Após diagnóstico na Divisão, foram listados alguns pontos fracos da instituição e, a partir desse levantamento, os autores propuseram o modelo de gestão do conhecimento administrativo para desenvolvimento de pós-graduação, sendo o fator liderança importante porque proporciona suporte e direções necessárias para implementação de estratégias, como a formação de equipes de alto desempenho e o desenvolvimento de comunidades de prática.

Pode-se observar que os modelos de Younas, Mohd Noor e Arshad (2022), Farías, Cerecedo Mercado e García Gonzáles (2016), Rivera e Rivera (2016) foram propostos no campo universitário. Segundo Colombo *et al.*, (2011), o profissional que está à frente de um grupo de colaboradores deve valorizar o capital humano das IES para que se destaque, de forma a manter a equipe preparada e motivada. A liderança ainda deve estar alinhada com as estratégias das IES, estando sintonizada entre a prática, o passado e a atualidade.

Segundo a autora, os líderes passados eram fechados em seu próprio mundo e eram autoritários, enquanto os atuais precisam se posicionar de maneira firme, segura e contundente; abordagem que os modelos devem apresentar para uma gestão do conhecimento eficiente.

Cahyaningsih *et al.* (2017) desenvolveram o modelo de gestão do conhecimento do capital humano governamental da República da Indonésia. Destaca-se que esse modelo foi o único que apresentou todas as dimensões categorizadas

nesta revisão: cultura organizacional, liderança, recursos humanos, tecnologia da informação e sistemas de controle/medição/mensuração. Conforme análise dos autores, o resultado do estudo apontou que os principais problemas na gestão do governo indonésio foram relacionados ao capital humano, à regulamentação, à organização e à tecnologia. Cada um desses problemas possuiu causas específicas, sendo a liderança uma delas. Nesse sentido, para Albano (2012), a questão da liderança organizacional é fundamental para a efetiva condução do processo, pois, através do exercício de uma liderança eficiente, é possível implementar ajustes em outros fatores, como tecnologia e cultura, que podem contribuir para o processo como um todo.

Ramírez Pérez *et al.* (2017) apresentou o modelo para a seleção de equipes de trabalho cirúrgico em sistemas de informação em saúde (MOSES), o qual utiliza inteligência organizacional e análise de redes sociais para melhorar a gestão do conhecimento e a seleção de equipes em sistemas de saúde, especialmente equipe de cirurgias. O modelo objetiva otimizar a eficácia das equipes, reduzindo intervenções insatisfatórias. A liderança tem um papel importante, pois permite decisões mais holísticas, considerando não apenas competências técnicas, mas também a sinergia e dinâmicas interpessoais, resultando em uma melhor gestão e melhores resultados clínicos.

Santos (2022) elaborou um modelo de gestão do conhecimento com base na norma ISO 30.401:2018, que trata de sistemas de gestão do conhecimento, para a Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba (PRA/UFPB), em que foi necessário realizar um mapeamento do fluxo do processo de conhecimento e identificar os elementos dificultadores e facilitadores na aplicação da gestão do conhecimento na PRA. Conforme a pesquisa, a liderança é importante na implementação de um modelo de gestão do conhecimento. Esse fator promove valores que fortalecem o sistema, garantem a orientação, a motivação, a capacitação e o apoio aos colaboradores, visando à melhoria contínua e assegurando o alinhamento e o comprometimento dos envolvidos na meta.

Adi, Hiyassat e Lepkova (2021) propuseram um novo modelo de gestão do conhecimento, denominado BAN, adaptado para empresas de construção, com foco em organizações de menor porte e ainda não familiarizadas com práticas de gestão do conhecimento. Segundo os autores, o modelo BAN oferece vantagens significativas, como aprimorar o processo de implementação de gestão do

conhecimento, facilitar a tomada de decisões, obter e manter vantagens competitivas, estimular a inovação e garantir um desempenho eficaz contínuo. Assim, a liderança desempenha um papel essencial na aplicação bem-sucedida desse modelo, sendo responsável por alinhar a gestão do conhecimento com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma cultura de tomada de decisão informada, para alavancar a inovação e assegurar a continuidade dos benefícios ao longo do tempo.

Na pesquisa de Soto Martínez *et al.* (2019), foi desenvolvido um modelo fatorial de gestão do conhecimento na cadeia de produção da agroindústria, envolvendo desde a alta gestão até os funcionários operacionais, destacando a importância da liderança e da representatividade da equipe no processo. Como resultado desse modelo de gestão do conhecimento na cadeia do milho, a gestão do conhecimento é avaliada em três dimensões principais: estratégica, que abrange políticas e estratégias de longo prazo; funcional, que se refere aos processos diários para eficiência; e ambiental, que considera práticas sustentáveis e impacto ambiental.

Nesse último modelo, como também nos demais já citados, como o de Rivera e Rivera (2016), de Watthanakuljaroen (2023), Younas, Mohd Noor e Arshad (2022) e de Farias, Cerecedo Mercado e García Gonzáles (2016), todos dependem e precisam de uma **liderança** comprometida e competente para aplicar uma boa gestão do conhecimento e compartilhar o conhecimento.

Ronceros *et al.* (2023) propôs desenvolver um modelo de gestão do conhecimento para a geração de capacidades inovadoras nas organizações prestadoras de serviços. A contribuição desse modelo visou ao desenvolvimento do conhecimento e desempenho organizacional, buscando vantagem competitiva sustentável em diferentes organizações orientadas para serviços. Esses autores focaram na eficácia e impacto da gestão do conhecimento, fortalecendo equipes e seu desempenho, por meio de uma liderança presente, atuante, com contribuições contínuas.

Mahdi e Nassar (2021) propuseram desenvolver uma estrutura conceitual e teórica integrada que conecta capacidades de liderança estratégica, processos de gestão do conhecimento e vantagem competitiva sustentável para organizações públicas e privadas no setor de serviços. Demonstraram que os resultados conseguem refletir que as capacidades de liderança estratégica podem gerar vantagem competitiva sustentável, pois têm maior potencial para impactá-las por meio do envolvimento nos processos de gestão do conhecimento.

À guisa de conclusão desta subseção, pode-se dizer que se buscou abordar a dimensão de liderança, mediante análise de 11 modelos de gestão do conhecimento propostos. Em linhas gerais, a liderança é uma dimensão que pode ser considerada, nos trabalhos analisados, como de destaque, uma vez que está diretamente relacionada às decisões da alta gestão. De fato, Schotten *et al.* (2018) afirma que o estilo de liderança adotado por uma organização reflete diretamente em seu desenvolvimento e em sua capacidade de gerenciar o conhecimento.

A pesquisa de Carvalho *et al.* (2019) afirma que líderes com pouco entendimento em gestão do conhecimento, que não compartilham nem incentivam o compartilhamento de experiências, que não procuram treinar seus funcionários, são significativas barreiras para a implementação da gestão do conhecimento no ambiente organizacional. Portanto fica claro que a organização precisa investir na capacitação de pessoas que exerçam a liderança em conhecimento, estimulando as equipes a explorarem seus pontos fortes, refletindo sobre como seu trabalho pode trazer benefícios à própria instituição.

Teixeira, Tenório e Urpia (2021) defendem que o suporte da alta direção e liderança é essencial para a implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Os autores constataram que um dos fatores críticos de sucesso é a liderança, uma vez que ela é importante para promoção do conhecimento como fonte vantagem competitiva, bem como para priorizar, fomentar e apoiar as ações de gestão do conhecimento. Segundo eles, sem o devido apoio direto da liderança, as atividades de gestão do conhecimento não alcançam seus objetivos.

Nesse mesmo caminho, Rossetti e Morales (2007) argumentam que a Gestão do Conhecimento está fortemente ligada ao sucesso na tomada de decisões, ou seja, da liderança, sendo um fator que se intensifica com a maior interação entre gestão do conhecimento e TI. Essa interação adequada é importante para o bom posicionamento da organização no mercado e para sua capacidade de responder às demandas. Na subseção seguinte, será abordado o elemento Recursos Humanos.

4.1.4 Recursos Humanos

A dimensão de Recursos Humanos é entendida como sendo aquela que objetiva melhorar a capacidade das organizações em atrair e manter profissionais qualificados, incentivando comportamentos que apoiem o aprimoramento individual e

coletivo (Terra, 2001). Assim sendo, os recursos humanos envolvem políticas de remuneração que valorizam a aquisição de habilidades individuais, o desempenho da equipe e da organização, ou seja, quando as organizações pensam no elemento recursos humanos dentro de um processo de gestão do conhecimento, elas devem focar no desenvolvimento pessoal e planejamento de carreiras, a partir de um fomento contínuo do aprendizado (Terra, 2001). Com isso, as práticas de gestão do conhecimento de Recursos Humanos colaboram para transferir, disseminar e compartilhar informação e conhecimento (Batista *et al.*, 2007).

Dentre os 59 trabalhos selecionados, a dimensão Recursos Humanos está presente em 18 deles, ou seja, 30,51%. São os seguintes IDs: 2, 9, 10, 12, 19, 29, 30, 32, 33, 37, 38, 43, 51, 52, 53, 56, 57 e 59.

A discussão da dimensão recursos humanos inicia-se a partir dos trabalhos focados em elaborar modelos de gestão do conhecimento no contexto das universidades, e, em seguida, serão abordados os modelos desenvolvidos para a área empresarial, governamental e de saúde.

Os autores Al-Sulami e Hashim (2020) elaboraram um modelo de gestão do conhecimento conceitual, direcionado para atividades educacionais de docentes em uma universidade do Iraque. Esse modelo visou aprimorar o conhecimento dos processos de aquisição, armazenamento, compartilhamento e reutilização de experiências de ensino. Em linhas gerais, os resultados da pesquisa revelaram que há um sistema não padronizado para gestão do conhecimento das atividades educacionais dos docentes da universidade pesquisada. Desse modo, prevaleciam os métodos informais e os bancos de dados tradicionais.

Nesse cenário, identificou-se a necessidade de um novo sistema de gestão do conhecimento para os docentes daquela universidade, visando proporcionar economia de tempo e de esforços na dinâmica de busca de conhecimento. Para a implantação do modelo, os pesquisadores esperaram da alta gestão um novo sistema, e verificaram que não havia resistência dos acadêmicos para adesão.

De fato, para colocar qualquer modelo de gestão do conhecimento em prática, tanto a alta administração quanto outros setores organizacionais competentes devem verificar e avaliar a disponibilidade de diversos recursos, tais como financeiro, tempo, material e, inclusive, humanos para, só em seguida, realizar a concessão deles (Corrêa, 2023).

Os autores Rivera e Rivera (2016) desenvolveram um modelo de gestão do conhecimento no contexto de uma universidade mexicana, cujo local de estudo foi uma diretoria. Nesse modelo, a confiança entre todos os funcionários foi considerada fundamental e uma tarefa incumbida aos recursos humanos, a fim de que fosse possível explorar e ampliar novas habilidades dentro da instituição. Nota-se, assim, que é a própria instituição que deve fomentar um ambiente de oportunidades contínuas de participação e aprendizado, resultando em uma comunicação aberta e valorizada, posturas essas que não devem ser consideradas como algo excepcional.

Percebe-se, ainda, na discussão realizada até aqui, desses dois trabalhos, que as dimensões recursos humanos e liderança devem estar correlacionadas e em cooperação mútua: equipe de liderança e equipe da alta administração.

Flores (2017) propôs um modelo de gestão do conhecimento que visa identificar os fatores mais críticos que influenciam as evasões de cursos de graduação em universidades. O modelo extraiu, através de entrevistas, as informações relativas aos motivos específicos que motivaram os alunos de graduação a abandonarem um curso superior, e, também, extraiu, da literatura, as principais causas de evasão já verificadas em outros estudos.

A contribuição desse modelo está no fato de que, ao contrário das abordagens tradicionais que se concentram em cursos de graduação específicos, ele pretendeu identificar os fatores críticos de evasão da instituição como um todo. Além disso, o modelo teve outra vantagem: por assumir uma abordagem genérica, ele tem potencial para ser aplicado em outras universidades.

Miake *et al.* (2018) desenvolveram um modelo integrado de gestão do conhecimento do cliente, que combinou gestão de relacionamento com o cliente, espiral de conhecimento e ferramentas de gestão do conhecimento. O modelo buscou contribuir para a gestão de relacionamento de estudantes em um dos maiores grupos educacionais de ensino superior do mundo. Esse modelo envolveu desde a aquisição e integração de dados do cliente até o processamento, análise, interações e *feedback* contínuo, promovendo um ciclo interativo de aprendizado com e para os clientes. Na análise dos resultados, apresentada pelos autores, consta que alunos expostos às atividades de *marketing* apresentaram maior taxa de rematrícula, evidenciando o impacto positivo do modelo de gestão do conhecimento.

Em linhas gerais, nesse modelo, a dimensão recursos humanos esteve presente na necessidade de capacitação e engajamento de pessoal qualificado para

implementar e operar as estratégias de gestão do conhecimento do cliente, garantindo eficácia nas interações e maximização das iniciativas.

Quanto às análises dos modelos realizados na área de saúde, agora associados à dimensão universitária, verifica-se que Zhang, Yang e Liu (2022) construíram um modelo de serviço de saúde mental para o desenvolvimento de estudantes universitários com base na teoria da gestão do conhecimento. Essa proposta fornece suporte teórico e metodológico para a construção, implementação e aplicação de um modelo sustentável de serviços de saúde mental para estudantes universitários. Um estudo de caso foi realizado na Universidade de Suzhou, para examinar a implementação e a aplicação do modelo, a fim de verificar a eficácia desse método de gestão do conhecimento.

De Armas Zabaleta, Brito Carrillo e Garzón Castrillón (2016) criaram o modelo de gestão do conhecimento taxonômico com o objetivo de desenhar um modelo de gestão do conhecimento para o departamento de sistemas e recursos tecnológicos de uma universidade em caribe colombiano. Observa-se que os recursos humanos nesse modelo são importantes ao integrar variáveis como clima organizacional, políticas de estímulo à criatividade pessoal e gestão do capital intelectual, fomentando o desenvolvimento das competências dos colaboradores, como também contribuindo com o departamento de sistemas e recursos tecnológicos, promovendo um ambiente propício à inovação e à colaboração na universidade da Colômbia.

Bernal Galvis (2020) criou um modelo de gestão do conhecimento para a área de treinamento do Programa de Integração de Tecnologias no Ensino da Universidade de Antioquia, para atender às necessidades da área de formação de usuários do Programa, com foco no cumprimento de objetivos e na melhoria de processos. Para viabilizar o modelo, além de recursos tecnológicos e de comunicação, é essencial que se tenha uma estrutura organizacional e uma cultura de aprendizagem que promova o trabalho em rede e a maximização do conhecimento. E a dimensão recursos humanos é importante para fomentar essas condições, incentivando o desenvolvimento de competências, a colaboração entre equipes e a adaptação às mudanças, contribuindo, assim, para uma gestão eficaz e adaptativa do conhecimento na instituição.

No modelo Sistema de Gestão de Ideias desenvolvido por Sales *et al.* (2019), e já descrito no item 4.1.2, buscou-se promover o engajamento das pessoas, identificando a dimensão recursos humanos da proposta, pois o SGI pode incluir, por

exemplo, prêmios para inovações derivadas de ideias dos funcionários e/ou oportunidades de crescimento profissional. Dentro de um modelo de gestão do conhecimento, a dimensão recursos humanos é um elemento importante por estar envolvida em estudo de alocação de financiamento, movimentação e mobilização de profissionais especializados de diversos setores. Assim, recursos humanos foi um elemento essencial para esse modelo, por estar, de certa forma, envolvido, mesmo que indiretamente, nas tomadas de decisão.

Ronceros *et al.* (2023) apresentaram o modelo de gestão do conhecimento para geração de capacidades de inovação em organizações prestadoras de serviços tecnológicos em geral. A contribuição desse modelo foi significativa para o desenvolvimento do conhecimento e para o desempenho organizacional, sendo o elemento recursos humanos essencial, pois estava envolvido na capacitação de equipes, por exemplo.

Passando agora para a discussão do trabalho de Fedoce (2016), verificou-se que o modelo da autora focou em compreender a realidade de uma empresa do segmento de serviços móveis de valor agregado no Brasil. Especificamente, ela buscou sintetizar um modelo de gestão do conhecimento contextualizado ao setor de infraestrutura de telecomunicações, com expectativas de que ele pudesse ser replicado e ajustado por organizações com desafios e características semelhantes.

Ao longo do desenvolvimento do modelo, foram observadas três demandas principais: a comunicação interna, a educação corporativa e a padronização do trabalho. Diante desse cenário, o modelo propôs dois espaços de comunicação interna para reduzir a distância física entre os colaboradores e, assim, promover o compartilhamento de experiências. Também previu um sistema de Educação Corporativa (EC) que integrasse todas as ações de EC. Além disso, esse modelo de gestão do conhecimento iniciou, junto ao setor de infraestrutura de telecomunicações, o engajamento de gestores e colaboradores para despertar uma cultura de compartilhamento, com troca de informações e experiências, agregando valor e vantagem competitiva a todos os envolvidos no ecossistema.

Ainda nesse modelo, a dimensão recursos humanos foi fundamental, já que esse setor é responsável por incentivar o engajamento dos colaboradores, facilitar a implementação de práticas de compartilhamento de conhecimento, pela alocação de profissionais especializados para buscar inovações, e, ainda, por motivar e contribuir para que essa nova cultura de troca de conhecimento cresça (Fedoce, 2016).

Raudeliūnienė, Davidavičienė e Jakubavičius (2018) apresentaram o chamado modelo conceitual aprimorado do processo de gestão do conhecimento. O trabalho visou estudar a abordagem processual da gestão do potencial do conhecimento da organização, distinguir os principais processos de gestão do conhecimento e apresentar sugestões sobre como melhorar o conhecimento no processo de gestão.

A contribuição desse modelo consistiu na gestão do potencial do conhecimento, fundamental para a eficácia organizacional. O modelo proposto de gestão do conhecimento por processos forma um ciclo completo de aquisição, compartilhamento, desenvolvimento, preservação e aplicação do conhecimento, com foco na estratégia e na avaliação de sua implementação. Essas recomendações visam melhorar o ambiente organizacional por meio da gestão estratégica do conhecimento.

Harihayati e Widiyant (2019) apresentaram o modelo de gestão do conhecimento recomendado para serviços de enfermagem hospitalares, cujo objetivo foi produzir um modelo de gestão do conhecimento que possa ser utilizado como referência pelos gerentes de enfermagem no monitoramento de cada ação realizada pelos enfermeiros, atualizando os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), e podendo auxiliar o chefe da sala a compartilhar experiências de ação entre equipe de enfermagem.

O modelo proposto pode ser utilizado pelos serviços de enfermagem de um hospital geral distrital em Bandung para monitorar as ações dos enfermeiros e gerenciar o conhecimento dentro da equipe. Assim, facilita o compartilhamento de conhecimentos entre os enfermeiros e a busca por soluções para os desafios enfrentados no cuidado ao paciente. Além disso, a gestão do conhecimento pode ser aplicada para o compartilhamento de experiências e para a revisão dos POP pela chefia dos serviços de enfermagem, garantindo a conformidade e a eficácia das práticas clínicas.

Analisando o trabalho de autoria de Muniz (2020), verifica-se que ele desenvolveu um *framework* denominado SMARTUR. O SMARTUR auxilia na criação de soluções e promoção de destinos turísticos inteligentes, embasado na gestão do conhecimento do cliente. O referido *framework* foi analisado junto a especialistas e demonstrou ser adequado às demandas da indústria do turismo e apresentou processos e atividades em quatro dimensões, a saber: planejamento, aquisição, inteligência e geração de valor, os quais contribuem com experiências turísticas para

gerar soluções inteligentes e uma boa gestão dessas experiências. No contexto desse *framework*, a dimensão recursos humanos é fundamental para o seu desenvolvimento, já que envolve a gestão dos colaboradores e especialistas que irão implementar e operar os processos do *framework* e também o RH, responsável por garantir a capacitação dos gestores e demais atores.

No que se refere ao aprendizado/capacitação, de fato, aprender a partir e dentro do ambiente é a preocupação permanente das organizações, aprendizado este que acontece por meio do relacionamento com clientes, empresas, universidades e institutos de pesquisa (Terra, 2001), tendo o elemento recursos humanos uma importante função.

Pons Linares *et al.* (2014) apresentaram o modelo de gestão do conhecimento ISECO. Basicamente foi realizado um estudo revisando tendências atuais na gestão de projetos e na gestão do conhecimento, utilizando abordagens metodológicas histórico-lógicas e hipotético-dedutivas. O modelo de gestão do conhecimento ISECO propôs melhorar o desenvolvimento das equipes de projetos de TI, por meio da gestão de competências e comunicações internas, revelando melhorias na gestão de competências e comunicações.

A contribuição inovadora dessa proposta está na proposição de um modelo que destaca resultados científicos e implementa uma estratégia integrativa de gestão do conhecimento para aprimorar indicadores de gestão de projetos. O modelo também fortalece a gestão de recursos humanos ao promover o desenvolvimento contínuo das competências das equipes de projetos de TI.

Os autores Cahyaningsih *et al.* (2017) desenvolveram um modelo de gestão do conhecimento voltado para o capital humano governamental da República da Indonésia. Nesse trabalho, observa-se uma relação com a dimensão recursos humanos por meio da presença de diversos componentes, que são diretamente influenciados e implementados por recursos humanos qualificados e engajados, tais como: visão e missão, mecanismos e tecnologias de gestão do conhecimento ciclo e processo de gestão do conhecimento. A contribuição desse modelo está em sua capacidade de otimizar e gerir o conhecimento inerente e/ou desenvolvido pelo capital humano no contexto governamental da Indonésia, por meio de estratégias e tecnologias específicas de gestão do conhecimento.

Ainda sobre propostas de gestão do conhecimento aplicadas a governos, tem-se o trabalho de Schaefer e Makatsari (2021), já descrito no item 4.1.2, que apresentou

o modelo conceitual de gestão do conhecimento baseado na relação das normas da Organização Internacional de Normalização (ISO) e de gestão do conhecimento, como uma contribuição à visão mecanicista do governo colombiano. Esse modelo integra práticas padronizadas para eficiência operacional, ao mesmo tempo que aborda o desafio do desgaste e da rotatividade dos recursos humanos, promovendo o desenvolvimento contínuo das competências e um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável às mudanças globais.

Conforme Reis e Brito (2015), a rotatividade tem sido um dos fatores que as organizações tentam reduzir por meio da utilização de gestão de pessoas e gestão do conhecimento, estando a dimensão recursos humanos diretamente ligada ao processo.

O trabalho de Ramírez Pérez *et al.* (2017) apresenta o modelo para o gerenciamento e a análise do conhecimento para a seleção de equipes de trabalho cirúrgico em sistemas de informação em saúde, aplicando inteligência organizacional em relação aos recursos humanos. O modelo visou otimizar a inferência de redes de interação profissional e a análise dos processos cirúrgicos, promovendo uma seleção mais precisa das equipes de trabalho, e a gestão do conhecimento contribui nessa seleção.

No que se refere a modelos para a área de saúde, foi identificada também uma contribuição advinda dos estudos de Alfonso Sánchez e Ponjuán Dante (2016). Esses autores desenvolveram um modelo de gestão do conhecimento para ambientes virtuais de aprendizagem na área de saúde. A contribuição desse modelo está em sua estrutura baseada em hélices, aplicável a qualquer domínio do conhecimento, com foco na criação de conhecimento como essência do processo. Em linhas gerais, esse modelo destaca a criação de produtos, promovendo um movimento direcionado do conhecimento aos participantes. Esse processo é significativo, socioconstrutivo, colaborativo, comunicativo e interativo, mediado por um ambiente virtual de aprendizagem integrador.

A utilização desse ambiente virtual de aprendizagem visou desenvolver a gestão do conhecimento capacitando profissionais com competências e habilidades para aplicar gestão da informação e do conhecimento em suas áreas de ação. Percebe-se que, nessa dinâmica, reforça-se o papel estratégico da dimensão de recursos humanos ao fomentar o aprendizado contínuo dos colaboradores.

Na presente subseção, foram abordados 18 modelos de gestão do conhecimento propostos na literatura, com um enfoque especial no fator crítico, na dimensão Recursos Humanos. A análise demonstrou a importância de uma abordagem centrada nas pessoas para a efetividade das iniciativas de gestão do conhecimento, destacando a capacitação, a motivação e o engajamento dos colaboradores como elementos chave.

Teixeira, Tenório e Urpia (2021) afirmam que a escassez de recursos humanos tem sido um grande desafio para as empresas na implementação da gestão do conhecimento, principalmente nas pequenas empresas. Essas empresas enfrentam falta de recursos humanos, financeiros, *expertise*, tempo e conhecimento técnico, além de pressões administrativas, o que dificulta o investimento em programas de longo prazo não diretamente ligados ao negócio.

A dimensão dos recursos humanos é essencial e contribui para a gestão do conhecimento, uma vez que busca otimizar a gestão de talentos, bem como desenvolve estratégias para superar a escassez de recursos, ao promover a capacitação e o engajamento necessários para implementar a gestão do conhecimento (Teixeira; Tenório; Urpia, 2021).

Na subseção seguinte, será explorada a abordagem referente à Tecnologia da Informação, que pode ser integrada para potencializar os processos de gestão do conhecimento.

4.1.5 Tecnologia da Informação

Para abordar a categoria Tecnologia da Informação, é fundamental defini-la. Assim sendo, 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. Em outras palavras, conforme Rodrigues (2016, p. 150), as TICs podem ser compreendidas como sendo “o conjunto total de tecnologias que permitem a produção, o acesso e a propagação de informações, assim como tecnologias que permitem a comunicação entre pessoas”.

Há pouca literatura que explore especificamente o papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. Essa lacuna contribui para a confusão entre TI e gestão do conhecimento, levando algumas organizações a misturarem

tecnologias de informação com estratégias de gestão do conhecimento, o que dificulta uma interação eficaz entre as duas dimensões, limitando o potencial de melhoria do desempenho organizacional (Rossetti; Morales, 2007). Diante do aumento da importância da gestão do conhecimento, as TICs se desenvolveram, proporcionando ferramentas para implementar sistemas de gestão do conhecimento nas organizações (Albano, 2012). Para esse autor, as TICs são agora um dos setores mais impactados pela valorização do conhecimento, de modo que os profissionais que trabalham nessa área estão entre os que lidam mais diretamente com o conhecimento nas organizações. O elevado número de trabalhos sobre modelos de gestão do conhecimento que abordam a dimensão de TIC reflete a importância da gestão de conhecimento dentro das organizações e da modernização dos recursos disponíveis.

Nesta pesquisa, a categoria Tecnologia da Informação foi a mais recorrente entre os 59 modelos analisados, estando presente em 29 deles, ou seja, 49,15%. São os IDs: 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 42, 43, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 55.

O início à discussão da dimensão Tecnologia da Informação será dado a partir dos trabalhos focados em elaborar modelos de gestão do conhecimento no contexto das universidades, e, em seguida, serão abordados os modelos desenvolvidos para a área empresarial, governamental e de saúde.

Os autores Pereira, Barbosa e Duarte (2020) apresentaram um modelo conceitual de integração entre gestão do conhecimento e gerenciamento de processos de negócio *Business Process Management* (BPM) para identificar como a gestão do conhecimento pode suportar o BPM. Jung, Choi e Song (2007) explicaram que há várias pesquisas focadas em unir os conceitos de processo em gestão do conhecimento e conhecimento em BPM, visando combinar as vantagens de ambos.

Segundo Silva (2017), a dimensão tecnológica é importante para a caracterização do BPM, destacando a importância da tecnologia e da automatização na evolução da gestão de processos organizacionais.

Outro modelo relacionado ao BPM foi o de Ramadhani e ER (2019), que visou analisar o impacto do uso de *software* social nas organizações nas práticas de BPM e gestão do conhecimento. O resultado demonstrou um modelo conceitual que enfatizou três construções principais, ou seja, identificação de processos na gestão de processos de negócios, processos de gestão do conhecimento e classificação do uso de *software* social.

O BPM e a gestão do conhecimento estão interligados para melhorar o desempenho dos processos de negócios na organização. Os autores concluíram que o uso de *software* social poderá auxiliar o processo de gestão de processos de negócios e gestão do conhecimento. O *software* social atua, por exemplo, como uma ferramenta de gestão do conhecimento para manter e compartilhar conhecimento com os participantes da organização. Assim, os *softwares*, ao necessitarem da utilização da TI, tornam-se um fator crítico de sucesso de destaque, pois facilita a colaboração, as trocas de informações e a comunicação dos processos.

Egito (2017) desenvolveu e aplicou um modelo de processo para a gestão do conhecimento no suporte dos serviços de TI, focando na função da central de serviços de TI em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Assim, foi realizada uma pesquisa de campo com profissionais da área de TI dos Institutos Federais. Os resultados dessa pesquisa fundamentaram a construção do modelo de processo, desenvolvido com a utilização da notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), e baseado nas boas práticas de gerenciamento de serviços de TI da biblioteca *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) e nos conceitos de gestão do conhecimento da metodologia *Knowledge-Centered Support* (KCS). Isso destaca a relevância das TICs na melhoria da gestão do conhecimento e dos serviços de TI.

Os trabalhos de Pereira, Barbosa e Duarte (2020) e Egito (2017) relacionam-se por ambos destacarem a integração entre gestão do conhecimento e BPM. O primeiro aborda como a gestão do conhecimento pode suportar o BPM, enfatizando a importância da tecnologia e automatização na gestão de processos. O segundo destaca a aplicação prática dessa integração em um modelo de gestão do conhecimento para serviços de TI, utilizando a notação BPMN e boas práticas da ITIL, demonstrando a relevância das TICs na evolução e eficiência dos processos organizacionais.

Bem (2015) desenvolveu o GC@BU, já descrito na categoria 4.1.2, com seus três módulos: Coordenação de Gestão do Conhecimento; Espaços de Aprendizagem e Conhecimento; e Recursos de Conhecimento; e as TICs estavam presentes nos dois últimos módulos. Para a autora, a organização precisa garantir que sua infraestrutura de redes e tecnologia esteja alinhada com suas diretrizes para ser essencial ao "Módulo Espaços de Aprendizagem/Conhecimento". Esse módulo foi um ambiente voltado para a construção e o compartilhamento de conhecimento. Para

Carvalho (2000), a tecnologia, entre outras funções, tem a capacidade de ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência de conhecimento.

No estudo de Fedoce (2016), entre um dos objetivos está a estruturação de um modelo de gestão do conhecimento, integrando diversos estudos e prevendo o uso das tecnologias disponíveis em prol de um processo que atenda às demandas do setor de infraestrutura de telecomunicações. Para a autora, a gestão do conhecimento preocupa-se em identificar o melhor aproveitamento de ativos de conhecimento da organização. Segundo ela, o capital intelectual tem foco nos ativos intangíveis, envolvendo capital humano (habilidades, treinamento, experiência), estrutural (sistemas de tecnologia da informação / TI, cultura corporativa) e relacional (conhecimento interno relativo a setores externos, como clientes e fornecedores). Nesse trabalho, a dimensão tecnologia da informação esteve relacionada na maioria dos processos do segmento de serviços móveis de valor agregado (SMVA), fornecendo a infraestrutura e as ferramentas necessárias para suportar e expandir os serviços móveis de valor agregado, facilitando a comunicação entre provedores de conteúdo e Operadoras de Redes Móveis – ORMs.

Pode-se observar que a integradora – empresa que faz parte do segmento de serviços móveis de valor agregado (SMVA) – tem investido na consolidação de uma equipe de TI mais proativa, promovendo melhorias na comunicação interna e externa, revelando a importância do bom relacionamento com empresas parceiras, juntamente com o desenvolvimento de uma equipe qualificada e de uma robusta base tecnológica. De acordo com Pure (2011), sua função principal é fornecer serviços tecnológicos aos provedores de conteúdo para que possam expandir e monetizar seus produtos, além de dar suporte ao negócio das ORMs.

Muniz (2020) apresentou estudos, já descritos na categoria 4.1.2, sobre o aumento do uso de *smartphones*, destacando a importância de tecnologias inovadoras e do gerenciamento de dados no turismo, utilizando *Big Data* e *Open Data* para a competitividade e boa gestão de Destinos Turísticos Inteligentes.

Assim como no trabalho de Fedoce (2016), a Tecnologia da Informação tem sido o principal fator envolvido em diferentes etapas do processo. No trabalho de Muniz (2020), estiveram envolvidas as seguintes dimensões definidas para o modelo: planejamento, aquisição, inteligência, coleta de experiências e geração de valor.

Almeida (2016) propôs um modelo para apoiar a gestão do conhecimento no gerenciamento ágil de projetos. O autor explicou em seu trabalho que o uso de

Tecnologia da Informação é importante para apoiar tanto as trocas tácitas quanto explícitas de conhecimento, facilitando a comunicação, a coleta e a reutilização de informações.

Para Ajamal, Helo e Kekale (2010), um sistema robusto de TI ajuda a documentar projetos, utilizar lições aprendidas e criar uma memória organizacional dinâmica. Para Almeida (2016), o modelo proposto destaca a importância de ferramentas de tecnologia da informação para melhorar a interação entre os envolvidos e criar uma documentação mínima eficiente e acessível. O uso da TI, segundo o autor, permitiu uma interação de qualidade, tanto de membros da equipe operacional que atuavam de forma virtual, quanto com os *product owners* (donos do produto) mais distantes.

Sartori (2019) propôs o modelo chamado Vórtex do Conhecimento Interorganizacional. O termo vórtex (ou vórtice), de origem do latim *vortex*, significa “movimento rápido e forte de um fluido em volta de eixo ou espiral” (Sartori, 2019, p. 74). A concepção desse modelo destacou os principais aspectos da gestão do conhecimento na cadeia de suprimentos 4.0. Entre os relacionados à dimensão da tecnologia da informação, estão o suporte ao processo por meio de uma gestão eficiente da informação e da TI, e o compartilhamento de dados e informações por meio da integração de sistemas, processos e comunicação.

Sartori (2019) destacou em seu modelo o papel indispensável da gestão da informação e da tecnologia da informação, ao tornar-se a sustentação não apenas de sistemas e comunicação, mas das organizações e das suas cadeias de suprimento.

Gardan e Matta (2017) propuseram integrar trabalho cooperativo e gestão do conhecimento na Engenharia de Sistemas para melhorar a gestão de projetos, equipes e produção intelectual no ambiente industrial. Nota-se que a abordagem tradicional de Engenharia de Sistemas Baseada em Modelos (MBSE), especialmente o modelo *Systems Modeling Language* (SysML), pouco aborda a gestão do conhecimento. Assim, propuseram desenvolver novos modelos em diagramas SysML para compor a gestão do conhecimento e melhorar os processos, sendo ponto para o início dos processos cooperativos e modelos organizacionais e de decisão.

Cahyaningsiha *et al.* (2017), já descritos na categoria 4.1.2, apresentaram oito camadas em seu modelo: visão e missão; fator crítico de sucesso; mecanismos e tecnologias de gestão do conhecimento; sistema de gestão do conhecimento; ciclo de gestão do conhecimento; processo de gestão do conhecimento; conhecimento central

organizacional; e resultados. A tecnologia da informação estava presente em camadas, por exemplo: na camada fatores críticos de sucesso, na camada de mecanismo de conhecimento e tecnologias, que apoia o sistema de gestão do conhecimento, por meio de ferramentas de grupo de discussão eletrônico, e-mail, acesso a dados baseado na *web*, etc. A TI apoia também o sistema de captura de conhecimento, por meio do banco de dados de melhores práticas, banco de dados de aprendizagem de lições, etc; e ainda apoia o sistema de compartilhamento de conhecimento, por meio do grupo de discussão eletrônico, videoconferência, e-mail. Por fim, apoia o sistema de aplicação de conhecimento, por meio do sistema de desempenho de trabalho, portal *web*, sistema de informações gerenciais, etc. A dimensão TI demonstra ser um suporte importante à gestão do conhecimento, uma vez que amplia o alcance e a troca de conhecimento.

Schaefer e Makatsaria (2021), também descritos na categoria 4.1.2, buscaram provar em seu trabalho que a gestão do conhecimento e a análise de dados devem ser integradas e alinhadas para que o desempenho do negócio seja otimizado. A dimensão TI neste modelo esteve presente, sendo uma ferramenta facilitadora da conversão e aplicação do conhecimento para um modelo teórico, integrando diversos fatores essenciais para análise de dados e práticas de gestão do conhecimento. A literatura apresentada pelos autores os auxiliou na melhor compreensão do *big data* e dos processos de análise de dados, bem como sua conexão com as práticas e teorias de gestão do conhecimento.

Ale *et.al* (2014), também descritos na categoria 4.1.2, apresentaram um modelo que fornece uma visão holística da gestão do conhecimento cujo objetivo foi ajudar os gestores a compreender o alcance dessa iniciativa e fornece diretrizes para pesquisa e implementação nas organizações. O modelo une duas abordagens de modelagem de gestão do conhecimento. Primeiro, o modelo de rede visa usar o poder das tecnologias de informação e comunicação para apoiar o fluxo de conhecimento em ambientes organizacionais e entre redes de domínios de conhecimento. O segundo, o modelo de repositório, visa à codificação (explícita) do conhecimento. O resultado foi um sistema de gestão do conhecimento que utiliza TIC para apoiar atividades de compartilhamento e criação de conhecimento, e uma memória organizacional distribuída para apoiar atividades de representação e recuperação de conhecimento. A TI é um fator crítico de sucesso para esse sistema de gestão do conhecimento, uma

vez que facilita a criação, o compartilhamento, a representação e a recuperação de conhecimento.

No estudo de Miake *et al.* (2018), o modelo da gestão de relacionamento com o cliente colaborativo representado pelos autores compreende portais *web*, redes sociais e canais de *marketing* direto (*marketing* por e-mail e mensagens de celular). Esses canais específicos disponibilizam conhecimento explícito aos clientes (externalização) e também capturam conhecimento explícito a partir dos clientes (internalização), aprendendo com as interações de relacionamento entre as partes. Destaca-se que o modelo de gestão do conhecimento proposto pode ser replicado a outras organizações por ser genérico, sendo adaptado ao contexto específico de cada organização.

De Armas Zabaleta, Brito Carrillo e Garzón Castrillón (2016), também descritos na categoria 4.1.4, projetaram um modelo de gestão do conhecimento para o departamento de sistemas e recursos tecnológicos de uma universidade do caribe colombiano. A tecnologia da informação está envolvida em todo o processo desse modelo de gestão do conhecimento. As TICs são essenciais, pois auxiliam o aprendizado organizacional e o capital intelectual, que, em conjunto com uma cultura e condições que permitem seu desenvolvimento, são primordiais para alcançar organizações sustentáveis (Tseng, 2008).

Para De Armas Zabaleta, Brito Carrillo e Garzón Castrillón (2016), segundo a teoria e o modelo proposto, a gestão do conhecimento no Departamento de Recursos de Sistemas e Tecnologia é básica, principalmente devido à ausência de uma visão holística e de longo prazo, implicando na falta de cultura voltada para o conhecimento, clareza sobre benefícios e linguagem, e a carência de um sistema eficaz de incentivos à inovação, sendo a TI um desses incentivos. Ainda segundo os autores, o cenário atual de trabalho e comunicação no qual a sociedade como um todo se movimenta, e que se desenvolveu com base nas TICs, mudou a maneira como as pessoas enxergam o mundo.

Alfonso Sánchez e Ponjuán Dante (2016) propuseram um modelo para gestão do conhecimento em ambientes virtuais de aprendizados de saúde – modelo gestão do conhecimento-EVAS: Gestão do Conhecimento para Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Saúde –, composto por três hélices, de forma articulada, refletindo a dinâmica de troca de conhecimento e inovação. A hélice denominada tecnologia está relacionada a ambientes virtuais de aprendizado para a geração de

conhecimento, não sendo possível sem a instrumentalização tecnologia que se materializa em infraestruturas de rede, como plataformas digitais. Assim como Rivera e Rivera (2016), propuseram um modelo com a presença de diferentes dimensões, envolvendo vários elementos e perspectivas interconectadas, para capturar e administrar adequadamente o conhecimento nas organizações, evitando, assim, a unilateralidade de fatores críticos (Heisig, 2009).

Assim como Alfonso Sánchez e Ponjuán Dante (2016), o modelo de Watthanakuljaroen (2023), ID45, estava relacionado ao compartilhamento de aprendizagem virtual, estando a tecnologia da informação presente no apoio dos processos.

Tavares e Pessôa (2014) apresentaram o modelo de gestão de transferência de conhecimentos e de manutenção do conhecimento, que foi proposto e incorporado na gestão de projetos das empresas clientes, estando presente a caracterização dos projetos de TI dentro dos processos, tal como no modelo de Li *et al.* (2023). O modelo de Li *et al.* (2023) apresenta o modelo de computação em nuvem para o denominado Modelo de Gestão do Conhecimento Colaborativo Recíproco – Modelo RDKM, fornecendo serviços ajustáveis e de alta capacidade, proporcionando uma infraestrutura de TI essencial para o RCKM. Assim como Tavares e Pessôa (2014), o modelo de Younas, Mohd Noor e Arshad (2022) estava relacionado ao recurso da nuvem. Os autores visam propor um quadro eficiente que fosse capaz de extrair informações de um sistema educacional destinado a ser usado para a tomada de decisões adequadas sobre a infraestrutura de nuvem. Mediante o modelo, diferentes instituições poderão ser beneficiadas com o reforço e a eficiência para tomada de decisão com alta precisão e para impulsionar, inter e intra instituições, tarefas de compartilhamento de conhecimento.

Montoya-Quintero, García-Marín e Moreno-Jimenez (2021) propuseram um modelo baseado nas normas ISO e NTC ISO 30401, também descrito na categoria 4.1.2. Segundo os autores, a internet pode ser uma ferramenta tecnológica para gestão de processos e gestão do conhecimento na organização, para auxiliar os colaboradores nos acessos ao contexto das organizações, missão, estratégias, métodos, etc.

Na pesquisa de Yahya e Khalefa (2021), a tecnologia da informação foi o foco de análise, destacando a necessidade de as empresas avaliarem o impacto da utilização das TICs no meio ambiente. Além disso, foi apresentada a importância de

as empresas adaptarem métodos para minimizar os efeitos negativos dessas tecnologias. A gestão do conhecimento pode servir como uma ferramenta facilitadora nesse processo, integrando-se com sistemas como o *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Para Bashir *et al.* (2022), o trabalho está relacionado com a gestão colaborativa do conhecimento, que se trata da prática de compartilhar, criar e gerenciar conhecimento de forma colaborativa dentro de uma organização. Os autores propuseram uma estrutura de gestão colaborativa do conhecimento para preencher lacunas e superar as fraquezas das estruturas existentes, avaliando sua eficácia no setor agrícola do Paquistão. Desenvolveu-se o *software* LCWU aKMS – “Lahore College for Women University – LCWU – *Software/Sistema de Gestão do Conhecimento – aKMs*” (tradução nossa), que implementa os conceitos da estrutura de gerenciamento de conhecimento *Collaborative Knowledge Management Framework – CKMF*, Estrutura Colaborativa de Gestão do Conhecimento (tradução nossa). O LCWU aKMS detecta e identifica doenças nas folhas de arroz, aprimorando o CKM por meio do compartilhamento de conhecimento, lições aprendidas, *feedback* sobre resoluções de problemas, colaboração entre colegas de trabalho e apoio às comunidades. A dimensão Tecnologia da Informação foi importante nesse processo, fornecendo as ferramentas necessárias para a implementação e o sucesso do modelo.

Ronceros *et al.* (2023) orientaram-se para o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento para a geração de capacidades inovadoras nas organizações que prestam serviços, também descrito na categoria 4.1.2. As pesquisas foram baseadas nas análises de 24 modelos da literatura. Foi discutido o papel do uso da tecnologia em cada um dos modelos avaliados e identificado que eles estão ligeiramente presentes na gestão, mas não estão presentes na geração de conhecimento. O trabalho menciona um modelo que estabelece o uso de TICs para a geração e a transferência de conhecimento, que permite a inovação.

Vega, Rodríguez-Montoya e Yáber-Oltra (2017) propuseram o modelo prescritivo para a gestão do conhecimento em programas de doutorado, com o objetivo de simplificar a adoção de processos de gestão de conhecimento. Os autores almejam que o modelo promova o aumento da produção intelectual dos programas de doutorado. E, ainda, que permita a alta impermeabilidade à obsolescência tecnológica, ou seja, que previna que ele se torne obsoleto. Assim, as ferramentas, os

recursos digitais e os serviços são atualizados por terceiros, ampliando suas funcionalidades ao longo do tempo. Para aprimorar a geração de novos conhecimentos, utilizá-los globalmente é, por si só, uma inovação.

Oktavia, Warnars e Adi (2017) propuseram o modelo de integração de gestão do conhecimento e aprendizagem social no ensino superior explorando alguns aspectos das mídias sociais e da gestão do conhecimento para apoiar o processo de aprendizagem em estruturas de *e-learning* baseadas no processo de estudo da literatura, destacando a importância das ferramentas de TI no ambiente educacional, assim como nos modelos de De Armas Zabaleta, Brito Carrillo e Garzón Castrillón (2016) e Al-Sulami e Hashim (2020), ambos apresentados na categoria Recursos Humanos.

Paolino *et al.* (2019) apresentaram o modelo GESTAC, nome derivado das palavras espanholas “*gestión*” e “*tácito*”, que identifica, localiza e classifica as pessoas no domínio da empresa, capazes de resolver um incidente de trabalho registrado por um usuário empregado da organização. O modelo GESTAC segue o paradigma da gestão do conhecimento tácito, que poderia eventualmente resolver os incidentes registrados ao ser identificado, capturado e armazenado em um banco de dados permanente e, em seguida, avaliado e disseminado para as pessoas que precisam do conhecimento. Isso pode fazer com que a fonte de conhecimento seja automaticamente reavaliada e todo o processo seja reiniciado. O modelo foi prototipado (GESTAC_APP) usando o paradigma de sistemas multi-agentes, que consiste em um modelo computacional em que vários agentes autônomos interagem e colaboram para alcançar objetivos comuns ou individuais. A tecnologia da informação se manteve presente com efetividade no modelo.

Na presente subseção, foram abordados 29 modelos de gestão do conhecimento propostos na literatura, com um enfoque especial no fator crítico relacionado à tecnologia da informação. Pode-se dizer que, a partir das análises realizadas, a tecnologia da informação é um fator crítico essencial nos modelos de gestão do conhecimento, porque é ela que disponibiliza as ferramentas e plataformas necessárias para a integração, o compartilhamento e a aplicação eficiente do conhecimento. Além disso, é a tecnologia da informação, por meio das estruturas que oferece, que facilita a comunicação ágil e a troca de conhecimento, promovendo inovação e eficiência organizacional.

As análises realizadas subsidiam a afirmação de que a tecnologia da informação atua como uma infraestrutura essencial na gestão do conhecimento, servindo de suporte para a análise de mercado e a tomada de decisões. Além disso, ela facilita o desenvolvimento e a implementação de tecnologias que auxiliam no mapeamento, extração, codificação, modelagem, disponibilização e compartilhamento do conhecimento, e, ainda, pode melhorar a comunicação e a interação entre pessoas e grupos dentro da organização.

A tecnologia da informação atua como um facilitador para a rápida circulação do conhecimento dentro das organizações, sendo, assim, um fator estratégico essencial para a competitividade e a sobrevivência das organizações. No entanto, é importante evitar equívocos pensando que a tecnologia da informação, por si só, garante o sucesso organizacional (Rossetti; Morales, 2007).

Na subseção seguinte, será explorada a abordagem referente a Sistema de controle/medição/mensuração.

4.1.6 Sistema de controle/medição/mensuração

Para abordar a categoria Sistema de controle/medição/mensuração, é importante, antes, conceituá-la. Conforme Silva (2013), existem formas e modelos para mensurar gestão do conhecimento e inovação, para auxiliar na criação de diretrizes que melhorem os indicadores desejados, permitindo, assim, que as empresas concentrem seus recursos em ações que realmente produzem resultados esperados e evitem desperdício.

Conforme já mencionado por Valmohammadi (2010) e Terra (2001), o sistema de controle, medição ou mensuração consiste em monitorar e avaliar 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.

Dentre os 59 trabalhos selecionados, o sistema de controle/medição/mensuração está presente em 13 deles, ou seja, 22,03%. São os seguintes IDs: 6, 7, 8, 19, 24, 33, 36, 39, 41, 42, 43, 46 e 49.

O início à discussão da dimensão sistema de controle/medição/mensuração se dá a partir dos trabalhos focados em elaborar modelos de gestão do conhecimento no

contexto das universidades e, em seguida, serão abordados os modelos desenvolvidos para a área empresarial, governamental e de saúde.

Bem (2015), também descrito na categoria 4.1.2, apresenta um *framework* que aborda as lacunas teóricas e práticas da gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias, oferecendo uma ferramenta gerencial para aprimoramento contínuo dessas instituições. A avaliação do *framework* foi realizada por meio de métodos qualitativos, utilizando entrevistas com grupos focais, que permitiram uma análise subjetiva e aprofundada do tema (Dias, 2000). O método reforçou a importância da construção colaborativa de significado, destacando a percepção dos gestores sobre a aplicabilidade do *framework*, incluindo a visão dos Sistemas Adaptativos Complexos e o uso de padrões específicos para bibliotecas no ensino superior.

No trabalho da autora Antochio (2014), também descrito na categoria 4.1.2, ela explica que o conhecimento é intangível, tornando-se um cenário complexo para avaliações e mensurações da utilização do conhecimento dentro da organização. Assim como para Ogunbanwo, Okesola e Sheryl (2021), que relataram sobre a dificuldade de gestão do conhecimento, Antochio (2014) apresentou alguns modelos de indicadores de parametrização do conhecimento. Entre eles, estão: o *modelo de administração por objetivos*, para determinar objetivos e estratégias alcançadas; o *prêmio nacional de qualidade*, com o objetivo de aumentar a competitividade, auxiliando no desenvolvimento de práticas de gestão, capacitação das organizações a fim de tornar-se modelo de referência; e o *Balanced Scorecard*, que se trata de um modelo de avaliação organizacional, criado em 1992 por Kaplan e Norton, cujo foco na tradução da missão e das estratégias estabelecidas pela organização em objetivos e metas facilita a comunicação e o aprendizado.

Agora, em se tratando da pesquisa do Egito (2017), também descrito na categoria 4.1.5, a avaliação do processo proposto foi realizada em fases, cada uma focando em diferentes aspectos do sistema de gerenciamento de serviços de tecnologia da informação na instituição. Na primeira fase, foi implantado o catálogo de serviços de tecnologia da informação, analisando as visões de negócios e técnicas. A segunda fase avaliou o sistema de gerenciamento de incidentes e requisições. A terceira fase focou no gerenciamento de problemas e, por fim, na quarta fase, na base de conhecimentos. Cada fase incluiu a coleta de dados de execução dos processos para avaliar a eficácia do novo sistema. Os documentos resultantes foram publicados na forma de Nota Técnica pela diretoria da Diretoria de Gestão de Tecnologia da

Informação (DIGTI). A DIGTI é responsável pelo planejamento, coordenação, execução e avaliação de projetos e atividades relacionadas a investimentos, desenvolvimento, manutenção e segurança da informação de todo o Instituto Federal pesquisado.

Abordando o trabalho de Cahyaningsih *et al.* (2017), a opinião de seis especialistas foi verificada e validada no modelo proposto, por meio de discussão em grupo focal realizada para verificar e validar o modelo de gestão do conhecimento. O resultado apresentou concordância entre juízes, o que significa que quase todos os especialistas confirmam a eficácia do modelo. Cada um dos elementos do NUSANTARA foi medido utilizando um instrumento específico. O resultado de cada medição foi convertido numa tabela para representar o nível de prontidão de cada ministério para a implementação da gestão do conhecimento com base no modelo NUSANTARA.

Serrano *et al.* (2022) apresentaram o modelo de gestão do conhecimento em auditoria interna para o crescimento dos negócios na unidade produtiva. Para avaliação do modelo, utilizaram o coeficiente alfa de Cronbach para determinar a confiabilidade do instrumento de coleta de informações quantitativas. Assim, obtém-se que esse modelo possui consistência interna com valor do coeficiente superior a 0,754 das 80 amostras, caracterizando-o como de excelente nível de confiabilidade. O coeficiente alfa de Cronbach trata-se de uma medida de consistência interna, ou seja, de confiabilidade de um instrumento de pesquisa, como um questionário ou um teste, sendo utilizado para avaliar o quanto os itens de um instrumento são correlacionados entre si, ajudando a determinar se eles medem a mesma característica ou construto.

Rivera e Rivera (2016), também descrito na categoria 4.1.2, desenvolveram o modelo de gestão do conhecimento no contexto de uma universidade mexicana. Entre os seis facilitadores, está a medição. Em cada etapa do processo, há uma análise e a medição. A seguir, estão listados apenas alguns desses facilitadores, para fins exemplificativos. Para operacionalização de variáveis, foram utilizados os itens utilizados para mensurar cada construto, que estão resumidos no trabalho, entre eles: mensuração dos impactos econômicos e incentivos financeiros e indicadores financeiros e *feedback* para melhorias. O ajuste geral do modelo foi avaliado em termos da raiz do erro quadrático médio de aproximação. A confiabilidade de uma escala foi usada para examinar a consistência interna de um conjunto de escala, calculando o valor alfa de Cronbach, assim como no trabalho de Serrano *et al.* (2022).

Na pesquisa de Yahya e Khalefa (2021), as autoras sugeriram realizar um formulário para as avaliações dos modelos, embora, neste trabalho, não tenha sido apresentado esse resultado. O que ocorre também na pesquisa de Ronceros *et al.* (2023), que sugere a importância da necessidade de medir seu nível de eficácia e seu impacto na gestão do conhecimento.

García, Castañeda e Pinto (2022) propuseram um modelo de gestão do conhecimento aplicado ao financiamento empresarial após a crise econômica causada pela pandemia. O estudo avaliou cenários de desordem econômica e os resultados esperados da implementação do modelo, visando à reativação financeira. O modelo envolve atores econômicos influentes, é aplicável a diversos setores produtivos e garante a continuidade do fluxo de informações durante crises. A mensuração e o controle do conhecimento realizados no modelo são importantes para sua eficácia.

Bashir *et al.* (2022), para avaliação, utilizaram o modelo de Jennex Olfman, usado para estimar a eficácia da estrutura de gerenciamento de conhecimento. O modelo de sucesso de gestão do conhecimento é uma extensão do modelo de sucesso de sistema de informação de DeLone e McLean, que tem a reputação de ser a referência para a avaliação de sistemas de informação. As relações entre os construtos do modelo de sucesso de gestão do conhecimento de Jennex Olfman foram usadas para desenvolver as hipóteses para avaliar o modelo proposto.

Na pesquisa de Younas, Mohd Noor e Arshad (2022), também descrito na categoria 4.1.3, a avaliação do desempenho geral do *framework* focou no usuário final, considerando a principal parte interessada. Foram contratados grupos para avaliar o processo proposto. Assim, um dos grupos comparou os processos propostos e convencionais, avaliando visualização, satisfação e acessibilidade dos dados.

Uceda Martos e Polo (2020), em seu trabalho, discutem sobre o modelo de gestão do conhecimento para práticas profissionais que trata de um sistema de gestão do conhecimento, desenvolvido com base no modelo de qualidade do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Certificação da Qualidade (SINEACE), o qual almeja aumentar o conhecimento dos envolvidos, melhorar o envolvimento dos *stakeholders* e aprimorar o nível de competências dos estudantes, promovendo uma melhoria contínua alinhada a padrões de qualidade. A viabilidade do modelo foi analisada por meio de pesquisas e observação, focando na medição de variáveis internas, pois não havia acesso à manipulação de variáveis externas/exógenas. O

processo de observação avaliou a rastreabilidade da gestão do conhecimento no estágio pré-profissional, usando ferramentas tecnológicas. Os indicadores utilizados incluíram, por exemplo, a porcentagem de participação e interação dos estagiários e consulta de conteúdo. Como resultado, essas variáveis, manipuladas pela universidade, geraram um impacto positivo na organização.

Finalmente, a análise da dimensão de sistema de controle/medição/mensuração demonstrou a importância desse fator crítico para os modelos de gestão do conhecimento. Para Leme e Sartori (2022), a gestão do conhecimento é um campo complexo de mensuração. Diante disso, diversos autores julgam necessário avaliar as estratégias de desenvolvimento da gestão do conhecimento de maneira eficaz. Com isso, segundo esses autores, diversos pesquisadores buscam criar seus próprios modelos de gestão do conhecimento, baseados em suas interpretações sobre um determinado contexto de interesse e que julgam ser relevantes para a pesquisa.

Na presente subseção, foram abordados 13 modelos de gestão do conhecimento propostos na literatura, com um enfoque especial no fator crítico relacionado ao sistema de controle/medição/mensuração. O sistema de controle e avaliação visa monitorar os processos de criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, garantindo que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Em seguida, compara-se com outras empresas para medir o desempenho e aprimorar continuamente as práticas de gestão do conhecimento (Terra, 2001; Valmohammadi, 2010).

4.1.7 Considerações sobre os modelos e reflexões sobre as dimensões e contribuições

A partir das descrições dos 59 modelos, das análises 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, conforme as categorias propostas por Heisig (2009).

A dimensão Cultura Organizacional esteve presente em 27 (45,76%) dos modelos analisados. Um aspecto recorrente foi a ideia da necessidade de construir uma nova mentalidade entre os colaboradores para efetivar um modelo de gestão proposto. Um aspecto a ser superado nas organizações é a resistência à mudança

nos processos, falta de entendimento da importância da conexão de uma atividade com outra. Como contribuição, a reflexão sobre a necessidade de capacitar as pessoas para compreender que o processo de implementação de gestão do conhecimento não é imediato, mas sim de médio a longo prazo, pois envolve uma resignificação da empresa pelas pessoas.

A dimensão Liderança esteve presente em 11 (18,64%) dos modelos estudados. Em linhas gerais, houve modelos de características de lideranças verticais e horizontais. Assim, percebe-se que há uma variedade de possibilidades para trabalhar a liderança em modelos de gestão do conhecimento. Um aspecto a ser superado são as barreiras à competição entre as pessoas, a confiança na equipe. Como contribuição, observa-se a necessidade de a liderança estar bem capacitada. Os resultados apresentaram essa dimensão menos presente nos trabalhos analisados, chamando a atenção para o fato de que talvez possa ser necessário que os modelos de gestão levem em consideração os aspectos de formação de lideranças para a eficiência da gestão do conhecimento da empresa.

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

Já a dimensão Tecnologia da Informação esteve presente em 29 modelos (48,15%), sendo a dimensão mais recorrente nos trabalhos analisados, o que parece convergir com o crescimento da informatização da sociedade. Como aspecto de destaque, pode-se observar que essa dimensão agiliza os processos, moderniza os recursos humanos, facilita o controle e a mensuração, sendo potencial ferramenta de inclusão de colaboradores na gestão, por exemplo. Como aspectos a serem superados, embora seja a dimensão mais recorrente dentre os trabalhos analisados nos últimos dez anos, essa categoria não está presente em praticamente metade dos trabalhos relacionados aos modelos de gestão do conhecimento, o que sugere que, em um mundo altamente informatizado, talvez seria problemático desconsiderar essa dimensão da área de gestão do conhecimento.

Finalmente, quanto à dimensão Sistema de controle/medição/mensuração, tem-se que esteve presente em 13 modelos (22,03%). Um aspecto positivo é que há trabalhos nos quais há preocupação em acompanhar o processo de desenvolvimento

da gestão do conhecimento na organização. Um aspecto a melhorar e que é preocupante foi a ausência de acompanhamento na implementação após a fase inicial do projeto, em grande parte dos trabalhos analisados.

Diante do exposto, percebe-se que não há uma única linha, padrão de desenvolvimento de gestão de conhecimento, ou seja, que considere todas as dimensões elencadas por Heisig (2009).

Considera-se que seria interessante desenvolver um arcabouço metodológico que recomende e/ou apresente a possibilidade de inserção dessas dimensões para elaboração de modelos de gestão do conhecimento, dada a alta relevância de cada uma delas. É importante que esse arcabouço incorpore certa flexibilidade para mudanças diante da especificidade de cada organização, entrega contínua de valor e ciclos de desenvolvimento para obter *feedback* constante para a melhoria do processo de gestão do conhecimento.

4.2 Análise metodológica – Etapa 2

A partir da identificação dos modelos de gestão do conhecimento, selecionados na Etapa 1, foi realizado um mapeamento das técnicas e aportes metodológicos para construção de cada modelo proposto. Os resultados foram sistematizados e apresentados nas três categorias a seguir. A primeira aborda os **procedimentos técnicos**; a segunda, os **tipos de instrumentos**; e a terceira, as **técnicas/abordagens de análises**. Destaca-se que a amostra inicial, 59 modelos, foi revisada, tendo em vista que nem todos os trabalhos apresentavam, em detalhes, os elementos, bem como procedimentos para construção do modelo, chegando a um número de 55 trabalhos na Etapa 2. Os quatro trabalhos excluídos foram os IDs: 5, 14, 51 e 53.

Tendo em vista que essa etapa da investigação utiliza a técnica de análise de conteúdo, em uma análise quantitativa e qualitativa, foram investigadas as classificações relacionadas às técnicas metodológicas e, para definição das categorias de análise, apresentadas anteriormente, este trabalho adotou como referência a classificação apresentada por Prodanov e Freitas (2013), indicada no Quadro 6. Esse material, que apresenta um contexto sistemático e prático, é amplamente reconhecido e citado em pesquisas acadêmicas da área. Sua relevância refere-se não apenas à quantidade de citações, mas também na consistência

metodológica que oferece aos acadêmicos e aos pesquisadores, consolidando-se como uma referência importante na área científica. O trabalho de Gil (2017) também se destaca como uma referência renomada e de grande relevância para essa discussão, uma vez que sua ampla citação por outros pesquisadores reforça sua credibilidade e relevância acadêmica.

Quadro 6 – Quadro de pesquisa e suas características

Tipo de Pesquisa			Características		
Quanto à natureza	Quanto à forma de abordagem do problema	Quanto aos fins da pesquisa	Quanto aos procedimentos	Gerais	Tipos de Instrumentos
Básica	Quantitativa	Exploratória	Bibliográfica	* Base e material já elaborados	Fontes bibliográficas
			Documental	* Materiais que não receberam tratamento analítico ou podem ser reelaborados. * Efeitos de variável - formas de controle	Fontes secundárias de dados
Aplicada	Qualitativa	Descritiva	Experimental	* Verificar a relação entre as variáveis	Plano da pesquisa - manipulação de condições e observação dos efeitos produzidos
			Ex- Post- Facto	* Conhecer comportamento ou interrogação direta	Observação, questionário e entrevistas
			Levantamento	* Idem levantamento - um grupo ou uma comunidade * Estudo aprofundado de um ou poucos objetos	Questionário, entrevista e formulário
		Explicativa	Estudo de Campo		Variados - Questionário, entrevistas, formulários e observação
Estudo de Caso			Várias técnicas		

Fonte: Prodanov e Freitas, 2013, p. 72.

Com relação aos dados apresentados no Quadro 6, optou-se por concentrar as análises e as discussões nas “abordagens”, nos “procedimentos” adotados e nos “instrumentos” utilizados, uma vez que esses elementos ofereceram uma compreensão mais aprofundada. A ênfase foi dada, portanto, aos aspectos que permitiram uma análise mais consistente e relevante, de acordo com a contribuição de cada elemento na construção de modelos de gestão do conhecimento. Ressalta-se que nem todos os itens do Quadro 6 foram utilizados, em razão da insuficiência das informações disponibilizadas nos trabalhos selecionados.

Assim, a seguir, serão apresentadas as três categorias de análise: procedimentos técnicos, tipos de instrumentos, técnicas de análise/abordagem. 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 pesquisa, foram levados em consideração apenas os procedimentos técnico/metodológicos descritos expressamente nos trabalhos selecionados.

No Quadro 7, foram criadas três categorias, nas quais foram agrupadas as categorias e as subcategorias identificadas, analisadas e discutidas na construção de modelos de gestão do conhecimento.

Quadro 7 – Categorias e subcategorias

(Continua...)

Categorias	Subcategorias
(1) Procedimentos Técnicos	Pesquisa Bibliográfica e Revisão de Literatura
	Pesquisa documental
	Estudo de Caso
	Grupo Focal
	Pesquisa de Campo
	Pesquisa-ação
	<i>Design Science Research Methodology (DRSM)</i>
	Análise Bibliométrica
	Levantamento
	Mineração

(Conclusão.)

Categorias	Subcategorias
(2) Instrumentos	Entrevista
	Questionário e Formulário
	Fontes Secundárias
	Análise Estatística
	Observação
	Triangulação
	Análise de Redes Sociais (ARS)
	Métodos <i>Delphi</i>
(3) Técnicas de análise / abordagem	Qualitativa
	Quantitativa
	Qualitativa e Quantitativa

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

4.2.1 Procedimentos técnicos

Os Procedimentos Técnicos referem-se às etapas necessárias para se obter dados em uma determinada pesquisa, baseando-se em um delineamento proposto pelo autor que integra modelo, sinopse e plano (Prodanov; Freitas, 2013). 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.

Via de regra, identifica-se o planejamento/delineamento principalmente pelo procedimento técnico/metodológico de coleta de dados. Este pode ser dividido em dois grupos, a saber: (1) fontes documentais, que inclui pesquisa bibliográfica e documental; e (2) dados fornecidos por pessoas, como pesquisa experimental, *ex-post facto*, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e participante (Prodanov; Freitas, 2013).

Nesta pesquisa, foram identificados dez procedimentos técnico/metodológicos (pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, estudo de caso, pesquisa documental, grupo focal, pesquisa de campo, pesquisa ação, *design science research methodology* (DSRM), análise bibliométrica, levantamento e, finalmente, mineração de texto) diferentes, em meio aos 55 trabalhos analisados. Esses dez procedimentos técnico/metodológicos foram empregados em diferentes trabalhos, conforme pode-se observar no Quadro 8.

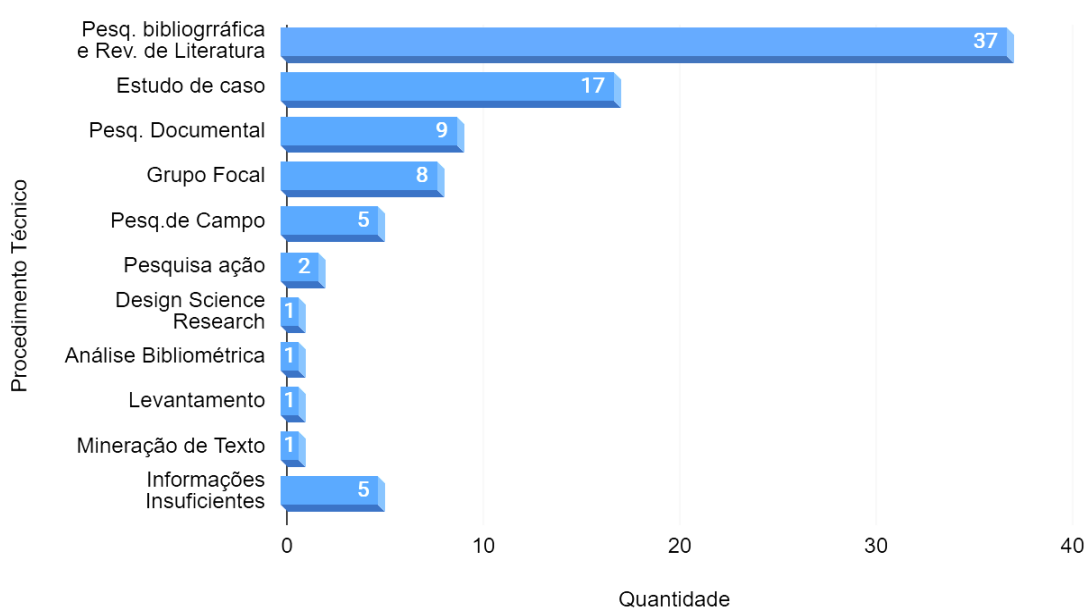
Quadro 8 – Identificação dos procedimentos técnicos/metodológicos por ocorrência (IDs)

Procedimento Técnico/metodológico	IDs
Pesquisa Bibliográfica e Revisão de Literatura	4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 54, 56, 59
Pesquisa Documental	3, 4, 7, 16, 27, 28, 38, 40, 46
Estudo de caso	1, 2, 3, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 21, 23, 24, 34, 37, 42
Grupo Focal	6, 16, 19, 27, 28, 30, 33, 46
Pesquisa de Campo	8, 10, 11, 34, 58
Pesquisa ação	2, 9
<i>Design Science Research Methodology (DRSM)</i>	10
Análise Bibliométrica	11
Levantamento	47
Mineração de texto	57
Informações Insuficientes	22,32,49,52, 55

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Para aqueles trabalhos em que os procedimentos não foram detalhados, adotou-se a classificação na categoria de “informações insuficientes”, e esses trabalhos não foram considerados para essa discussão. No que se refere à quantidade de ocorrências de cada procedimento técnico/metodológico identificado, tal dado encontra-se sistematizado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Quantidade versus procedimentos técnicos/metodológicos



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A partir da análise dos resultados do Gráfico 3, 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 desses procedimentos técnico/metodológicos em meio aos 55 selecionados. Vale ressaltar que, do número total de trabalhos analisados, em cinco (5) deles não foi possível identificar se houve quaisquer desses procedimentos, o que pode ser observado na última barra – informações insuficientes – do Gráfico 3. Assim sendo, a quantidade de trabalhos com procedimentos técnico/metodológicos expressos foi de 50, ou seja 55 menos 5.

A seguir, serão analisados a importância da utilização dos procedimentos na elaboração dos modelos e os fundamentos utilizados, permitindo uma compreensão mais clara das suas características e aplicação, contribuindo para a construção do arcabouço, na próxima etapa da pesquisa.

4.2.1.1 Análise dos procedimentos

A **pesquisa bibliográfica** e a **revisão de literatura** têm importante papel nas investigações, pois é por meio delas que se dá a contextualização e o direcionamento da pesquisa dentro do campo de estudo. A partir da realização desses dois procedimentos, é possível reportar e avaliar o conhecimento produzido em pesquisas prévias, destacando conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes, de interesse do tema em pauta, até então já elaboradas. Enfim, nessa etapa da escrita, são discutidas questões relacionadas ao estado da arte da área em que determinada pesquisa se insere (Prodanov; Freitas, 2013).

A **pesquisa bibliográfica** é um procedimento que permite ao pesquisador a cobertura de uma diversidade de fenômenos, sendo elaborada com base em materiais já publicados. Dessa forma, subsidia, teoricamente, todas as demais metodologias investigativas (Gil, 2017).

Na presente dissertação, verificou-se que a **pesquisa bibliográfica** e a **revisão de literatura** foram empregadas nos trabalhos de IDs: 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 54, 56, 59.

Com relação à utilização da pesquisa bibliográfica e revisão de literatura para construção de modelos, observou-se que essas foram etapas importantes para o

levantamento do estado da arte dos estudos anteriores relacionados tanto à temática sobre “modelos de gestão do conhecimento” quanto àquelas temáticas sobre os contextos específicos de cada pesquisa: bibliotecas, microempresas, turismo, IES etc. Em outras palavras, esses procedimentos foram fundamentais para se identificar alguns problemas já enfrentados em cada universo/contexto e, simultaneamente, vislumbrar caminhos de intervenção por meio da elaboração de um modelo de gestão de conhecimento. Dessa forma, ambos os procedimentos contribuíram para explorar temáticas e direcionar escolhas sobre o referencial teórico a ser abordado. Isso é corroborado por Serrano *et al.* (2022), autores de um dos trabalhos analisados na Etapa 1, que afirmaram que a literatura contribuiu com o fornecimento de elementos essenciais a serem considerados na prática da gestão do conhecimento nas organizações.

No que se refere à fundamentação teórica dos trabalhos analisados, entre os principais autores de gestão do conhecimento, os quais também corroboraram com o referencial teórico desta dissertação, estão Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) e Batista (2012). Salienta-se, obviamente, que houve outros autores menos comuns no campo da gestão do conhecimento que também contribuíram para o campo teórico. Isso reforça os conceitos previamente abordados relacionados à gestão do conhecimento e modelos de gestão do conhecimento, e, conseqüentemente, contribui com as análises e discussões, oferecendo fundamentações e ampliando a compreensão do tema em questão.

Concernente à contribuição da pesquisa bibliográfica para a construção dos modelos de gestão do conhecimento, nos trabalhos analisados nesta dissertação, pode-se observar que a pesquisa bibliográfica possibilitou atingir os objetivos de refletir acerca da temática de gestão do conhecimento, seus conceitos e contribuições, além de apresentar as leis, as normas e os decretos relacionados a esse tema; e, ainda, sobre alguns diferentes tipos de modelos possíveis de serem elaborados, diante de diferentes objetivos colocados por cada autor.

De modo amplo, foi observado que a revisão de literatura e a pesquisa bibliográfica foram aplicadas na fase inicial dos trabalhos, corroborando com Sousa, Oliveira e Alves (2021), que afirmaram que esses procedimentos são aplicados desde o início de uma investigação para se conhecer o assunto a ser pesquisado. Nesta dissertação, abrangeu o referencial teórico, contribuindo para: (1) contextualizar o tema “modelos de gestão do conhecimento”, (2) auxiliar na escolha dos referenciais

teóricos e metodológicos mais adequados, considerando o local/contexto em estudo; (3) fundamentar/direcionar as construções dos modelos de gestão do conhecimento, oferecendo suporte conceitual e metodológico para seu desenvolvimento e refinamento e (4) subsidiar as análises e discussões dos resultados. Segundo Moreira (2004), a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental da revisão de literatura que organiza, inicialmente, a pesquisa, o conhecimento existente, permitindo uma análise crítica e comparativa das diferentes perspectivas sobre o assunto; no caso desta dissertação, com a temática de gestão do conhecimento e modelos de gestão do conhecimento.

A análise do procedimento **pesquisa documental** se assemelha, em alguns aspectos, à da pesquisa bibliográfica, porém, em outros, apresenta diferenças. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza materiais criados para leitura pública, a pesquisa documental aborda documentos com finalidades variadas, como registros e comunicações. Para Gil (2017), documentos internos à organização são considerados fontes documentais, enquanto que materiais de bibliotecas ou bases de dados são classificados como fontes bibliográficas. Dessa forma, a pesquisa documental foi empregada nos trabalhos de IDs: 3, 4, 7, 16, 27, 28, 38, 40, 46.

Para Barros e Lehfeld (2007, p. 91), este método “se efetua tentando resolver um problema ou adquirir conhecimento a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico e sonoro”. Sendo assim, a pesquisa documental enquanto procedimento técnico/metodológico visa recolher, analisar e interpretar o conteúdo já existente de um determinado acontecimento ou fato.

Com relação à utilização da pesquisa documental para construção dos modelos de gestão do conhecimento, os trabalhos analisados por esta dissertação, já discriminados anteriormente por suas IDs na Etapa 1, utilizaram como fontes: relatórios institucionais e atas de reuniões – documentos internos organizacionais, dialogando com Guba e Lincoln (1981), que afirmam que a pesquisa documental envolve um exame aprofundado de materiais não utilizados em análises anteriores ou passíveis de reavaliação, com o objetivo de obter novas interpretações ou informações adicionais, conhecidos como documentos. Por meio da pesquisa documental, nos estudos identificados na Etapa 1, foi possível que os pesquisadores tivessem acesso a informações que documentam práticas, teorias e casos reais (por meio de documentos internos) relacionados à gestão do conhecimento dentro das instituições em estudo/análise. Logo esse tipo de pesquisa contribuiu para o processo

de criação de modelos de gestão do conhecimento, uma vez que permitiu acesso, embasamento e compreensão das abordagens já adotadas, possibilitando melhor reflexão de possíveis soluções mais apropriadas às organizações.

O **estudo de caso** “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2017, p. 37). É um procedimento técnico/metodológico em que ocorre a escolha de um objeto de análise, ou seja, o foco centra-se em casos específicos. Ele investiga situações bem delimitadas, contextualizadas em tempo e lugar, permitindo uma busca detalhada de informações. É muito utilizado, sendo especialmente útil para pesquisadores individuais, pois possibilita o estudo aprofundado de um problema em um período limitado. Além disso, é indicado para investigar fenômenos complexos, com múltiplos fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados (Ventura, 2007). O estudo de caso foi empregado nos trabalhos de IDs: 1, 2, 3, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 21, 23, 24, 34, 37, 42.

Com relação à utilização do **estudo de caso** para construção dos modelos de gestão do conhecimento, essa técnica foi aplicada para explorar o gerenciamento do conhecimento dentro das organizações, verificando as práticas e as barreiras na criação de um modelo de gestão do conhecimento. De modo geral, pode-se observar também que o estudo de caso foi usado para a validação e o refinamento de modelos em situações reais, permitindo identificar padrões e adaptação de modelos nas organizações dentro de contextos específicos.

Em termos gerais, nos trabalhos analisados, foi possível verificar que o estudo de caso possibilitou: (1) a compreensão detalhada dos processos organizacionais; (2) a criação de modelos de gestão do conhecimento que pudessem ser ajustados em outras organizações semelhantes; (3) a análise detalhada e contextualizada de como os processos funcionam na prática.

Como exemplo, podem-se citar os modelos desenvolvidos para Instituições de Ensino Superior, os quais puderam ser implementados e adaptados para atender às necessidades específicas do ambiente acadêmico em questão. O estudo de caso auxiliou também no ajuste da plataforma (estrutura tecnológica que apoiou a implementação do modelo) às necessidades reais dos usuários, tornando o modelo mais eficiente e sustentável. O estudo de caso possibilitou, ainda, a avaliação da eficácia do modelo de gestão do conhecimento elaborado, proporcionando *insights* sobre a integração dos recursos de saúde mental e a gestão do conhecimento.

Finalmente, pode-se observar, por exemplo, que o estudo de caso demonstrou a eficácia de um modelo de gestão do conhecimento que foi desenvolvido, pois explicitou os atributos com maior influência nas evasões ocorridas em uma instituição de ensino de forma precisa, utilizando-se de análises estatísticas robustas e com um alto grau de confiabilidade.

Assim sendo, foi possível observar que o estudo de caso pode validar a aplicação prática do modelo, oferecendo dados empíricos para aprimorar a gestão do conhecimento. Essa abordagem foi aplicada em vários trabalhos para validar o modelo implantado.

Por meio dessa técnica de estudo, observou-se que foi possível promover o foco na análise detalhada do contexto organizacional, além de realizar comparações com outras empresas do setor (Sales *et al.*, 2019). Para esses autores, o estudo de caso permitiu compreender as especificidades da organização analisada e avaliar a aplicabilidade de soluções em diferentes contextos.

Diante das análises dos trabalhos, foi possível observar que o estudo de caso pode ser aplicado como estudo de caso único (Yin, 2015), ou seja, explorando o modelo proposto em maior profundidade. Viu-se que essa técnica pode ser utilizada para complementar as ideias obtidas com outros instrumentos, por exemplo, de grupo focal, conforme recomendado por Toledo e Shiaishi (2009). Observou-se que, por meio do estudo de caso, foi revelado que o grupo de associados frequentemente enfrentava dificuldades em obter informações e considerava-se privado de acesso a tecnologias e dados relevantes. Logo isso demonstrou a necessidade de estratégias para melhorar a infraestrutura e desenvolver um modelo de gestão do conhecimento, garantindo o acesso equitativo ao conhecimento. Portanto, a partir de um estudo de caso, foi possível desenvolver um modelo de gestão do conhecimento para resolver esses problemas, proporcionando geração, captura e compartilhamento de informações de forma sistemática, além de reduzir riscos e incertezas para o grupo de associados.

No Quadro 9, é possível observar que o estudo de caso pode ser aplicado em diferentes instituições e ramos de atuações específicas, demonstrando adaptação para investigações em contextos diversos.

Quadro 9 – Locais de realização dos estudos de caso identificados

Instituição	Especificidade (IDs)
Universidades/escolas	Instituto Politécnico (1); Instituto Federal (8); Universidade (12); Universidade (17); Universidade (37).
Empresas	Empresa do Setor Elétrico (2); Empresa de Tecnologia (11); Empresa de Construção de médio porte (15); Empresa de <i>Software</i> (16); Foco em ambiente empresarial/organizacional (21); Empresa de cimento (23); Empresa de produção de couro (24); Empresa de finanças (34).
Órgãos Públicos	Cultura - órgão vinculado à Presidência do Conselho de Ministros do Peru (3); Políticas Pública rede do ProJovem Urbano (13); Infraestrutura de telecomunicações(9); Setor agrícola (42).

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A técnica **grupo focal** pode ser utilizada em diversos tipos de pesquisas, em qualquer área do conhecimento, podendo ser aplicada em pesquisas de natureza qualitativa, embora possa ser utilizada em complemento a outras técnicas de coleta de dados de caráter quantitativo (Vitoriano; Gasque, 2023).

Segundo Gatti (2012), um grupo focal deve contar com um moderador, que conduz a discussão de forma imparcial, e um relator responsável por registrar as respostas e realizar gravações em áudio ou vídeo. Os participantes devem ter experiência com o tema e sua adesão deve ser voluntária. O grupo deve ser homogêneo, mas com variações suficientes para gerar diferentes opiniões. A interação entre os participantes é o foco, e não há necessidade de preparação prévia. O número ideal de participantes é de seis a dez, pois grupos maiores prejudicam o intercâmbio de ideias. A duração média é de uma hora e meia, e, após o encontro, os registros devem ser verificados entre moderador e relator antes da transcrição. O grupo focal foi empregado nos trabalhos de IDs: 6, 16, 19, 27, 28, 30, 33, 46.

Com relação à utilização grupo focal para construção dos modelos de gestão do conhecimento, observou-se que essa abordagem pode ser utilizada para refinar um modelo proposto, ao ser realizado com a participação de especialistas que podem avaliar as especificidades do modelo e contribuir com sua melhoria mediante considerações detalhadas, incluindo reações e linguagem corporal (Galego; Gomes, 2005). Vale destacar que um estudo de caso pode complementar as ideias obtidas no grupo focal, conforme recomendado por Toledo e Shiaishi (2009).

Verificou-se que, entre as contribuições de um **grupo focal**, está ainda a validação de *framework* para concepção e implantação da gestão do conhecimento. Esse método possibilitou avaliar cada módulo de um *framework*, obtendo sugestões para melhoria e aplicabilidade de um modelo e ainda para validar se os modelos

propostos refletiam de forma precisa as necessidades e realidades das instituições envolvidas na pesquisa (Bem, 2015).

Em se tratando de **pesquisa de campo**, de acordo com Cardoso e Penin (2009), as pesquisas de campo geram suas próprias fontes de dados, sem precisar de fontes externas, como documentos ou estatísticas. Para alcançar isso, é fundamental que o pesquisador recorra a uma variedade de fontes para gerar dados com características múltiplas. Para Gil (2017), a pesquisa de campo visa obter informações sobre um problema, testar hipóteses ou descobrir novos fenômenos. Ela envolve a observação de eventos naturais, coleta de dados e registro de variáveis relevantes para análise. A pesquisa de campo foi empregada nos trabalhos de IDs: 8, 10, 11, 34, 58.

Com relação à utilização da pesquisa de campo para construção dos modelos de gestão do conhecimento, pode-se observar que essa abordagem normalmente é realizada na fase intermediária ou de validação da construção do modelo de gestão do conhecimento. Dessa forma, permite coletar dados empíricos diretamente no contexto organizacional, podendo ser realizada por meio de entrevistas, questionários e/ou observação.

A partir da análise de diversos trabalhos, observou-se que essa abordagem permite coletar dados empíricos diretamente no contexto da realidade de cada instituição; conseqüentemente, sendo possível contribuir de forma enriquecedora para o modelo de gestão do conhecimento com dados relevantes e aplicáveis aos objetivos organizacionais.

Ainda, diante das análises dos trabalhos selecionados referentes à criação de modelos de gestão do conhecimento, foi possível observar que, entre os objetivos dos trabalhos que aplicaram a pesquisa de campo, estavam o de coletar dados primários diretamente dos envolvidos nos processos dentro da empresa, como a alta gestão – diretores e presidentes –, a equipe do administrativo, da cadeia produtiva até os fornecedores, funções essas específicas dentro de contexto de cada instituição.

Logo foi possível identificar que, para construir um modelo de gestão do conhecimento, é necessário estar alinhado com as estratégias organizacionais, ouvindo a liderança, enquanto que, ao mesmo tempo, a contribuição da área operacional é essencial para garantir que o modelo seja prático e atenda às necessidades do dia a dia. Conforme Zimetibaum (2001, p. 51):

a implementação de um modelo para a gestão do conhecimento se faz necessária e implica muitas mudanças, mas acima de tudo ela deve ter o envolvimento de toda a estrutura, desde a alta gestão até o chão de fábrica, o envolvimento dos funcionários ocorre no compartilhamento das estratégias e os objetivos corporativos.

Por meio dos trabalhos analisados nesta dissertação, foi possível observar que a metodologia de pesquisa de campo foi importante ao permitir a obtenção de dados empíricos alinhados às especificidades do contexto investigado, promovendo maior validade e relevância dos resultados para a construção de um modelo teórico robusto, adequado às necessidades da cadeia produtiva em estudo.

Essa abordagem possibilitou ainda a identificação de indicadores determinantes da gestão do conhecimento, com base em dimensões como gestão estratégica, ambiente inovador e gestão funcional do conhecimento.

Quanto ao procedimento técnico/metodológico denominado **pesquisa-ação**, os pesquisadores e os participantes envolvem-se no trabalho de forma cooperativa. A pesquisa-ação não se refere a um simples levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados. Com a pesquisa-ação, os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados (Prodanov; Freitas, 2013). A pesquisa-ação foi empregada nos trabalhos de IDs: 2 e 9.

Com relação à utilização da pesquisa-ação para construção dos modelos de gestão do conhecimento, essa técnica proporcionou soluções colaborativas para problemas práticos, como a identificação de barreiras para a implementação da gestão do conhecimento e as propostas de soluções.

No trabalho de Fedoce (2016), pode-se verificar que a **pesquisa-ação** contou com o pesquisador como facilitador, promovendo a identificação colaborativa de desafios e soluções. Como parte da metodologia, o estudo incluiu entrevistas, observação participante, análise de dados cadastrais e o uso de outras ferramentas. Esses instrumentos complementares foram detectados no trabalho analisado, aos quais foram fornecidos dados e/ou informações de primeira mão, ou seja, diretamente coletados do ambiente/instituição de trabalho pesquisado. Essas fontes primárias foram importantes por conter informações confiáveis e autênticas e contribuíram para a construção do modelo de gestão do conhecimento mais adequado ao contexto da instituição.

Finalmente, pode-se verificar que, após análise dos trabalhos, a utilização da pesquisa-ação na criação de modelos de gestão do conhecimento, os quais

contemplaram a participação ativa dos envolvidos no processo, contribuiu, na prática, em ajustes contínuos e adaptações do modelo às necessidades da organização.

A *Design Science Research Methodology* (DSRM) é uma metodologia que orienta a pesquisa tecnológica, com uma literatura consolidada que define claramente seus procedimentos, especialmente os relacionados à produção de novos artefatos (Freitas Junior *et al.* 2017). A *Design Science Research Methodology* (DSRM) foi empregada no trabalho de ID 10.

Com relação à utilização da *Design Science Research Methodology* para construção dos modelos, de modo geral, dentre as contribuições de Muniz (2020), destacou-se que ela possibilita a construção de teorias e artefatos para atender às necessidades das organizações, além de ajudar a resolver problemas em diferentes áreas do conhecimento, sobretudo na tecnológica.

A **análise bibliométrica** é uma metodologia importante na área da Ciência da Informação, pois permite identificar padrões de pesquisa e tendências em áreas do conhecimento. Sua relevância consiste na capacidade de avaliar a produtividade científica, além de medir a contribuição de pesquisadores e estudos. (Santos, Santos e Gomes, 2023; Cardoso *et al.*, 2005).

A pesquisa de análise bibliométrica foi empregada no trabalho de Almeida (2016). Com relação à sua utilização para construção dos modelos de gestão do conhecimento, observou-se, no trabalho analisado de Almeida (2016), que a técnica teve uma importante contribuição na elaboração de um modelo de gestão do conhecimento ao complementar uma revisão bibliográfica sistemática (RBS) e aprofundar o entendimento da interseção entre as teorias de dois campos, o gerenciamento ágil de projetos (GAP) e a gestão do conhecimento (GC). Por meio das análises bibliométricas – de citação e de palavras-chave –, foi possível identificar lacunas e avanços no estado da arte, contribuindo para a construção de um modelo de gestão robusto e aplicável. Em linhas gerais, essa técnica auxiliou na elaboração de um modelo de gestão do conhecimento ao mapear tendências, identificar lacunas e consolidar ideias, aprimorando a construção do modelo bem estruturado.

O **levantamento** é um tipo de pesquisa que ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, por meio de algum tipo de questionário (Prodanov; Freitas, 2013). O levantamento foi utilizado no trabalho de ID 47.

Com relação à utilização do **levantamento** para construção dos modelos de gestão do conhecimento, foi possível observar que essa pesquisa contribui para a construção do modelo de gestão do conhecimento ao identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação da gestão do conhecimento em empresas, além de avaliar o grau de importância e a aplicação de atividades, ferramentas e métodos utilizados em um determinado setor. Esses dados permitiram determinar quais práticas e fatores são essenciais para o sucesso da gestão do conhecimento, orientando a estruturação do modelo proposto e garantindo sua relevância e aplicabilidade no contexto específico da empresa.

Já o procedimento técnico/metodológico denominado **mineração de texto ou de dados** "consiste em encontrar padrões nos dados [...] em busca de padrões no texto: esse é o processo de análise de texto para extrair informações que sejam úteis para fins específicos" (Witten; Frank; Hall, 2011, p. 386, tradução nossa), ou seja, trata-se de um processo para extrair informações úteis e padrões a partir de grandes volumes de dados ou textos não estruturados, ou seja, utiliza técnicas de análise estatística e linguística computacional para identificar tendências. A mineração de texto foi utilizada no ID 57.

Com relação à utilização de **mineração de texto ou de dados** para a construção dos modelos de gestão do conhecimento, foi possível observar que ela foi aplicada no trabalho de Harihayati e Widianti (2019). Segundo Kurniawati (2020), a mineração de texto pode ser utilizada com auxílio de alguns algoritmos que atuam como ferramentas dentro dessa metodologia para melhorar a análise de dados e promover entendimentos mais claros sobre as práticas dos profissionais, facilitando a gestão e o aprimoramento dessas práticas no ambiente da área em questão. Logo esse processo pode contribuir para a recomendação de um modelo de gestão do conhecimento mais eficaz, orientado por dados e adaptado às necessidades específicas do ambiente pesquisado.

A pesquisa de Harihayati e Widianti (2019) visou criar um modelo de gestão do conhecimento que possa servir como referência para os gerentes de enfermagem no monitoramento das ações dos enfermeiros, na atualização dos Procedimentos Operacionais Padrão (SOPs) e no apoio ao chefe de sala para facilitar o compartilhamento de experiências entre os membros da equipe de enfermagem. O modelo proposto utilizou a espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi, combinado com a taxonomia do conhecimento nos serviços de enfermagem

hospitalar; e aplica a mineração de texto no processo de internalização, que transforma o conhecimento explícito em conhecimento tácito.

4.2.2 Tipos de instrumentos

Nesta segunda categoria, são abordados os tipos de instrumentos apresentados de forma expressa nos 55 trabalhos selecionados. Assim sendo, a fim de visualizar os tipos de instrumentos identificados e a incidência geral de cada um em meio ao conjunto dos 55 trabalhos investigados, apresenta-se o Quadro 10.

Quadro 10 – Tipos de instrumentos identificados em cada ID

Tipos de Instrumentos	IDs
Entrevistas	1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 19, 25, 28, 30, 34, 40, 46, 47, 52, 58, 59
Questionários e Formulários	1, 4, 7, 8, 9, 12, 15, 17, 24, 25, 27, 31, 33, 34, 42, 45, 47, 49, 58, 59
Fontes secundárias de dados / Fontes bibliográficas	6, 8, 11, 13, 21, 25, 31, 36, 38, 41, 43, 54, 56
Análise Estatística	12, 21, 24, 29, 31, 33, 42, 47, 58
Observação	13, 28, 29, 34, 46, 49, 58
Triangulação	1, 12, 31
Análise de Redes Sociais (ARS)	13
Métodos Delphi	55
Informações Insuficientes	2, 18, 20, 22, 23, 32, 35, 37, 39, 44, 48, 50, 57

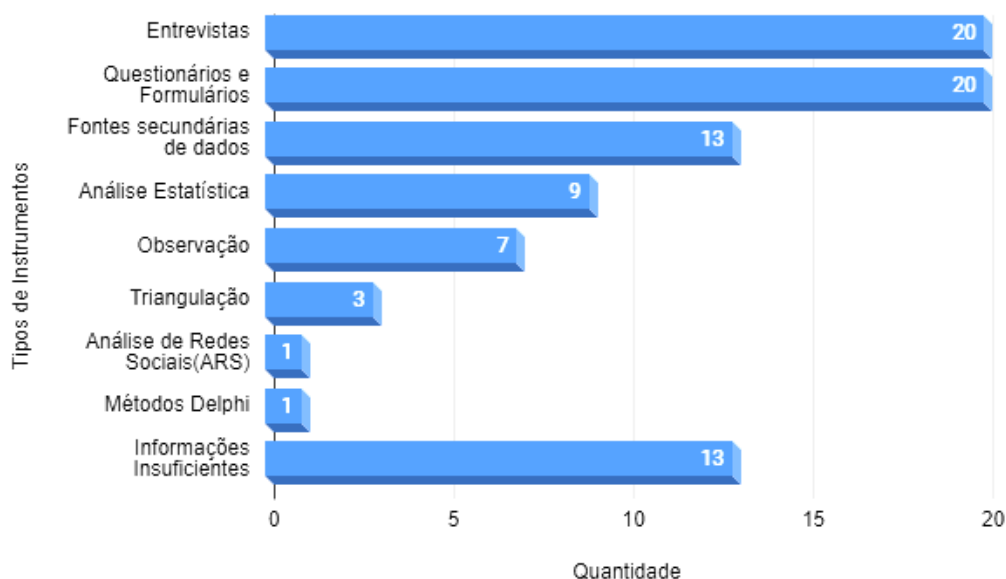
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Analisando-se o Quadro 10, pode-se 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.

De forma semelhante à análise desenvolvida na categoria anterior, para a presente pesquisa foram levados em consideração apenas os instrumentos descritos expressamente nos trabalhos selecionados. Os trabalhos em que eles não foram detalhados foram classificados na categoria de “informações insuficientes” e, logo, esses trabalhos não foram considerados para essa discussão.

No que se refere à quantidade de ocorrências de cada instrumento identificado, tal dado encontra-se sistematizado no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – Tipos de Instrumentos



Fonte: elaborado pela autora, 2014.

Conforme os dados obtidos por meio da análise do Gráfico 4, é possível observar que os tipos de procedimentos técnicos presentes são: entrevista (20), questionário e formulários (20), fontes secundárias de dados (13), análise estatística (9), observação (7), triangulação (3), análise de redes sociais (ARS) (1) e método Delphi (1). Destaca-se que há trabalhos que utilizaram mais de uma técnica.

Somando-se, ao todo, 74 ocorrências de, pelo menos, um tipo de procedimento técnico em meio aos 55 trabalhos selecionados. Vale ressaltar que, dentre esse número total de trabalhos analisados, ou seja 55, em 13 deles não foi possível identificar se houve quaisquer desses procedimentos, como pode ser observado na última coluna – informações insuficientes – no Gráfico 4. Assim sendo, a quantidade de trabalhos com os procedimentos técnicos expressos foi de 42, ou seja, 55 menos 13.

No que se refere às **entrevistas e aos questionários e formulários**, estes constituem-se em técnicas de levantamento de dados primários que dão grande importância à descrição verbal de informantes. Segundo Silva, Macêdo, Rebouças e Souza (2006, p. 247), a palavra “entrevista” pode ser entendida etimologicamente como “no meio dos olhares”. Assim sendo, as **entrevistas** são realizadas em frente ao entrevistado para obtenção de informações sobre determinado assunto ou problema.

Os mesmos autores consideram que há vários tipos de entrevistas qualitativas, conforme diferentes classificações. Algumas das identificadas nos trabalhos investigados nesta pesquisa foram: (1) **entrevista estruturada ou padronizada**: são realizadas perguntas específicas pelo pesquisador, de modo que o participante expresse suas respostas utilizando seu vocabulário particular. É utilizada quando se pretende obter resultados uniformes, permitindo, dessa forma, uma comparação imediata, em geral, a partir de tratamentos estatísticos; (2) **entrevista não estruturada ou em profundidade**: trata-se de um tema proposto pelo pesquisador, de maneira que o entrevistado relate sua visão sobre o assunto, havendo a possibilidade de o investigador introduzir outras temáticas relevantes ao longo da entrevista. Deve-se seguir um roteiro de perguntas feitas a todos os entrevistados de maneira idêntica e na mesma ordem. É comum sua utilização no início da coleta de dados, quando não há, por parte do pesquisador, clareza de alguns aspectos do entrevistado; (3) **entrevista semiestruturada**: o pesquisador elabora um roteiro com questões fechadas, intercaladas com algumas perguntas abertas, deixando o entrevistado à vontade para falar. A entrevista foi empregada nos trabalhos de IDs: 1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 19, 25, 28, 30, 34, 40, 46, 47, 52, 58, 59.

Com relação à utilização de entrevistas para construção dos modelos de gestão do conhecimento, pode-se observar que, nos trabalhos analisados, houve aplicação dessas modalidades de entrevistas estruturadas, não estruturadas ou semiestruturadas, variando conforme a necessidade dos dados a serem obtidos e levando em consideração o contexto de criação de modelos de gestão do conhecimento.

Em se tratando das entrevistas estruturadas, pode-se observar que contribuíram para a coleta de dados específicos e consistentes dentro da instituição, permitindo identificar processos e práticas de gestão do conhecimento estabelecidos nas organizações. Santos (2015) buscou verificar a compatibilidade entre os conhecimentos documentados – conhecimento explícito –, e os métodos de trabalho práticos. Para isso, foram realizadas **entrevistas** com representantes de diversos setores, coordenação e com um representante dos setores de apoio, que possuía uma visão sistêmica dos processos, sendo que os profissionais entrevistados tinham experiência na área e uma visão abrangente das atividades desenvolvidas pelo setor, colaborando para a obtenção de informações específicas e confiáveis dentro da organização.

Durante essas entrevistas, observou-se que foi possível obter informações claras e objetivas sobre políticas, regimentos internos, ferramentas e estratégias formais que as organizações utilizavam para o gerenciamento do conhecimento, contribuindo para a criação de um modelo de gestão do conhecimento que fosse aplicável dentro dos contextos organizacionais.

Com relação às entrevistas semiestruturadas, por sua vez, possibilitaram uma coleta de informações mais rica e detalhada, permitindo explorar em profundidade a experiência e a visão dos colaboradores sobre a gestão do conhecimento e de forma mais flexível. Nas organizações, essas entrevistas puderam revelar desafios, oportunidades e práticas informais de compartilhamento de conhecimento, que são essenciais para a construção de um modelo de gestão do conhecimento que considere tanto os aspectos formais quanto os informais da organização.

No trabalho de Fedoce (2016), verificou-se que as entrevistas semiestruturadas, dialogando com Godoy (2006), tiveram como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às suas práticas e experiências, facilitando a externalização do conhecimento tácito para explícito a situações relativas ao fluxo de troca de informação dentro do sistema da instituição, contribuindo para a criação do modelo.

Em linhas gerais, as entrevistas com colaboradores e especialistas foram essenciais para a contribuição da concepção de modelo de gestão do conhecimento. Um exemplo foi a concepção de um modelo de gestão do conhecimento à luz do modelo SECI, de Nonaka Takeuchi (1999), para a formação de usuários de um programa de integração de tecnologia de uma universidade, proposto por Bernal Galvis (2020).

Por meio do instrumento de entrevistas, viu-se que as opiniões dos colaboradores e especialistas permitiram incorporar elementos valiosos provenientes de sua experiência e prática, enriquecendo o *design* do modelo de gestão do conhecimento. As informações coletadas proporcionaram compreender os desafios enfrentados pelas organizações, além de agregar uma visão prática e adaptada à realidade de uma organização. Logo a contribuição dos colaboradores e especialistas, obtidas por meio de entrevista, foram fundamentais para ajustar e validar os componentes de modelos de gestão do conhecimento, tornando-os mais consistentes, aplicáveis e alinhados às melhores práticas da organização.

O **questionário** foi o segundo instrumento mais utilizado entre os trabalhos analisados nessa categoria. Esse instrumento tem como pré-requisito a formulação de questões a serem apresentadas na mesma sequência para todos os informantes, que são os respondentes, e, ainda, é obrigatório que as respostas sejam registradas por escrito (Prodanov; Freitas, 2013). Os questionários podem ser respondidos na presença do pesquisador ou à distância, sendo comum, neste último caso, o uso de email e da ferramenta *Google forms*. Esse instrumento esteve presente nos trabalhos de IDs: 1, 4, 7, 8, 9, 12, 15, 17, 24, 25, 27, 31, 33, 34, 42, 45, 47, 49, 58, 59.

Para essa discussão, foram agrupados os documentos analisados que utilizaram os termos "questionário" e "formulário" como instrumentos de coleta de dados, pois ambos foram frequentemente empregados de maneira equivalente nas pesquisas, embora haja algumas distinções sutis. Essa abordagem permitiu uma análise mais ampla e integrada, considerando que, em muitos estudos, ambos os instrumentos puderam ser utilizados com objetivos semelhantes, como a obtenção de informações estruturadas.

Sendo assim, com relação à utilização de questionário e formulário para construção dos modelos de gestão do conhecimento, esses foram usados para a coleta de dados estruturados e amplos dentro das organizações. Eles possibilitaram a obtenção de informações de um número maior de participantes, oferecendo uma melhor visão de como o conhecimento é gerenciado e compartilhado dentro de uma organização. Conforme Gil (2008), um questionário consegue atingir o maior número de pessoas possíveis, mesmo aquelas dispersas geograficamente.

Santos (2022) utilizou, por exemplo, a elaboração dos questionários, por meio da plataforma *Google Forms* (questionários e formulários online) e foi possível levantar dados sobre o *status* da gestão do conhecimento nas instituições estudadas e identificar possíveis demandas para a criação de modelo de gestão do conhecimento. No trabalho de Santos (2022), o questionário teve a intenção de identificar a relação dos colaboradores com a gestão do conhecimento, suas dificuldades e disponibilidades, visando a uma possível aplicação de modelo de gestão.

Por meio de questionários e formulários, observou-se que foi possível identificar necessidades e lacunas enfrentadas pelos colaboradores dentro de cada contexto de uma organização, além de poder oferecer dados quantitativos que puderam ser analisados de forma mais objetiva.

Portanto os questionários e os formulários contribuíram para a validação e o refinamento de modelo de gestão do conhecimento, fornecendo informações para possíveis adaptações das estratégias de gestão do conhecimento ao contexto real da instituição e, conseqüentemente, auxiliaram nas tomadas de decisões, por meio de informações consolidadas e permitindo uma gestão mais estratégica com dados consistentes.

Vale destacar que a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura foram essenciais para complementar a aplicação desses instrumentos metodológicos. Pode-se ilustrar, por exemplo, que, durante as análises, observou-se que, na construção de questionários e formulários, as perguntas de alguns trabalhos foram baseadas em estudos relevantes, como estudos relevantes de publicações acadêmicas da área das Ciências Sociais. Com isso, essas obras contribuem significativamente para a área de gestão do conhecimento, ao fornecerem estratégias, fatores-chave de sucesso e práticas consolidadas, oferecendo fundamentos teóricos e práticos que orientam a aplicação dos questionários e formulários.

Além disso, para auxiliar na construção dos questionários e formulários, também se observou a presença de obras relacionadas a metodologias de referência, como as de Gil (2017) e Marconi e Lakatos (2007), que contribuíram para a estruturação dos trabalhos e para a criação de modelos de gestão do conhecimento.

Vale destacar que a **Escala Likert** esteve muito presente nos trabalhos avaliados. Trata-se de uma ferramenta muito utilizada em questionários, que mede atitudes, opiniões e sentimentos dos participantes em relação a um determinado tópico (Pereira *et al.*, 2018).

Dentre esses trabalhos que utilizaram questionário e empregaram a Escala *Likert*, estão os IDs: 12, 17, 24, 25, 27, 31, 33, 34, 42, 45, 58. Nesses trabalhos analisados, foi possível observar que a Escala *Likert* possibilitou sistematizar as opiniões dos colaboradores e especialistas com relação à satisfação, ao engajamento e à qualidade dos processos na instituição. Ainda permitiu identificar áreas que necessitavam de melhoria e ajustes das práticas de gestão, o que se deu mediante as respostas dos colaboradores e especialistas.

Passando agora para o próximo tipo de instrumento em meio ao conjunto de trabalhos analisados nesta dissertação, que pode ser observado no Gráfico 4, têm-se as **fontes secundárias de dados** (13).

Em linhas gerais, há grande diversidade de classificação de fontes e recursos de informação. Para o caso deste trabalho, será assumida a classificação dos tipos de fontes proposta por Lubisco e Vieira (2019), por ser uma abordagem utilizada no Brasil que utiliza como critério o autor e a função em relação ao usuário (Alves e Santos, 2018).

Assim sendo, serão consideradas fontes primárias aquelas produzidas diretamente pelo seu autor, sendo exemplos de fontes primárias qualquer fonte original da informação, tais como dissertações, teses, artigos, livros, normas, relatórios, patentes (Lubisco; Vieira, 2019) e, ainda, estatísticas, diários, cartas, entrevistas, arte, mapas, vídeos, documentos legais, documentos governamentais, mídias sociais.

As **fontes secundárias** se constituem em informações selecionadas e organizadas de determinadas fontes primárias, ou seja, elas constituem-se de uma análise, interpretação ou síntese de uma fonte primária. Nesse sentido, são consideradas fontes secundárias resumos, índices, bibliografias, diretórios, catálogos, bases e bancos de dados, repositórios institucionais (Lubisco; Vieira, 2019).

As **fontes secundárias** foram um dos instrumentos utilizados nos IDs: 6, 8, 11, 13, 21, 25, 31, 36, 38, 41, 43, 54, 56.

Com relação à utilização de fontes secundárias para construção dos modelos de gestão do conhecimento, elas ofereceram uma base teórica diversificada, permitindo a construção de modelo de gestão do conhecimento bem fundamentado e alinhado com as melhores práticas e teorias da área.

Nos trabalhos analisados, foi possível observar que, para criar um modelo de gestão do conhecimento, é necessário ter acesso para consultas de diversos materiais, tais como: livros, artigos científicos, dissertações e teses, materiais apresentados em eventos acadêmicos ou de profissionais da área de gestão do conhecimento, documentos técnicos ou normativos de organizações.

Assim, além de permitir a comparação entre diferentes abordagens e contextos, essas fontes secundárias contribuíram com a possibilidade de aprimoramento dos modelos, garantindo uma boa fundamentação adaptável às necessidades específicas das organizações. Com o intuito de conhecer o estado da arte sobre metodologias, *frameworks* e modelos conceituais associados à gestão do conhecimento e bibliotecas/serviços de informação, Bem (2015) realizou uma revisão de literatura para elaborar o seu referencial teórico. Os artigos foram recuperados a partir de uma

revisão bibliográfica – **fontes secundárias** – do tipo sistemática –, que tinha a proposta de levantar aplicações e práticas de gestão do conhecimento em bibliotecas, que foi complementada por revisão narrativa tradicional. Destaca-se que essa autora utilizou as **fontes secundárias** de informação eletrônica, a saber: base de dados, bibliotecas digitais, mecanismos de busca e repositórios.

O instrumento denominado **análise estatística** consiste na redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos, entre outros, quando apresentados de forma qualitativa, para uma representação em termos quantitativos. Esse trabalho de conversão ao formato estatístico permite comprovar as relações dos fenômenos entre si e identificar generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado (Pereira *et al.*, 2018). A **análise estatística** foi um dos instrumentos utilizados nos IDs: 12, 21, 24, 29, 31, 33, 42, 47 e 58.

Na pesquisa de Flores (2017), sua contribuição foi um modelo de gestão do conhecimento sustentado por uma análise estatística fatorial. Essa abordagem teve como objetivo, de maneira sistêmica, padronizar o entendimento e a análise da questão, além de promover a eficiência no processo de gestão do conhecimento aplicado à gestão da evasão no ensino superior. Nesse contexto, a pesquisa ofereceu contribuições relevantes aos gestores das IES, funcionando como um ponto de partida para o desenvolvimento de novas estratégias para manter os alunos na universidade. Ou seja, pode-se dizer que o uso da análise estatística como apoio na construção dos modelos de gestão do conhecimento foi fundamental para transformar dados brutos em informações significativas, as quais puderam ser utilizadas para tomar decisões mais eficazes.

No caso do trabalho de Flores (2017), observou-se que foram fornecidos subsídios importantes para os tomadores de decisão, servindo como base para o desenvolvimento de novas estratégias na instituição. A análise estatística foi usada para a combinação de dados dispersos e sua conversão em informação significativa, permitindo integrar dados da literatura e estudos anteriores, criando uma base sólida para a análise. A análise estatística possibilitou o uso desse conhecimento para melhorar a gestão e solucionar um problema específico das instituições. A pesquisa de Flores (2017), como dito, utilizou informações sobre as causas de evasão no Ensino Superior, combinadas com diferentes estudos, para gerar novos conhecimentos. Por meio de uma análise estatística fatorial, foram identificados os principais fatores que contribuem para a evasão em uma IES.

Vale destacar que a análise estatística trabalha em conjunto com as tecnologias da informação e comunicação (TIC), oferecendo uma forma consistente de coleta, organização e interpretação de dados, contribuindo para que a gestão do conhecimento seja estratégica e baseada em evidências, facilitando o desenvolvimento de modelos que respondem de forma eficaz aos desafios organizacionais.

No trabalho de Miake *et al.* (2018), observou-se a aplicação de alguma das técnicas estatísticas, entres as seguintes: descrição utilizando medidas de variância, gráficos como de histogramas, de barras, para fornecer uma visão geral das características dos dados; uso da correlação de Pearson, utilizada para determinar a intensidade e direção de uma relação linear entre duas variáveis; o teste qui-quadrado (χ^2), usado para verificar a dependência real da variável dependente da variável independente (Soares; Siqueira, 2002); e o modelos de equações estruturais (SEM), utilizados para modelar relações complexas entre múltiplas variáveis diferentes, fatores de gestão do conhecimento que influenciam o desempenho organizacional.

Logo essas técnicas de análise estatística puderam ser aplicadas para auxiliar na análise e interpretação de dados e padrões relacionados à gestão do conhecimento, permitindo um embasamento quantitativo para a criação e o aprimoramento de modelos de gestão do conhecimento em uma organização.

Passando agora para a explanação do instrumento denominado **triangulação**, segundo Marconi e Lakatos (2007), trata-se de uma combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno, visando abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado. Quando há um tríplice enfoque no estudo de determinado fenômeno social, descrito, explicado ou compreendido, tem-se a técnica da triangulação. No que se refere ao uso da triangulação, este foi um dos instrumentos utilizados nos IDs: 1, 12 e 31.

Observou-se, nos trabalhos analisados, que a triangulação foi importante no processo de criação do modelo de gestão do conhecimento, pois verificou-se que há a necessidade de se empregar e combinar várias metodologias de pesquisa no mesmo estudo, o que permite validar e enriquecer os dados coletados a partir de diferentes fontes e perspectivas. Um exemplo, a saber, foi o trabalho de Flores (2017), em que há a combinação de análise bibliométrica com a análise estatística fatorial e descritiva, juntamente com aplicação de questionários.

Logo verificou-se que a triangulação pode contribuir na criação do modelo de gestão do conhecimento, uma vez que pode ser desenvolvida com dados obtidos por múltiplas fontes de informação.

Já quanto ao instrumento **observação**, percebeu-se que é amplamente utilizado no campo das ciências sociais e apresenta aspectos interessantes. Um exemplo é que, com esse tipo de instrumento, observa-se apenas algo que está acontecendo ou que já aconteceu (Gil, 2008). Ou seja, por meio da observação, permite-se compreender contextos e comportamentos através do registro e análise de eventos específicos. A observação esteve presente nos IDs: 13, 28, 29, 34, 46, 49, 58.

A **observação** contribuiu no processo de criação do modelo de gestão do conhecimento, visto que consistiu em uma ferramenta importante para coletar dados sobre práticas cotidianas, interações, dificuldades e oportunidades dentro do ambiente organizacional, sob diferentes perspectivas. De acordo com Báez Hernández *et al.* (2018, p. 3): “a construção do modelo é baseada na observação da prática, do concreto real”. Os autores destacam que o seu estudo do objeto de pesquisa, relacionado à gestão do conhecimento para o desenvolvimento agrícola local, foi possível, ao considerar a interconexão entre a realidade dos produtores, o contexto pedagógico-produtivo e os professores do grupo e da universidade, que atuam como facilitadores no processo de produção.

Em linhas gerais, pode-se identificar que a construção de um modelo de gestão do conhecimento parte da observação da prática, do caso concreto real. Esse instrumento deve ser aplicado no início da criação do modelo para diagnosticar e analisar o contexto. Esse diagnóstico é importante para se obter informações necessárias para uma proposta objetiva de gestão do conhecimento e, nesta etapa, podem ainda ser utilizados métodos como a revisão documental, a observação e o questionário (Báez Hernández *et al.*, 2018).

Dessa forma, por meio desse instrumento, é possível obter uma concepção do objeto de estudo, ou seja, nesse caso, o processo de gestão do conhecimento para o desenvolvimento e crescimento da organização.

O **Método Delphi** esteve presente no trabalho de Paolino *et al.* (2019). Esse instrumento contribuiu no processo de criação do modelo de gestão do conhecimento na fase de coleta de dados dos colaboradores e especialistas, permitindo obter opiniões e ideias sobre as práticas e estratégias da instituição, com base na

experiência e conhecimento do profissional. Logo esse instrumento auxiliou no desenvolvimento de um modelo alinhado com as melhores necessidades para a organização.

A **Análise de Redes Sociais (ARS)** esteve presente no trabalho de Llarena (2015). Ela utilizou essa metodologia combinada com a análise de conteúdo baseada em Bardin (2016), sendo utilizada para discutir a gestão do conhecimento na literatura científica e nas organizações, abordando seus fundamentos, práticas e ações normativas. Essa metodologia ARS foi aplicada sob a perspectiva da Teoria Ator-Rede (TAR), oriunda da Antropologia cultural e da Sociologia, e focada nas relações e interações entre indivíduos, com o objetivo de entender a estrutura relacional da sociedade (Marteleto; Tomaél, 2005).

Para Llarena (2015), a Teoria Ator-Rede se mostrou uma grande aliada no processo de gestão do conhecimento, especialmente em organizações públicas estruturadas em rede. A TAR está relacionada aos estudos sobre fluxo da informação e considera que o conhecimento é produto de muito trabalho, que envolve aspectos do social, técnico, conceitual e textual, que, entrelaçados, convertem-se em conhecimento. Assim sendo, conforme a mesma autora, a Análise de Redes Sociais pode oferecer novas perspectivas teóricas para a Gestão do Conhecimento, ajudando a compreender como os atores – indivíduos e entidades – e as redes de interação influenciam o conhecimento dentro de uma organização.

4.2.3 Técnicas de análises

Nesta terceira categoria, foram apresentadas as técnicas/abordagens de análise utilizadas nos 55 trabalhos selecionados, apresentadas no Quadro 11. Em seguida, serão discutidas as contribuições dessas técnicas para a construção de modelos de gestão do conhecimento.

Quadro 11 – Identificação das técnicas de análises por ocorrência (IDs)

Técnicas de Análises	IDs
Qualitativa	1, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 15, 16, 20, 21, 23, 30, 36, 38, 48, 52
Quantitativa	12, 25, 27, 31, 34, 35, 42, 58
Quali-quantitativa	9, 13, 17, 19, 24, 29, 33, 46, 47
Informações Insuficientes	2, 8, 18, 22, 26, 28, 32, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 50, 55, 54, 57, 56, 59

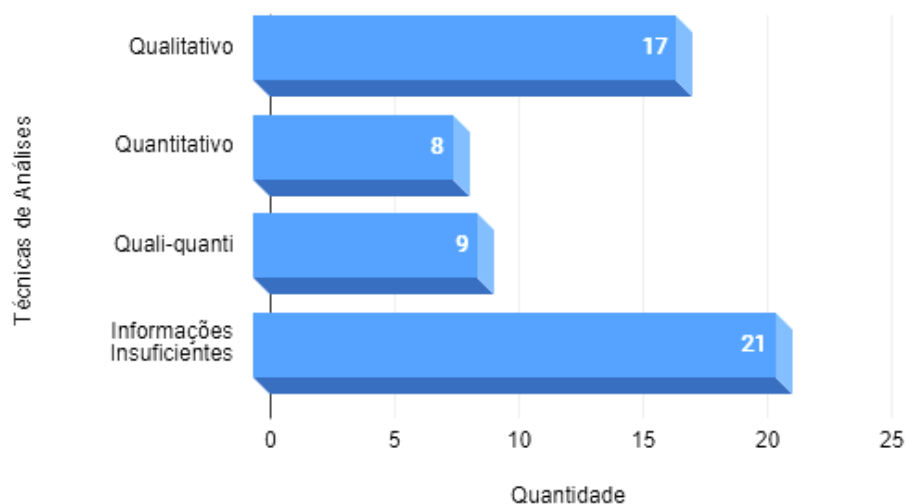
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Analisando-se o Quadro 11, pode-se observar nos estudos investigados a presença das seguintes técnicas de análise: qualitativa, quantitativa e qualitativa-quantitativa.

Destaca-se que, para a presente pesquisa, foram levadas em consideração apenas as técnicas de análises descritas expressamente nos trabalhos selecionados. Aqueles trabalhos em que elas não foram detalhadas foram classificados na categoria de “informações insuficientes” e, logo, esses trabalhos não foram considerados para essa discussão.

O Gráfico 5 sistematiza a quantidade de ocorrências de cada técnica de análise identificada.

Gráfico 5 – Técnicas de Análises



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Para Lima e Miotto (2007), a análise e a interpretação dos dados consistem em uma síntese que combina a reflexão, fundamentada no referencial teórico e nas informações obtidas, com a intenção de realizar uma avaliação crítica dos objetivos propostos. Em uma pesquisa, a análise e a interpretação de dados envolvem a discussão de evidências observadas, as quais são guiadas pela metodologia, pelo referencial teórico e pelas reflexões do pesquisador. Assim sendo, ao longo do processo, é preciso agrupar e sintetizar os dados, organizando-os de maneira lógica, a fim de responder aos objetivos de forma clara e objetiva.

Via de regra, cada técnica de coleta exige um tratamento adequado à sua natureza, sendo necessário especificar a **técnica de análise** usada, isto é, esclarecer se a pesquisa é **quantitativa ou qualitativa** (Prodanov; Freitas, 2013).

A partir da análise dos resultados do Gráfico 5, observou-se que as técnicas de análise foram, respectivamente, **qualitativa (17)**, **quantitativa (8)** e **quali-quantitativa (9)**, somando-se, ao todo, 35 ocorrências de, pelo menos, uma técnica de análise em meio aos 55 trabalhos selecionados. Vale ressaltar que, do número total de trabalhos analisados, ou seja, 55, em 21 deles não foi possível identificar se houve quaisquer desses procedimentos, como pode ser observado na última coluna – informações insuficientes – no Gráfico 5. 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 assumida em sua investigação é muito importante para sustentar a pesquisa, uma vez que assegura resultados consistentes e alinhados aos objetivos propostos, independentemente do tipo de abordagem metodológica utilizada, seja ela qualitativa, quantitativa ou qualitativa-quantitativa (Mozzato e Grzybovski, 2011).

Em linhas gerais, a escolha do tipo de abordagem escolhida ocorre durante a fase de planejamento da pesquisa e pode variar, dependendo da área de estudo e do problema de pesquisa.

A **pesquisa qualitativa** consiste em explorar a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, priorizando a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, sendo realizada em ambientes naturais, onde o pesquisador atua como principal instrumento de coleta e foca no processo e no significado dos dados, analisados de forma indutiva. Na pesquisa qualitativa, não se utilizam métodos estatísticos nem se busca comprovar hipóteses predefinidas, contudo segue um quadro teórico que orienta a coleta e interpretação das informações, mantendo o

objeto de estudo em seu contexto original, sem manipulações (Prodanov; Freitas, 2013).

Outra característica desse formato de investigação está no fato de a coleta de dados ocorrer por meio de entrevistas com questões abertas ou, mesmo, com questões fechadas. Nesse último caso, os métodos qualitativos podem se transformar em quantitativos por meio do emprego, por exemplo, da Escala *Likert* (Pereira *et al.*, 2018).

A **abordagem qualitativa** como técnica de análise foi encontrada de forma exclusiva em 17 trabalhos. Esse resultado destacou que grande parte dos estudos aqui analisados sobre modelos de gestão do conhecimento adota uma abordagem qualitativa. Tal constatação pode ser explicada pelo fato de que os trabalhos analisados buscaram entender a complexidade dos processos humanos e sociais dentro das organizações.

De fato, segundo Neves (2020), para realizar uma pesquisa com uma abordagem **qualitativa**, é necessária a utilização de pesquisa bibliográfica em documentos diversos, assim como a aproximação do pesquisador no ambiente investigado, de maneira a contribuir para interações importantes para o enriquecimento da pesquisa. Desse modo, o pesquisador pode refletir a respeito da situação das organizações e melhor compreender a realidade estudada a partir de observações e da elaboração e aplicações de entrevista com os atores envolvidos. Pode-se observar também que na pesquisa de Ribeiro *et al.* (2023), eles apresentaram uma investigação em que a pesquisa documental foi usada no campo qualitativo, com o objetivo de compreender profundamente os documentos analisados.

Essas afirmações de Neves (2020) e de Ribeiro *et al.* (2023) corroboram com os resultados apresentados no Gráfico 3, no qual se pode observar que, entre as maiores quantidades de ocorrências de procedimentos técnicos estão presentes as pesquisas bibliográficas (37) e as pesquisas documentais (9), procedimentos fundamentais para a construção teórica e fundamentação dos estudos no campo dos modelos de gestão do conhecimento. E a pesquisa qualitativa foi a de maior recorrência nessa categoria. E os modelos que utilizaram a abordagem **qualitativa** foram os de IDs: 1, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 15, 16, 20, 21, 23, 30, 36, 38, 48, 52.

Com relação à utilização da abordagem qualitativa para construção dos modelos de gestão do conhecimento, pode-se observar, em linhas gerais, que ela

contribuiu para a construção de modelos de gestão do conhecimento, pois permitiu que, durante as pesquisas, fosse possível aplicar uma análise profunda e interpretativa da literatura existente, considerando a experiência dos autores como participantes e/ou gestores de um determinado programa, setor dentro de uma organização. Nesse caso, ao interpretar os resultados de forma mais subjetiva dentro de um contexto, essa abordagem possibilitou a identificação de processos relevantes de gestão do conhecimento. Consequentemente, infere-se que essa identificação pode ser considerada na formulação de modelos (Paiva; Aragão; Pereira, 2005).

Diante dos trabalhos analisados nesta dissertação, observou-se que, para a avaliação preliminar de um *framework*/modelo desenvolvido por Corrêa (2022), foram utilizados métodos qualitativos, por exemplo, o grupo focal, que se caracteriza pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, sendo possível captar as percepções, as intuições, os entendimentos e as sugestões em relação ao modelo proposto. Para Toledo e Shiashi (2009), a pesquisa qualitativa permite obter opiniões, atitudes, sentimentos, expectativas, preferências, hábitos, comportamentos etc.

Dessa forma, foi possível buscar sugestões para melhoria; em seguida, a confecção de um relatório da avaliação, dialogando com Corrêa (2022), no qual os resultados obtidos a partir desse grupo focal tinham como objetivo subsidiar e servir de base para a preparação do material para demais etapas do processo.

As pesquisas qualitativas foram utilizadas principalmente em estudos de caso, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e grupo focal.

Passando agora para uma breve apresentação da chamada **pesquisa quantitativa**, tem-se que essa modalidade parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, de maneira que opiniões e informações podem ser transformadas em dados numéricos para sua categorização e análise, utilizando recursos e técnicas estatísticas.

A pesquisa quantitativa é muito empregada em pesquisas descritivas, por sua capacidade de explorar relações de causa e efeito e pela facilidade de descrever hipóteses complexas, analisar interações de variáveis, compreender processos dinâmicos em grupos sociais, influenciar mudanças ou opiniões e interpretar profundamente comportamentos e atitudes dos indivíduos (Prodanov; Freitas, 2013; Pereira *et al.*, 2018).

O emprego da **abordagem quantitativa** como técnica de análise foi encontrado em oito trabalhos. Dentre os modelos que utilizaram a **abordagem quantitativa**, estão os de IDs: 12, 25, 27, 31, 34, 35, 42, 58.

Essa constatação mostra a baixa prevalência desse tipo de técnica de análise em meio aos trabalhos aqui analisados sobre modelos de gestão do conhecimento. Uma das explicações para essa baixa incidência pode estar no fato de que a abordagem quantitativa, como exposto anteriormente, trabalha fatos ou causas dos fenômenos sociais empregando métodos estatísticos, procedimento que foca em dados numéricos que permitem verificar relações entre variáveis definidas operacionalmente. No caso da construção de um modelo de gestão do conhecimento, somente contextos mais específicos/delimitados de investigação puderam trabalhar apenas nesse viés quantitativo.

De fato, esta dissertação identificou não só maior incidência de pesquisas exclusivamente **qualitativas** (17), mas grande parte destas foram realizadas sob o formato de **estudos de caso** (17) – Gráfico 3 – o que sugere que, dada a complexidade social associada à gestão do conhecimento, cada proposição de modelo deve, via de regra, ser considerada caso a caso.

Essa baixa incidência de trabalhos quantitativos corrobora com o trabalho de Avelar, Vieira e Santos (2011), que apresentam os resultados de um estudo que visou analisar as pesquisas publicadas sobre o tema “gestão do conhecimento” entre os anos de 2001 e 2010 nos principais periódicos de Administração da grande área “Administração, Contabilidade e Turismo” da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Nos resultados, esses autores salientaram o baixo número de pesquisas unicamente **quantitativas** sobre a gestão do conhecimento. Possivelmente, isso se deve à falta de bases de dados secundários sobre o tema e a preferência dos pesquisadores por realizar estudos de casos, considerando a peculiaridade de cada uma das unidades de pesquisa.

Com relação à utilização da abordagem **quantitativa** em estudos na construção dos modelos de gestão do conhecimento, em linhas gerais, observou-se, no estudo de caso de Flores (2017), que essa abordagem pode ser empregada para medir de maneira mais precisa os principais fatores que influenciaram, por exemplo, a evasão na organização ou instituição que incluem a falta de engajamento e motivação, questões familiares, infraestrutura inadequada, entre outros.

A partir das análises dos trabalhos, pode-se verificar que, quando um desses possuía uma abordagem **quantitativa**, normalmente utilizava a combinação de estudo de caso e análises estatísticas, como pode ser observado na coleta e análise de dados do autor Flores (2017). Esses dados, também obtidos nessa pesquisa, dialogam com a literatura, por exemplo, a de Prodanov e Freitas (2013).

Pode-se observar que, dentro da aplicação dos trabalhos, a abordagem quantitativa contribuiu para a criação do modelo de gestão do conhecimento ao permitir a quantificação e a análise precisa dos dados sobre o processo de transferência de conhecimento entre fornecedor e cliente (Flores, 2017).

Ao adotar uma abordagem **quantitativa**, observou-se que essa pode contribuir e possibilitar a descrição e a compreensão das variáveis relacionadas a um determinado problema dentro de uma organização, bem como também identificar suas causas, conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento adequado ao real contexto.

Finalmente, dentre os tipos de abordagens, pode-se falar no formato chamado de **pesquisa qualitativa-quantitativa** – ou **quali-quant** – o qual, como o próprio nome sugere, combina diferentes métodos, permitindo a quantificação de dados para análise, ao mesmo tempo que considera as interações entre pesquisador e pesquisado e o contexto real dos fenômenos humanos. Assim sendo, esse formato quali-quant, embora se concentre nas relações sociais e na atribuição de significados, também utiliza a estatística para tratar e interpretar os dados coletados (Llarena, 2015).

Os modelos que utilizaram a abordagem **qualitativa-quantitativa** foram os de IDs: 9, 13, 17, 19, 24, 29, 33, 46, 47.

Para Minayo e Sanches (1993), os trabalhos com os métodos mistos, com ambas abordagens, quantitativa e qualitativa, são necessários em uma investigação; assim, em certas circunstâncias, o uso de apenas uma delas é insuficiente para conceber toda a realidade observada. Victoria, Knauth e Hassen (2000) afirmam ser necessário buscar a integração de dados quantitativos e qualitativos, em uma mesma pesquisa. Desse modo, ambas as abordagens podem ser utilizadas de forma associada, sempre que o planejamento da investigação o permitir (Minayo Sanches, 1993). Logo, no que se refere ao uso da abordagem qualitativa-quantitativa como técnica de análise, ela foi encontrada expressamente em 9 (nove) dos 56 trabalhos analisados.

Verificou-se, a partir das análises, que essa abordagem pode ser utilizada em conjunto com diferentes técnicas, a saber: estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa bibliográfica, revisão de literatura, entrevistas, questionário, entre outros.

Vicentini e Cunha (2019), em sua pesquisa em dois bancos de dados, com buscas relacionadas à gestão do conhecimento, revelaram que, ao longo de um período de quatorze anos, a utilização de métodos “**qualitativos**” e “**mistos**” se destacou apenas nos anos mais recentes, especificamente a partir de 2005. Essa constatação corroborou com os dados desta pesquisa, em que se pode observar como mais recorrente a abordagem **qualitativa** (17), e como segunda recorrência mais presente os **métodos qualitativo-quantitativos** (9) – mistos –, reforçando a tendência da adoção dessa abordagem **mista** nos anos mais atuais.

Com relação à utilização da abordagem qualitativa-quantitativa (mista) em estudos na construção dos modelos de gestão do conhecimento, a combinação das duas técnicas é importante. Em linhas gerais, a abordagem qualitativa permitiu a coleta de dados sobre as percepções, conhecimentos e experiências dos colaboradores e especialistas envolvidos na organização, enquanto a abordagem quantitativa ofereceu dados estatísticos relevantes. A integração dessas abordagens possibilitou a complementação de análises e suporte para decisões para o modelo proposto.

4.2.4 Considerações finais da análise metodológica

Pode-se verificar que a gestão do conhecimento busca capturar, organizar e compartilhar informações e conhecimento dentro de uma organização, com o objetivo de otimizar processos, melhorar a tomada de decisões e impulsionar a inovação. Dessa forma, uma investigação como essa, relacionada às metodologias, técnicas e métodos para a criação de modelos de gestão do conhecimento tornou-se de extrema importância, uma vez que tem o potencial de se constituir uma ferramenta para consultas e contribuir de forma significativa para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas organizacionais.

À luz das análises e discussões deste trabalho, pode-se verificar que, para que os processos de compartilhamento do conhecimento sejam continuamente melhorados, torna-se necessário compreender e investigar as diferentes aplicações das metodologias, de modo a possibilitar a identificação de melhores abordagens para

contribuir para um processo de criação de modelos de gestão do conhecimento de qualidade e que possam contribuir com desafios que surgem em uma organização.

Portanto foi possível verificar e apresentar, nesta Etapa 2, as aplicações metodológicas e as contribuições dentro do processo de criação de um modelo de gestão do conhecimento, auxiliando o campo da Ciência da Informação com um conteúdo teórico e prático.

As discussões sobre técnicas, instrumentos e abordagens metodológicas aqui apresentadas, assim como a possibilidade da aplicação da triangulação dessas metodologias, indicaram que, ao combinar diferentes perspectivas, métodos de pesquisas e fontes de dados, promove-se a validade dos resultados, permitindo uma compreensão mais completa e robusta dos processos de criação de modelos de gestão do conhecimento. Tal compreensão é corroborada por Marconi e Lakatos (2007), que explicam que é importante realizar a combinação de diferentes metodologias de pesquisa, visando abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado; o que as autoras denominam de **processo/instrumento de triangulação**.

Observou-se, nesta dissertação, que, em muitos casos, houve mais de uma metodologia, tornando o modelo de gestão do conhecimento mais bem fundamentado e mais próximo de uma coerência dos objetivos que intencionam.

Finalmente, destaca-se que esta etapa da dissertação foi essencial para entender os aportes metodológicos utilizados em modelos de gestão do conhecimento, trazendo à tona as várias dimensões envolvidas no processo de gestão do conhecimento.

5 PROPOSTA DE ARCABOUÇO METODOLÓGICO PARA PROPOSIÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

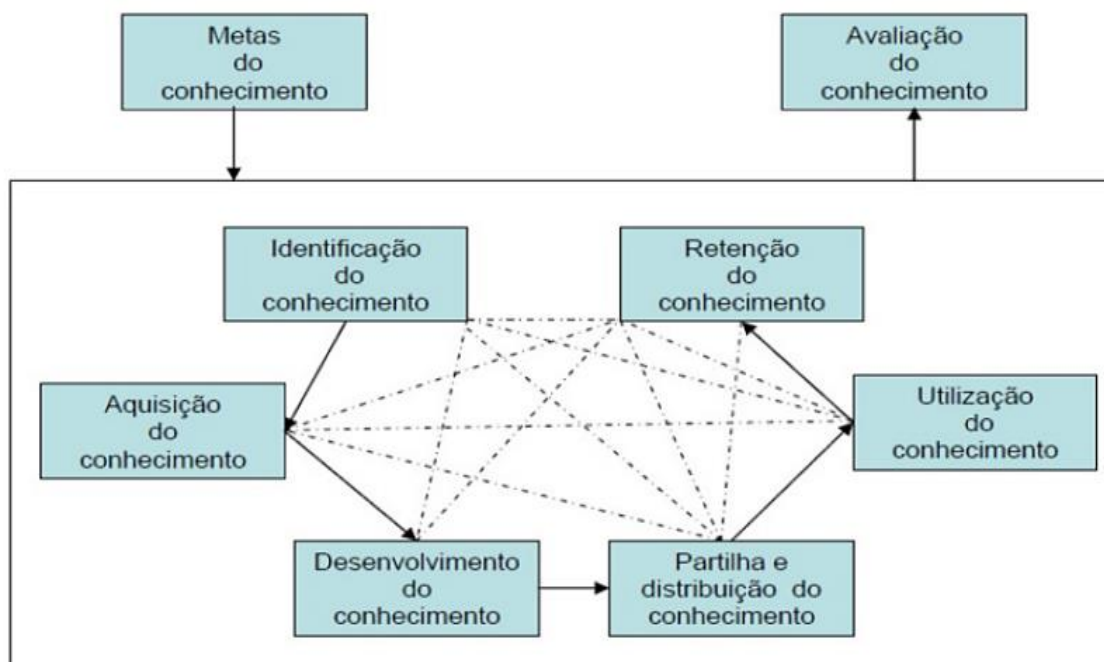
Como resultado desta dissertação, apresenta-se um arcabouço metodológico que guiará as bases, os elementos iniciais para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento para diferentes instituições, ou seja, são elencadas as dimensões, as técnicas e os métodos mais e menos recorrentes, compreendendo-os como fundamentais para criação de modelos e apresentando a importância de cada um deles.

Para a construção de um modelo de gestão do conhecimento, é importante estabelecer e seguir etapas bem definidas, de modo a organizar, integrar e aplicar o conhecimento de forma estratégica. Embora a alta administração e os gestores possam ter papel de destaque, todos devem estar envolvidos nesse processo, por isso é importante que haja um modelo estruturado, compartilhado e conhecido de governança institucional em gestão do conhecimento (Mendonça, 2022). Dessa forma, esses modelos de gestão do conhecimento englobam processos como a criação, o compartilhamento, a acumulação, a internalização e o uso do conhecimento (Besen; Tecchio, 2017). Tais etapas são fundamentais para que a organização consiga aprender, refletir, desaprender e reaprender, conseqüentemente, aprimorando seu desempenho (Bhatt, 2001).

Como foi exposto na justificativa desta pesquisa, o objetivo desta dissertação não é desenvolver um novo modelo de gestão do conhecimento, mas sim apresentar uma estrutura metodológica – 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), Figura 12, previamente apresentado no referencial teórico desta dissertação, tendo em vista a abordagem didática e objetiva do modelo.

Na Figura 12, tem-se 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 12 – Modelo de Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Romhardt



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

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 Ciência da Informação. A Figura 13 apresenta o arcabouço metodológico intitulado ARCGC, composto por quatro fases: 1- conhecer a instituição; 2- desenvolver, agregar e compartilhar; 3- utilizar e avaliar; e 4- preservar e armazenar. A nomenclatura do arcabouço ARCGC faz alusão ao conceito, à ideia de "arcabouço metodológico" dentro do contexto de gestão do conhecimento. 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.

Destaca-se que o arcabouço metodológico ARCGC é composto por quatro fases para a proposição de modelos de gestão do conhecimento. O formato desse arcabouço se justifica pela busca por uma abordagem enxuta, prática e didática. Dessa forma, permite fácil aplicação, sem perder a profundidade e a complexidade necessárias. As 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 fase de preservação e armazenamento do conhecimento. A simplificação em quatro etapas facilita a utilização em diferentes contextos organizacionais, permitindo uma adaptação ágil e focada nas necessidades específicas de cada ambiente. Além disso, ao concentrar-se nessas fases consideradas chave, o arcabouço aqui proposto fornece uma visão clara e objetiva, otimizando recursos e tempo, sendo importante para a eficiência da gestão do conhecimento nas organizações. O arcabouço é apresentado na Figura 13, com o respectivo detalhamento.

Figura 13 – Arcabouço metodológico ARCGC



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Na Figura 13, é possível observar que, para cada fase do arcabouço, foram elencados procedimentos técnicos e instrumentos considerados mais adequados, com base nas análises e nas combinações de elementos presentes nas metodologias estudadas nos trabalhos relacionados à construção de modelos de gestão do conhecimento das etapas anteriores desta dissertação.

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**, os quais orientam 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 na Figura 13.

Ao definir um caminho de forma clara, **o arcabouço metodológico apontará 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.**

Dessa forma, nas próximas seções, será apresentado o detalhamento de cada fase do arcabouço metodológico.

5.1 (I) Conhecer a Instituição

O arcabouço se inicia com o processo de “**conhecer a instituição**”. Isso porque, para se criar um modelo de gestão do conhecimento, é necessário conhecer a organização interna e externamente, de modo a permitir a compreensão das dinâmicas, dos desafios e das potencialidades ocultas, ainda não identificadas. 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.

O exercício de “conhecer a instituição” envolve o conhecimento interno, considerado crítico para o correto funcionamento de uma organização, sem o qual o funcionamento seria impossível (Gutiérrez, 2006). Além disso, segundo Terra (2001), ao se compreender o ambiente interno, ampliam-se mais possibilidades de parceria e relações entre o ambiente externo, como os fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes, universidade e governo.

No que se refere à compreensão do “conhecimento externo”, ele é importante porque dá bases para construção de relações com outras organizações. O conhecimento contido nos informes publicados ou aquilo que ele disponibiliza na Internet são exemplos desse tipo de conhecimento (Gutiérrez, 2006).

Essa fase do processo do arcabouço metodológico é importante porque a gestão do conhecimento é influenciada pelo contexto em que a instituição se encontra (Freire *et al.*, 2010).

O conhecimento interno da organização, segundo Tackeuhi e Nonaka (2008), é justamente o processo da gestão do conhecimento, isto é, a gestão da criação, do compartilhamento e da aplicação desse conhecimento interno. Essa fase inicial, útil para o conhecimento da instituição, proporcionará ao pesquisador ou gestor compreender a relação entre os colaboradores externos e internos, de modo a captar possibilidades de adaptação e melhores soluções junto ao contexto da organização.

Referente aos métodos, técnicas e dimensões, pode-se observar que há possibilidades de aplicação de diferentes elementos em um modelo de gestão do conhecimento. Assim, com relação aos **procedimentos técnicos**, tem-se como possibilidades: pesquisa bibliográfica, revisão de literatura, pesquisa documental, pesquisa de campo e grupo focal. No que se refere aos **instrumentos técnicos**, têm-se como opções: questionários, formulários, entrevistas, observação, fontes secundárias e fontes bibliográficas, conforme observado na Figura 13.

Como destaque para essa fase preliminar/inicial do processo do arcabouço, apresenta-se a aplicação do procedimento técnico “**pesquisa documental**”, e, como instrumento, o “**questionário**”.

A **pesquisa documental** é importante na construção de um modelo porque terá 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.

Dentro do processo de criação de seus modelos de gestão do conhecimento, os autores Tajtáková e Olejárová (2021) utilizaram dados primários do observatório sob forma de notas e gravações de audiovisuais em diversos eventos visitados relacionados ao projeto de estudo em questão – a revitalização. A intenção de diferentes eventos foi de analisar, compartilhar e resumir melhores práticas na utilização de ferramentas de conhecimento, transferência de conhecimento e gestão do conhecimento na implementação de iniciativas de regeneração urbana.

Quanto à investigação secundária, foi utilizada, por esses mesmos autores, para complementar a investigação primária. Ela compreendeu a análise de documentos impressos e eletrônicos disponíveis relacionados ao projeto de revitalização e relatório públicos oficiais – Ministério da Cultura da Eslováquia. Isso incluiu a utilização também da monitorização das páginas *web* dos projetos de revitalização, jornais locais e nacionais, e outros.

O **questionário**, por sua vez, consiste em 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. Por meio do uso de questionários, há a 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. Os questionários ajudam a obter o chamado conhecimento tácito. Autores como Takeuchi e Nonaka (2008) definem o conhecimento tácito como sendo aquele que possui características de subjetividade, individualidade, dificuldade de ser comunicado, expressado ou articulado pelo indivíduo. Além disso, um benefício importante é que, ao se utilizarem **questionários**, existe a possibilidade de aplicá-los no formato online, como observado no trabalho de construção de modelos de gestão do conhecimento de Santos (2015).

Ainda em se tratando do questionário, segundo Batista e Faria (2023), para uma efetiva gestão do conhecimento, deve-se buscar identificar métodos para tornar explícito o conhecimento implícito dos indivíduos. Tal busca é uma tarefa simples e deve ser realizada de forma sistematizada, uma vez que cada indivíduo possui

maneiras particulares do que sabem. Para tanto, o questionário é uma ferramenta que possibilita o registro do conhecimento dos sujeitos, fortalecendo a inteligência da organização. Considera-se que é uma ferramenta que provoca menos resistência, ou seja, uma disposição maior dos colaboradores para compartilhar o seu conhecimento.

Enfim, pelos motivos acima elencados, pode-se dizer que o **questionário** é um instrumento 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 ou dimensões, 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 ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade (Morgan, 2002).

Diante do exposto, tem-se a Fase I – conhecer a instituição –, constituída por pesquisa documental como procedimento técnico de destaque, seguida da escolha do questionário como instrumento metodológico; e como dimensões a cultura organização e os recursos humanos. A escolha de cada um deles baseia-se no fato de que um auxilia e completa o outro de maneira a cercar uma maior possibilidade de informações sobre os diversos elementos que envolvem a instituição.

Quanto mais bem desenvolvida a Fase I, com riqueza de detalhes da instituição e de seus colaboradores, maiores chances de êxito e alcance dos objetivos terá o modelo que se pretende desenvolver. Assim sendo, é fundamental garantir a adesão de todo o corpo de recursos humanos, mediante contato pessoal com pessoas chaves que possam perpetuar uma mobilização sadia em prol da disponibilização de tempo para responder aos questionários e para organizar os documentos necessários para consulta.

5.2 (II) Desenvolver, agregar e compartilhar

Esta fase do processo do arcabouço metodológico é importante porque, 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.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), como o conhecimento é dinâmico e se baseia em práticas, valores e informações contextualizadas, é necessário que haja uma compreensão estruturada que sirva como base para sua avaliação e incorporação de novas experiências.

Referente aos métodos, técnicas e dimensões, pode-se observar que há possibilidades de aplicação de diferentes elementos em um modelo de gestão do conhecimento. Assim, com relação aos **procedimentos técnicos, tem-se como alternativas**: estudo de caso, pesquisa-ação, comunidades de prática e grupo focal. No que se refere aos **instrumentos técnicos, tem-se como opções**: entrevistas, questionários, fontes secundárias, observação participante e direta e análise de redes sociais, conforme observado na Figura 13.

Como destaque para essa Fase II do arcabouço, 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 interajam, compartilhem e troquem experiências/conhecimentos e, conseqüentemente, desenvolvam suas habilidades e agreguem 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. São exemplos de comunidades de práticas: *Whatsapp, Telegram e Trello*.

Segundo Paula e Cianconi (2007), pesquisadores da área de gestão do conhecimento, os instrumentos metodológicos/ferramentas de gestão do conhecimento ajudam a gerenciar o capital intelectual, de modo que informações se convertem em conhecimento. No caso desta dissertação, considera-se como ferramenta a **comunidade de prática**, que promove ampliação, desenvolvimento e compartilhamento contínuo do conhecimento, uma vez que facilita a integração, a disseminação e a acessibilidade das informações dentro da organização (Paula; Cianconi, 2007). Alguns exemplos de comunidades de práticas são: café do conhecimento, grupo de estudos/ambientes colaborativos virtuais, bases de conhecimento (APO, 2020).

O **Café do Conhecimento**, por exemplo, é um ambiente destinado a debates em equipe, em que se busca refletir, desenvolver e compartilhar ideias de forma não confrontativa. Seu objetivo é estimular uma troca de pensamentos mais profunda do que o habitual, seguindo algumas regras para funcionar de maneira eficaz. O **ambiente colaborativo virtual** possibilita que as pessoas trabalhem juntas, independentemente de sua localização, através do compartilhamento de documentos, edição colaborativa e conferências por áudio e vídeo. O **banco de conhecimentos** – ou memória organizacional ou lições aprendidas – referem-se ao registro do conhecimento sobre processos, produtos, serviços e interação com os usuários. As lições aprendidas documentam experiências, destacando o que ocorreu, o esperado, as causas das diferenças e os aprendizados obtidos. A gestão de conteúdo garante que informações, ideias, experiências e melhores práticas estejam sempre atualizadas na base de conhecimento (Batista, 2012).

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é criado por indivíduos e não pela organização, por isso esses autores orientam para que as instituições promovam ações que estimulem o diálogo, a criação e trocas de conhecimento. Considera-se que as **comunidades de prática** se aplicam a essa assertiva desses autores japoneses.

No trabalho de Ale *et al.* (2014), a partir de análises de diferentes modelos de gestão do conhecimento, conseguiu-se identificar um conjunto de requisitos que um modelo de gestão do conhecimento precisa ter para guiar a implementação da gestão de conhecimento e o uso de tecnologias adequadas. Entre esses requisitos, destaca-se a **distribuição do conhecimento**, que envolve, dentro do processo de compartilhamento, a identificação de **comunidades de prática**.

Para esses mesmos autores, a importância dessas comunidades está no fato de que o conhecimento está sempre ligado ao seu contexto. Para que o conhecimento seja compartilhado efetivamente, é necessário que aqueles que contribuem e buscam esse saber façam parte de uma comunidade comum, em que possam trocar experiências. Dentro dessas comunidades de prática, os membros se conectam informalmente, pautados em interesse, a fim de dividir conhecimentos e práticas. Isso se deve à natureza do conhecimento e à dificuldade de institucionalizá-lo sem considerar aspectos sociais e grupais.

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*, *blogs* (APO, 2020).

Um portal é uma plataforma *web* que integra sistemas corporativos, garantindo segurança e privacidade dos dados. Ele funciona como um ambiente de trabalho e repositório de conhecimento, oferecendo acesso a informações, aplicativos e facilitando a criação de comunidades de prática e redes de conhecimento. Em estágios avançados, o portal permite personalização da interface para cada colaborador (Batista, 2012). No estudo de Batista (2012), tem-se, por exemplo, a *intranet*, que se refere a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos de uma instituição, em formato virtual.

Llarena (2015) utilizou a análise de redes sociais como metodologia junto à análise de conteúdo baseada em Bardin. Para a autora, as redes sociais desempenham um papel importante na gestão do conhecimento, promovendo troca dinâmica de informações e impulsionando para enfrentamento de desafios sociais e alcance de poder.

Em relação aos fatores críticos de sucesso ou dimensões, destacam-se a **tecnologia da informação**, a **liderança** e a **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 e alta administração**, segundo Corrêa *et al.* (2017), ambas devem fomentar uma cultura de cooperação, coordenação e compartilhamento de conhecimento em prol da construção de um ambiente benigno para a criação do conhecimento e aprendizagem. Esse arcabouço é uma dimensão importante no processo do arcabouço metodológico de agregar, desenvolver e compartilhar.

Diante do exposto, tem-se a Fase II – desenvolver, agregar e compartilhar –, constituída por comunidades de prática como procedimento técnico de destaque, seguido da escolha de análise de rede social como instrumento metodológico, e como dimensões a tecnologia da informação, a liderança e a alta administração. A escolha

de cada um deles envolve a tecnologia da informação, que facilita a comunicação, a troca e a distribuição de conhecimentos em tempo real. A tecnologia, inclusive, permite a criação de recursos virtuais para a formação de comunidades de prática em formato de redes sociais. Consequentemente, ampliam essa comunicação, permitindo a troca de conhecimento e apoio entre membros, e a promoção do desenvolvimento, agregação e conhecimento. A liderança e a alta gestão devem estar engajadas, oferecendo ferramentas e recursos que possibilitem aos colaboradores o acesso à comunicação e à troca de conhecimentos e possibilidades de compartilhamento, beneficiando-se especialmente das facilidades propiciadas pelos recursos tecnológicos.

5.3 (III) Utilizar e avaliar

Essa fase do arcabouço metodológico é importante, pois, segundo Moresi (2001), pode auxiliar no processo de mudanças no comportamento organizacional, somada à implementação de políticas, procedimentos e tecnologias que distribuem e utilizam o conhecimento.

Santos e Damian (2018) afirmam que a gestão do conhecimento tem a função de aplicação do conhecimento gerado pelas pessoas em diferentes atividades organizacionais. De acordo com Rezende e Abreu (2008), a gestão do conhecimento é útil para administrar, compartilhar e aproveitar o conhecimento das pessoas e disseminar as melhores práticas para promover o desenvolvimento da organização.

Referente aos métodos, técnicas e dimensões, pode-se observar que há possibilidades de aplicação de diferentes elementos em um modelo de gestão do conhecimento. Assim, com relação aos **procedimentos técnicos, tem-se como alternativa**: grupo focal e estudo de caso. No que se refere aos **instrumentos técnicos**, tem-se como opção: entrevista, questionários e observação, conforme observado na Figura 13.

Como destaque para essa Fase III do arcabouço, apresenta-se a aplicação do procedimento técnico “grupo focal”, e como instrumento “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, 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 e 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, destaca-se a **entrevista** e a **observação**, que são instrumentos essenciais para o arcabouço nessa fase. Inspirando 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.

No estudo de Báez Hernández *et al.* (2018), o objetivo essencial foi obter todas as informações necessárias para uma proposta objetiva de gestão do conhecimento, sendo utilizada, entre outros métodos, a **observação**, por exemplo. Neste estudo, utilizou-se a **observação participante** e a **não participante**, além dos grupos focais usados em consultas entre o governo e as instituições de ensino superior e em reuniões com consultores e especialistas. Essa metodologia permitiu identificar os pontos fortes, potenciais e oportunidades do ambiente municipal em termos de conhecimento acumulado e dos atores comunitários que possuem recursos para contribuir com o desenvolvimento agrícola e pecuário. Também foi possível **avaliar** os pontos fortes e fracos da comunidade, considerando os recursos naturais disponíveis e a eficiência dos sistemas de produção local.

Nas entrevistas, o pesquisador e/ou gestor pode captar/identificar o conhecimento tácito do sujeito a partir da análise do conhecimento explícito que ele expressar durante elas. Esse entendimento fundamenta-se na teoria da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). A autora Bem (2015) propôs um *framework* para a implementação da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, utilizou a observação direta intensiva; nesse caso, foi representada pela entrevista de grupo focal. A entrevista no grupo focal é "simultânea". Isso implica que todos os participantes estejam interagindo uns com os outros ao mesmo tempo, em vez de serem questionados separadamente, objetivando engajar uma discussão em grupo, em que as contribuições surgem das interações entre os participantes, criando

um ambiente dinâmico e colaborativo, em vez de ser uma simples sequência de perguntas individuais (Barbour, 2009).

Bem (2015) recomendou no seu protocolo de grupo focal que o moderador registrasse todas as observações imediatas sobre a discussão do grupo, já que é importante anotar qualquer característica saliente da dinâmica, mesmo fazendo uso de gravadores, uma vez que as anotações são importantes para compor os dados (Barbour, 2009).

Em relação aos fatores críticos de sucesso ou dimensões, destacam-se **liderança, recursos humanos** e a **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, estratégico para ser avaliado.

Davenport e Prusak (1988) 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 os 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, 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.

Diante do exposto, tem-se a Fase III – utilizar e avaliar –, constituída por grupo focal como procedimento técnico de destaque, seguido da observação e entrevista como instrumentos metodológicos, e como dimensões liderança, recursos humanos e cultura organizacional.

Para a conformação da fase III, tem-se o grupo focal, as entrevistas e a observação como ações complementares, uma vez que promovem a compreensão das práticas organizacionais. O grupo focal permite discutir de maneira colaborativa as percepções sobre o conhecimento e sua administração, enquanto as entrevistas oferecem ideias individuais mais detalhadas. A observação, por sua vez, possibilita a

análise do comportamento e da dinâmica real no ambiente organizacional. Essas metodologias se associam com as dimensões de liderança, recursos humanos e cultura organizacional ao evidenciar como os líderes influenciam a distribuição do conhecimento, como os processos de gestão de recursos humanos podem ser otimizados para fomentar o aprendizado e como a cultura organizacional molda a forma como o conhecimento é compartilhado e aplicado dentro das organizações. Sendo assim, esses conjuntos de procedimentos podem auxiliar na percepção de como o conhecimento está sendo utilizado e, assim, avaliar o que funciona e o que não funciona.

5.4 (IV) Preservar e armazenar

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 combinados e transferidos, sistematizados e aplicados de grupos para a organização como um todo.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que, mesmo que o conhecimento seja fluido, deve-se ter uma compreensão estruturada, sistematizada dele, de modo que esta sirva como base para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nesse sentido é que se considera que “preservar” o que já está construído e avaliado é importante, e é justamente nesse conhecimento preservado que as metas da organização serão construídas. Segundo Candal *et al.* (2022), a gestão do conhecimento permite implementar processos, práticas e ferramentas que, dentre outros benefícios, contribuem para gerar a preservação do conhecimento dentro da organização.

Referente aos métodos, técnicas e dimensões, pode-se observar que há possibilidades de aplicação de diferentes elementos em um modelo de gestão do conhecimento. Assim, com relação aos procedimentos técnicos, tem-se como alternativas: criação de repositórios de conhecimento, treinamentos contínuos e **monitoramento**. No que se refere aos instrumentos técnicos, tem-se como opções: **banco de dados**, plataformas de *feedback* e pesquisa (*survey* ou *google forms*), conforme observado na Figura 13.

Para essa Fase IV do arcabouço, são apresentados a aplicação do procedimento técnico “**monitoramento**”, e, como instrumento, “**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 do 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 **bando 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.

De fato, após a seleção do conhecimento relevante, este deve ser armazenado em uma base organizacional, considerando os níveis individual, grupal e computacional. No nível individual, o conhecimento é volátil e difícil de expressar, sendo necessário criar um ambiente saudável e oferecer incentivos para reter os funcionários. No nível de grupo, destaca-se que o conhecimento coletivo é mais eficaz que o individual, com técnicas como "lembrando em pares". Há ainda o registro de atas de reuniões para registrar o conhecimento de forma explícita. Dessa forma, obterá registros para compor a base de conhecimento organizacional, permitindo que outros colaboradores compreendam o contexto histórico. Em relação ao nível computacional, o armazenamento pode ser digital, utilizando ferramentas digitais e bancos de dados, facilitando a recuperação de informações por meio de palavras-chave (Probst, Raub; Romhardt, 2002).

Herrera Camacho (2016), autor de modelo de gestão do conhecimento, disserta que, em seus resultados, foram apresentadas 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 ou dimensões, 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 a **preservar** 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 para os 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 efetivo 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 contribuir 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 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.

Em face do exposto, tem-se a Fase IV – preservar e armazenar –, constituída por monitoramento como procedimento técnico de destaque, seguido da escolha de banco de dados como instrumento metodológico, e como dimensões estratégia, liderança, tecnologia da informação e cultura organizacional. Pode-se afirmar que, para se preservar e armazenar o conhecimento, é imprescindível que haja monitoramento contínuo, para que ele se mantenha atualizado e útil, mantendo-se organizado/sistematizado em um banco de dados. A estratégia é importante para se manter o alinhamento da equipe, subsidiada pelo norteamento e suporte dado pela liderança, a qual utilizará a tecnologia da informação como um de seus braços de apoio para desenvolvimento da preservação do conhecimento. Por fim, todos esses elementos culminarão no desenvolvimento de uma cultura organizacional convergente com os objetivos da organização.

Como o arcabouço é cíclico, a Fase IV é importante para armazenar as informações, as quais retroalimentam a Fase I, que consiste em conhecer a organização.

O objetivo do arcabouço metodológico proposto foi proporcionar uma estrutura flexível, capaz de se adaptar às necessidades específicas de qualquer instituição ou organização, melhorando a proposição de modelos, bem como a condução da gestão do conhecimento. Esse resultado dialoga com o que afirmam as autoras Maran e Vitoriano (2024), que, ao fornecer uma metodologia, não se trata de oferecê-la de forma engessada ou uma receita pronta, mas sim algo que realmente oriente a organização a alcançar resultados eficazes.

Logo, a partir da utilização desse arcabouço proposto, espera-se que ele contribua de forma adequada à criação de modelos de gestão do conhecimento, alinhados à realidade e às necessidades de uma instituição, atendendo às particularidades de cada contexto organizacional.

5.5 Abordagem técnica

Em relação às abordagens técnicas: qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa, conforme ilustrado na Figura 13, destaca-se que, para a criação de um modelo de gestão do conhecimento dentro do arcabouço metodológico apresentado, a abordagem **qualitativa** tende a ser a mais adequada. No entanto essa escolha dependerá dos objetivos específicos e das características da organização, o que pode

ser referendado por Gil (2017, p. 90), o qual afirma que “a análise de conteúdo pode ser aplicada nas pesquisas quantitativa ou qualitativa”, sendo flexível e adaptando-se às diferentes necessidades da instituição.

Assim, pode-se dizer que a abordagem qualitativa se relaciona diretamente com as quatro fases do arcabouço metodológico apresentado, ao proporcionar uma compreensão profunda e contextualizada da instituição ora em foco.

Segundo Oliveira (2008), para o pesquisador qualitativo, o que importa é a interação contínua e direta com a realidade cotidiana dos participantes, pois esses sujeitos são impactados pelo contexto em que vivem, o que pode levar a mudanças ao longo da coleta de dados. Esse autor afirma que as contribuições de uma pesquisa qualitativa de investigação estão presentes na sua capacidade de compreensão dos fenômenos relacionados ao ambiente estudado, uma vez que retrata toda a riqueza do dia a dia em uma organização. Assim, os estudos qualitativos são importantes por proporcionar a real relação entre teoria e prática, oferecendo ferramentas eficazes para a interpretação das questões do ambiente estudado.

Saeger (2018) aplicou uma pesquisa de abordagem qualitativa em sua tese, que, por meio da análise das experiências de indivíduos ou grupos e as interações entre eles, buscou-se compreender a realidade e os fatores envolvidos. Essa abordagem pode enfatizar sujeitos, ambientes e acontecimentos, objetivando fornecer subsídios para compreensão do fenômeno dentro do contexto em que ocorre.

Dialogando com os estudos apresentados na revisão de literatura desta dissertação, pode-se observar, neste arcabouço metodológico, a presença de diversos elementos associados a uma abordagem qualitativa, como entrevistas, observação, grupos focais e comunidade de prática. Ou seja, abordagens qualitativas eficazes para capturar aspectos subjetivos e complexos, como as relações interpessoais, o contexto organizacional e as dinâmicas de aprendizado informal. Essa informação converge com a explicação dos autores Nonaka e Takeuchi (1997), de que a gestão do conhecimento envolve compreender como o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado dentro de uma organização, sendo que o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas interações, experiências e habilidades das pessoas, conforme já descrito por Paolino *et al.* (2019), Fedoce (2016) e Godoy (2006).

Embora sugere-se, nesta dissertação, que a abordagem qualitativa seja mais adequada na gestão do conhecimento, os dados quantitativos têm um papel

importante, principalmente quando se trata de medir resultados ou monitorar o impacto de iniciativas. Um exemplo são indicadores e taxa de participação em treinamentos, que podem ser úteis para mensurar a efetividade de uma estratégia de gestão do conhecimento. Os estudos métricos da informação, segundo Saeger (2018), têm como característica a aplicação de métodos estatísticos para a avaliação da produção científica. Os estudos contemporâneos buscam acrescentar um caráter mais explicativo aos resultados quantitativos, considerando o aspecto coletivo que marca a construção do conhecimento científico.

Andrade Neto, Barbosa e Pereira (2007), destacaram que, embora as organizações estudadas por eles sejam consideradas avançadas no uso de métricas quantitativas voltadas para a gestão do conhecimento, não é possível avaliar a gestão do conhecimento apenas por uma abordagem quantitativa, pois envolve também a gestão de mudanças culturais, comportamentais e de atitudes. Ou seja, não se limita apenas a número; o foco está direcionado em como o conhecimento é internalizado, transferido e aplicado pelos colaboradores, algo que não pode ser capturado por métricas puramente quantitativas, tornando-se, dessa forma, importante a presença do complemento análise qualitativa.

Logo a abordagem **qualitativa** pode contribuir para a criação de um modelo de gestão do conhecimento, pois ela permite uma compreensão mais aprofundada dos processos humanos, culturais e sociais que moldam a forma como o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado dentro das organizações, uma vez que a maior parte do conhecimento é intangível e contextual. A coleta de dados qualitativos auxilia a entender como os colaboradores compartilham, aprendem e aplicam o conhecimento dentro da organização.

Nas pesquisas e nos estudos analisados nesta dissertação, na maioria dos trabalhos foi aplicada uma abordagem qualitativa, proporcionando uma análise mais rica dos dados, o que permitiu um melhor entendimento das diferentes dimensões da instituição e de como fazer uma intervenção da melhor forma, e, conseqüentemente, apresentando modelos de gestão do conhecimento. A aplicação da abordagem qualitativa é endossada por Herrera Camacho (2016), que registrou o quão foi importante adotá-la para compreender o funcionamento do serviço de informações de um órgão público especializado, permitindo uma análise mais detalhada e contextualizada; como resultado, desenvolveu modelo conceitual para ser aplicado na prática.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo propor um arcabouço metodológico para proposição de modelos de gestão do conhecimento, no contexto da Ciência da Informação. A metodologia para alcançar tal objetivo foi organizada em três etapas, conforme os objetivos específicos da pesquisa.

A primeira etapa consistiu em identificar os modelos de gestão do conhecimento elaborados entre 2014 e 2023 e suas aplicações. Para tanto, utilizou-se a técnica de pesquisa bibliográfica, por meio de uma revisão da literatura. Mediante a criação de um protocolo estruturado, com recorte nos últimos dez anos, 2014-2023, foram selecionados 59 estudos, que foram analisados. Desses estudos, foram identificados os objetivos, a metodologia utilizada para a construção do modelo, os principais resultados e os fatores críticos de sucessos baseados em Heisig (2009) – as categorias. Como resultado, foram apresentados modelos de gestão de conhecimentos criados, nos últimos dez anos, nas diferentes áreas de estudo. Nessa etapa, ainda foram discutidas as contribuições das dimensões – fatores críticos de sucessos, no contexto de criação de modelos organizacionais de gestão do conhecimento. Desse modo, essa etapa possibilitou uma compreensão aprofundada das tendências e inovações na área para proposição de modelos de gestão do conhecimento. Além disso, foi importante para a identificação dos fatores críticos de sucesso — ou dimensões.

A segunda etapa consistiu em identificar métodos, técnicas e dimensões utilizadas na construção de modelos de gestão de conhecimento. Essa etapa de investigação abrangeu, principalmente, a técnica de análise de conteúdo, em que foram usadas as informações extraídas dos documentos da revisão de literatura da etapa anterior. Assim, a Etapa 2 foi alimentada pelos resultados da Etapa 1. Essa segunda etapa envolveu uma pesquisa quantitativa e qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo, em que foram analisados os elementos teóricos e metodológicos – os construtos, os métodos, as técnicas e as dimensões –, ou seja, foram elencados, após triagem, 55 trabalhos relacionados à proposição de modelo de gestão do conhecimento. Em seguida, foram organizadas e criadas três categorias: (1) “Procedimentos Técnicos”, (2) “Instrumentos” e (3) “Técnicas de análise/abordagem”, nas quais foram agrupadas as subcategorias identificadas, analisadas e discutidas sob a perspectiva da construção de modelos de gestão do

conhecimento, que podem ser consultadas em sua integralidade no Quadro 6. Como resultado, foram apresentados os tipos de procedimentos utilizados na construção dos modelos, como: pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, pesquisa documental, estudo de caso e grupo focal e também os diferentes instrumentos metodológicos, como entrevista, questionário, formulário, fontes secundárias e análise estatística. As técnicas de análises – qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa, e dimensões, também foram mapeadas, a fim de identificar métodos, técnicas e dimensões utilizados na construção dos modelos, para subsidiar a elaboração do arcabouço metodológico.

Finalmente, a terceira etapa foi subsidiada pelas etapas anteriores, de modo que ela consistiu em organizar, analisar e sistematizar diretrizes e dimensões para propor um arcabouço metodológico para proposição de modelos de gestão do conhecimento, no campo da Ciência da Informação. Foram explorados e apresentados os padrões metodológicos, e discutidas/tratadas as possibilidades de estruturas, diretrizes e guias, a fim de se chegar ao objetivo principal da pesquisa, que irá sistematizar os resultados das três etapas metodológicas. Como resultado, foi criado o arcabouço metodológico ARCGC.

O ARCGC é constituído por quatro fases, a saber: I – conhecer a instituição: esta fase é importante para entender a cultura, a estrutura e as necessidades, permitindo a adaptação eficaz das práticas de gestão do conhecimento; II – desenvolver, agregar e compartilhar: esta fase é importante para estimular a inovação, promover a aprendizagem contínua e melhorar o desempenho organizacional; III – utilizar e avaliar: esta fase é importante para garantir que as informações sejam aplicadas de maneira eficiente, trazendo resultados concretos e mensuráveis; e IV – preservar e armazenar: esta fase é importante para preservar o conhecimento para assegurar a continuidade e o legado da organização, permitindo que ele esteja disponível para futuras gerações de colaboradores.

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, independente do domínio e para diferentes instituições.

6.1 Contribuições da dissertação

As contribuições desta dissertação 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.

No contexto da Ciência da Informação, 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, dentre outros.

Espera-se, que a implementação de um arcabouço metodológico para construção de modelos de gestão do conhecimento auxilie na mitigação dos desafios relacionados à gestão organizacional, tais como a retenção de conhecimento tácito, a resistência à mudança, o fomento à liderança colaborativa, a promoção de aprendizado contínuo, entre outros.

Torna-se importante destacar a necessidade de uma abordagem que envolva a colaboração e a parceria entre academia, setor produtivo e governo, almejando o desenvolvimento de metodologias mais alinhadas às demandas institucionais, políticas e de mercado. Essa integração pode ampliar o impacto social do ARCGC, como instrumento de apoio a numerosas organizações públicas, refletindo nos serviços prestados à sociedade.

Finalmente, é importante destacar que esta dissertação se insere na linha de pesquisa Gestão & Tecnologia da Informação e Comunicação (GETIC), pois apresentou um arcabouço metodológico no campo da gestão do conhecimento, o qual envolveu processos estratégicos para capturar, organizar e compartilhar o conhecimento organizacional, contribuindo, assim, para a melhoria da eficiência e inovação nas organizações.

6.2 Desafios e limitações

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, oferecendo conhecimento limitado, principalmente para aqueles pesquisadores que não são da área de Ciência da Informação.

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.

6.3 Trabalhos futuros

Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação e utilização do ARCGC na construção de um modelo de gestão do conhecimento, aplicando de maneira detalhada as fases do arcabouço proposto, em diferentes organizações, seja ela pública (departamentos governamentais, escolas, universidades, políticas públicas, setores de serviço ao cidadão, etc), seja privada (comércio, indústrias, escritórios, etc), tendo como possibilidade obter *feedback* sobre o modelo proposto, gerando soluções práticas e inovadoras para desafios contemporâneos de gestão do conhecimento em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADI, Wedad Abu; HIYASSAT, Mohammed; LEPKOVA, Natalija. Business strategy development model for applying knowledge management in construction. **Journal of Civil Engineering and Management**, Lithuania, v. 27, n. 4, p. 246-259, abr. 2021. DOI: 10.3846/jcem.2021.14651.

AJMAL, Mian M.; HELO, Petri; KEKÄLE, Tauno. Critical Factors for Knowledge Management in Project Business. **Journal of Knowledge Management**, Germany, v. 14, p. 156-168, 2010. DOI: 10.1108/13673271011015633.

ALBANO, Cláudio Sonáglio. 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.

ALBINO, João Pedro; REINHARD, Nicolau. KMAuditBr: uma ferramenta para diagnóstico e avaliação de sistemas de gestão do conhecimento. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, PR, v. 5, n. 2, p. 61-79, 2009. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/345/286>. Acesso em: 05 mar. 2025.

ALE, Mariel Alejandra; TOLEDO, Carlos Manuel; CHIOTTI, Omar Juan Alfredo; GALLI, Maria Rosa. A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. **Science of Computer Programming**, Netherlands, v. 95, p. 73-92, 2014. Disponível em: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/22456>. Acesso em: 29 jul. 2024.

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; SANTOS, Carlos Soares dos; DIAS, Danila Carrijo da Silva; ARAÚJO, Vívian Garro Brito de; SILVA, Daniela Villa Flor Montes Rey. Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 72, n. 2, p. 452 - 478, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3913>. Acesso em: 5 maio 2025.

ALFONSO SÁNCHEZ, Ileana Regla; PONJUÁN DANTE, Gloria. Diseño de un modelo de gestión de conocimiento para entornos virtuales de aprendizaje en salud / Design of a knowledge management model for virtual learning environments in healthcare. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, La Habana, v. 27, n. 2, on-line, abr.jun. 2016. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000200003. Acesso em: 29 jul. 2024.

ALMEIDA, Luís Fernando Magnanini de. **Um modelo para apoiar a gestão do conhecimento no gerenciamento ágil de projetos de software**. 2016. 296 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8657>. Acesso em: 29 jul. 2024.

AL-SULAMI, Zainab Amin; HASHIM, Hayder Salah. Proposed knowledge management conceptual model to enhance teaching activities throughout Web 2.0 technology for academicians. In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE OF AL-AYEN UNIVERSITY (ISCAU-2020), 2., 15-16 jul. 2020, Thi-Qar, Iraq.

Proceedings... [s.l.] IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, v. 928, 2020, p. 032079. DOI: 10.1088/1757-899X/928/3/032079.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectiva Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, abr. 2007. DOI: 10.1590/S1413-99362007000100002.

ALVES, Fernanda Maria Melo; SANTOS, Bruno Almeida dos. Fontes e recursos de informação tradicionais e digitais: propostas internacionais de classificação.

BIBLIOS, Lima - Peru, n. 72, p. 35-50, 2018. DOI: 10.5195/biblios.2018.459.

ALVES, Giovana Martins; FRANÇA, Fátima Yukari Akiyoshi. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo no atual mercado de trabalho frente a globalização. **Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e da Tecnologia**, Patrocínio-MG, v. 1, n. 6, p. 352–369, 2022. Disponível em: <https://revistas.unicerp.edu.br/index.php/rumos/article/view/2525-278x-v1n6-8>. Acesso em: 12 jun. 2024.

AMARAL, João. 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.

ANTOCHIO, Marcela. **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%c3%a7%c3%a3o%20Mateus%20Buogo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 jul. 2024.

ARAMUNI, João Paulo Carneiro; MAIA, Luiz Cláudio Gomes; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. Filosofia ágil aplicada à gestão do conhecimento: um mapeamento sistemático da literatura. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 48, n. 1, p. 203-217, jan./abr. 2019. DOI: 10.18225/ci.inf.v48i1.4407.

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.

AVELAR, Ewerton Alex; VIEIRA, Eliane Apolinário; SANTOS, Thiago de Sousa. Gestão do conhecimento: uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 150-165, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 06 mar. 2025.

BÁEZ HERNÁNDEZ, Alexander; HERNÁNDEZ MEDINA, Carlos Alberto; PERDOMO VÁSQUEZ, José Manuel; GARCÉS GONZÁLEZ, Roberto; ALIBET CARRASCO, Magdalys. Modelo de gestión del conocimiento para el desarrollo agropecuario local. **Estudios Sociales: Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional**, México, v. 28, n. 51, p. 00-00, jan.-jun. 2018. ISSN: 2395-9169. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41755135010>. Acesso em: 28 jul. 2024.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. Gestión de información y del conocimiento: origen, polêmicas y perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 07 set. 2024.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos Focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

BARROS, Aidil Jesus Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 84 e 85.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 3, 1996. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/640/644>. Acesso em: 22 maio 2025.

BASHIR, Komal; REHMAN, Mariam; BASHIR, Afnan; KANWAL, Faria. Designing and Evaluating a Collaborative Knowledge Management Framework for Leaf Disease Detection. *Computer Systems Science & Engineering*. **Tech Science Press**, United States, v. 45, n. 2, p. 751-777, 2022. DOI: 10.32604/csse.2022.022247.

BATISTA, Andreza Pereira; FARIAS, Gabriela Belmont de. Gestão do conhecimento e popularização da ciência: análise das relações entre os fluxos do processo de comunicação. **TransInformação**, Campinas-SP, v. 35, e220031, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/NqPR6yCd5DmclDyG6r6pCTC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 jun. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132 p. ISBN 978-85-7811-139-7. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2024.

BATISTA, Fábio Ferreira; XAVIER, Antônio Carlos R.; MENDES, Luiz Carlos; ROSENBERG, Gerson. **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.

BECK, Kent *et al.* **Manifesto for ágil software development**. c2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/> . Acesso em: 18 ago. 2024.

BEM, Roberta Moraes. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344 f. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento: Teoria e Prática em GC) – Programa em Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Disponível em:

https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_5e858d34aa76de0e377ab7b4c6700ef7
Acesso em: 29 jul. 2024.

BEM, Roberta Moraes; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. 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.

BENNET, Alex.; BENNET, David. **The intelligent complex adaptive system**. New York: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

BENTO, Juliana de Cássia; MASSUDA, Ely Mitie; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; BORTOLOZZI, Flávio. Práticas da gestão do conhecimento em recursos humanos em instituição de ensino superior à distância. **Espacios**, Venezuela, v. 37, n. 29, p. 21, 2016. Disponível em:

<https://www.revistaespacios.com/a16v37n29/16372921.html>. Acesso em: 21 maio 2025.

BERNAL GALVIS, Lina María. Design of a Knowledge Management Model for the Training Area of the Technology Integration Program for Teaching at the Universidad de Antioquia. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 43, n. 1, e9, 2020.

DOI: 10.17533/udea.rib.v43n1ec1.

BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 2-14, jan./abr. 2017. DOI: 10.1590/0104-530X898-13.

BETTENCOURT, Márcia Pires da Luz; CIANCONI, Regina de Barros; MOTA, Denysson Axel Ribeiro; KOBASHI, Nair Yumiko. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 1–20, 2012. Disponível em: <https://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/281>. Acesso em: 05 maio 2025.

BHATT, Ganesh. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 68- 75, 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270110384419/full/html>. Acesso em: 12 jul. 2024.

BORKO, Harold. Information science: what is it? **American Documentation**, United States, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/asi.5090190103>. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRAQUEHAIS, Antônio de Paula; WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; DANDOLINI, Aparecida Dandolini. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Paraíba, v. 7, n. 1, p. 80–93, 2017. DOI: 10.21714/2236-417X2017v7n1.

CAHYANINGSIH, Elin; SENSUSE, Dana Indra; ARYMURTHY, Aniati Murni; WIBOWO, Wahyu Catur. NUSANTARA: A new model of knowledge management in government human capital management. **Procedia Computer Science**, Netherlands, v. 124, p. 61-68, 2017. DOI:10.1016/j.procs.2017.12.130.

CAJUEIRO, Joyce Lene Gomes. **Modelo de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior**. 2008. 152 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4985>. Acesso em: 19 ago. 2024.

CAJUEIRO, Joyce Lene Gomes; SICSÚ, Abraham Benzaquen; RIBEIRO, Ana Regina Bezerra. Elementos preliminares para a construção de modelos: a contribuição da gestão do conhecimento para instituições de ensino superior. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 05, n. 03, p. 219-234, 2009. DOI: 10.3895/S1808-04482009000300012.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CANDAL, Diego Marconi; GASPAR, Marcos Antonio; COSTA, Ivanir; FALCHI DE MAGALHÃES, Fábio Luís; FERREIRA, Ramon Alves. Influência de práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao desenvolvimento ágil de software. **RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Portugal, v. 48, p. 74-88, 2022. DOI: 10.17013/risti.48.74–88. Disponível em: <https://scielo.pt/pdf/rist/n48/1646-9895-rist-48-74.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.

CAPURRO, Rafael; HJØRLAND, Birger. O Conceito de informação. Tradução: Ana Maria Pereira Cardoso; Maria da Glória Achtschin Ferreira; Marco Antônio de Azevedo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n.1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22360>. Acesso em: 17 ago. 2024.

CARDOSO, Oldimar; PENIN, Sonia Teresinha de Sousa. A sala de aula como campo de pesquisa: aproximações e a utilização de equipamentos digitais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n.1, p. 113-128, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/JD9RgW6qjHRzSrvCF4HN5kH/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA NETO, Octávio Ribeiro de; RICCIO, Edson Luiz; SAKATA, Marici Cristine Gramacho. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **RAE – Rev. adm. Empres**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, jun 2005. DOI: 10.1590/S0034-75902005000200004.

CARVALHO, Danielle Santos da Silva; BARRETO, Laís Karla da Silva; BRITO, Lídia Maria Pinto; NETO, Manoel Pereira da Rocha. A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 1–29, 2019. DOI: 10.7769/gesec.v10i2.826.

CARVALHO, Eduardo Costa. A natureza social da Ciência da Informação. *In*: CASTRO, Ana Lucia Siaines de; PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro (org.). **Ciência da informação, ciências sociais e interdisciplinaridade**. Brasília; Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1999.

CARVALHO, Lívia Ferreira de; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Gestão da informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, São Lourenço do Sul, RS, v. 28, n. 1, p. 71-84, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://furg.emnuvens.com.br/biblos/article/view/4159/3000>. Acesso em: 05 set. 2024.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos**. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) — Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/LHLS-69XQRP/1/mestrado___rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf. Acesso em: 12 ago. 2024.

CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rubia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús (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.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Elsevier/Makron Books, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/92950485/Administra%C3%A7%C3%A3o_Teoria_Processo_e_Pr%C3%A1tica_Idalberto_Chiavenato?auto=download. Acesso em: 03 mar. 2025.

CHOO, Chun Wei. **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. (Título original: *The Knowing Organization*).

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Second Edition. Medford, New Jersey: ASIS Monograph Series, 1998.

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

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOMBO, Sonia Simões *et al.* **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

COOMBS, Rod.; HULL, Richard. Knowledge management practices and path-dependency in innovation. **Research Policy**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 239-256, 1998. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-S0048733398000365/first-page-pdf> . Acesso em: 18 ago. 2024.

CORREA, Acevedo, Yesenia; ARISTIZÁBAL-BOTERO, Carlos A.; VALENCIA-ARIAS, Alejandro; BRAN-PIEDRAHITA, Lemy. Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. **Información Tecnológica**, La Serena, v. 31, n. 1, fev. 2020. DOI: 10.4067/S0718-07642020000100103.

CORRÊA, Fábio *et al.* Equalização de tipos de conhecimentos em modelos de gestão do conhecimento. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO [ENANCIB], 18., 2017, Marília. Anais [...] Marília: ENANCIB, 2017. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/104060>. Acesso em: 11 ago. 2024.

CORRÊA, Fábio. 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. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334182760_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_HOLISTICA_ANALISE_DE_ADERENCIA_DO_MODELO_DE_PROBST_RAUB_E_ROHMHARDT_2002. Acesso em: 05 set. 2024.

CORRÊA, Fábio. **Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação.** Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/964>. Acesso em: 12 ago. 2024.

CORRÊA, Ricardo Duarte. **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) — Programa de Pós-Graduação 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.

CRONIN, Patricia; RYAN, Frances; COUGHLAN, Michael. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, United Kingdom, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18399395/>. Acesso em: 12 ago. 2024.

CRUZ-RODRIGUEZ, Jonny Alexis; BAUTISTA-RODRIGUEZ, Sandra Cecilia. Modelo de Gestão do Conhecimento Ambiental no Agronegócio: Caso do Setor Panelero. **Revista Lasallista de Investigación**, [online], v. 18, n. 1, p. 48-64, 2021.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio. **Administração Industrial e Geral: planejar, organizar, controlar, coordenar, comandar.** Tradução de Magda Bigotte de Figueiredo. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2018. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726189237.pdf> Acesso em: 25 fev. 2025.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 25, p. 01-21, 2020. DOI: 10.5007/1518-2924.2020.e73691.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, María Manuela Moro. 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, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Tradução de Lenke Peres. 10. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. (Título original: Working Knowledge).

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **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. (Título original: Information ecology).

DE ARMAS ZABALETA, Milena Isabel; BRITO CARRILLO, Luis Enrique; GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. Knowledge management system in the IT area for a university in the Colombian Caribbean. **Revista Lasallista de Investigación**, Colombia, v. 13, n. 2, p. 136-150, 2016. DOI: 10.22507/rli.v13n2a13.

DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, Mônica Cecília; TAKAHASHI, Renata Ferreira; BERTOLOZZI, Maria Rita. Revisão sistemática: noções gerais. **Rev. esc. enferm.**, São Paulo, v. 45, n.5, p. 1260-1266, 2011. DOI: 10.1590/S0080-62342011000500033.

DERMEVAL, Diego; COELHO, Jorge A. P. de M.; BITTENCOURT, Ig I. (org.). Mapeamento Sistemático e Revisão Sistemática da Literatura em Informática na Educação. *In*: CONFERÊNCIA SOBRE EDUCAÇÃO E INOVAÇÃO EM ENSINO (CEIE), 2019, [local não informado]. Disponível em: https://metodologia.ceie-br.org/wp-content/uploads/2019/04/livro2_cap3.pdf. Acesso em: 29 jul. 2024.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: estudos**, Paraíba, v. 10, n. 2, p. 1-12, 2000. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/330/252>. Acesso em: 11 jul. 2024.

DIAS, Emerson. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, SP, v. 1, n. 01, julho-dezembro 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/160/16> Acesso em: 24 fev. 2025.

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

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row. 1954.

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

DUTRA, Luiz Henrique de Araújo. 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. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/philosophos/article/view/4722>. Acesso em: 12 jul. 2024.

EGITO, Carlos Eduardo Gomes do. **Modelo de processo de gestão do conhecimento para centrais de serviços de TI**. 2017. 197 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/29047/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Carlos%20Eduardo%20Gomes%20do%20Egito.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2024.

ESTEVES, William José Santos. **Teorias e modelos organizacionais**. 2011. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Industrial) – Departamento de Engenharia Mecânica, Instituto Superior de Engenharia do Porto, Porto, 27 out. 2015. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/a08a58e7-9726-41db-bd39-3a346ddf383f>. Acesso em: 5 maio 2025.

FARÍAS, Eduardo Bustos; CERECEDO MERCADO, María Trinidad; GARCÍA GONZÁLEZ, María de Jesús. Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. **Revista Electrónica de Investigación Educativa (REDIE)**, Ensenada, v. 18, n. 1, p. [páginas do artigo], jan. 2016. ISSN 1607-4041. Disponível em: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412016000100009. Acesso em: 11 set. 2024.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Gestão**. Tradução de Magda Bigotte de Figueiredo. Lisboa: Edições Sílabo, 1917. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726189237.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.

FEDOCE, Rosângela Spagnol. **Modelo de Gestão do Conhecimento para o Setor de Infraestrutura de Telecomunicações**. 2016. 158 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Sistemas Eletrônicos) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3139/tde-27062016-163240/publico/RosangelaSpagnolFedoceOrigSemCorr16.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2024.

FLORES, Evandro Gomes. **Modelo de gestão do conhecimento para acompanhamento de tendência à evasão em cursos de graduação presencial**. 2017. 73 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

FONSECA, Diego Leonardo de Souza; MOTA, Kelren Cecília dos Santos Lima da; SANTOS JUNIOR, Roberto Lopes dos. Gestão do conhecimento e sustentabilidade no contexto organizacional: uma revisão sistemática na Ciência da Informação. **RICI: Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 15, n. 2, p. 568-580, maio-ago. 2022. ISSN 1983-5213. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/40038/34373>. Acesso em: 30 ago. 2024.

FREIRE, Patricia de Sá; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; SANTOS, Neri dos. Compartilhamento do conhecimento: técnicas e práticas facilitadoras. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática da Universidade da Região da Campanha (URCAMP)**, Bagé, RS: Editora URCAMP – EDIURCAMP, v. 14, n. 26, p. 94, ago. 2010. Disponível em: http://revista.urcamp.tche.br/index.php/Revista_CCEI/issue/download/28/pdf_24 . Acesso em: 17 ago. 2024.

FREIRE, Patricia de Sá; UENO, Alexandre T.; DIAS, Marco Antonio Harms; SANTOS, Neri dos. 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.

FONSECA, Luís Miguel. ISO 9001 quality management systems through the lens of organizational culture. **Quality Access to Success**, [s.l.], v. 16, 2015.

FREITAS JUNIOR, Vanderlei; CECI, Flavio; WOSZEZENKI, Cristiane Raquel; GONÇALVES, Alexandre Leopoldo. Design Science Research Methodology enquanto Estratégia Metodológica para a Pesquisa Tecnológica: Design Science Research Methodology As Methodological Strategy for Technological Research. **Revista Espacios**, Venezuela, v. 38, n. 6, p. 25, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n06/a17v38n06p25.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2024.

FURTADO, Renata Lira; ALCARÁ, Adriana Rosecler. Modelos de comportamento informacional: uma análise de suas características. In: SEMINÁRIO CIENTÍFICO ARQUIVOLOGIA E BIBLIOTECONOMIA, 4., 2015, Marília. **Anais [...]**. Marília: UNESP, 2015. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=mipL1McAAAAJ&citation_for_view=mipL1McAAAAJ:W7OEmFMy1HYC. Acesso em: 09 set. 2024.

GALEGO, Carla; GOMES, Alberto A. Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. **Revista Lusófona de Educação**, Portugal, v. 5, p. 173-184, 2005. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/1012>. Acesso em: 12 jul. 2024.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73.

GARCIA, Regis; FADEL, Bárbara. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. **Gestão, mediação e uso da informação** (org.). São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Capítulo 10

GARCÍA, Víctor Hugo Medina; CASTAÑEDA, Henry Alejandro García; PINTO, Adrián Arturo Bastidas. Knowledge management model applied to business financing after the economic crisis generated by the pandemic. In: 20th LACCEI INTERNATIONAL MULTI-CONFERENCE FOR ENGINEERING, EDUCATION AND TECHNOLOGY: “I EDUCATION, RESEARCH AND LEADERSHIP IN POST-PANDEMIC ENGINEERING: RESILIENT, INCLUSIVE AND SUSTAINABLE ACTIONS”, 20., 2022, USA. **Proceedings [...]** Hybrid Edition. Boca Raton, USA, 18-22 jul. 2022. Disponível em: https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full_papers/FP589.pdf. Acesso em: 11 set. 2024.

GARDAN, Julien; MATTA, Nada. Enhancing knowledge management into systems engineering through new models in SysML. **Procedia CIRP**, [S. l.], v. 60, p. 169-174, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316786361_Enhancing_Knowledge_Management_into_Systems_Engineering_through_New_Models_in_SysML. Acesso em: 29 jul. 2024.

GATTI, Bernardete Angelina (org.). **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2012. 80 p. v. 10.

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

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOY, Christiane Kleinübing *et al* (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-145.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. DOI: 10.1590/0104-530X0893-15.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Effective Evaluation**. São Francisco: Jossey-Bass, 1981. Disponível em: <https://gwern.net/doc/sociology/1981-guba-effectiveevaluation.pdf>. Acesso 03 mar. 2005.

GUTIÉRREZ, M. Pérez-Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. *In*: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.117-138. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%3%a7%3%a3o%20e%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2024.

HARIHAYATI, Tati; WIDIANT, U. D. Knowledge Management Model for Nursing Services of Hospital. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, [S. l.], v. 662, p. 032029, nov. 2019. DOI: 10.1088/1757-899X/662/3/032029.

HECHT, Maurice R. **What happens in management: principles and practices**. New York: AMACOM, 1980.

HEISIG, Peter. 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. DOI: 10.1108/136732709109717984.

HERRERA CAMACHO, César Augusto. 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.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALASARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/mNgjLFG7n7RXcZy7HHSy96J/?format=/pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2024.

JUNG, Jisoo.; CHOI, Injun.; SONG, Minseok. An integration architecture for knowledge systems and business process management systems. **Computers in Industry**, Netherlands, v. 58, n.1, p. 21–34, 2007. DOI: 10.1016/j.compind.2006.03.001.

KOEHLER, Fernanda dos Santos. Modelo conceitual de avaliação dos estados de ego na conversão do conhecimento. 2020. 189 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

KURIAKOSE, K. K.; RAJ, Baldev; MURTY, S. A. V. Satya.; SWAMINATHAN, P. Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, Canadá, v. 11, n. 3, p. 1-10, 2010. Disponível em: <https://journals.klalliance.org/index.php/JKMP/article/view/228/222>. Acesso em: 28 ago. 2024.

KURNIAWATI, Anna; PUSPITODJATI, Sulisty; RAHMAN, Sazali. Implementasi Algoritma Jaro-Winkler Distance untuk Membandingkan Kesamaan Dokumen Berbahasa Indonesia.2020. Disponível em: Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/143963388.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2024.

LABORATÓRIO DE PESQUISA EM ENGENHARIA DE SOFTWARE (LaPES). StArt. c2013. Disponível em: <https://www.lapes.ufscar.br/resources/tools-1/start-1>. Acesso em: 12 ago. 2024.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do Conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/41903964_Gestao_do_conhecimento_cientifico_no_contexto_academico_proposta_de_um_modelo_conceitual. Acesso em: 28 ago. 2024.

LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely Maria de Souza. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/33780/1/CAPITULO_GestaoConhecimentoCient%C3%ADfico.pdf. Acesso em: 28 ago. 2024.

LEME, Gislaine Coqueiro Gorri; SARTORI, Viviane. O modelo estratégico de Bukowicz e Williams e a gestão do conhecimento nas instituições de ensino. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 6., 2022, Naviraí - MS. **Anais [...]** Naviraí: [s.n.], 2022. p. 1-5. Disponível em: Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/17108/11673>. Acesso em: 5 ago. 2024.

LI, Jingqi; BIAN, Yijie; GUAN, Jun; YANG, Lu. Construction and application of cloud computing model for reciprocal and collaborative knowledge management. **Computers, Materials & Continua, Tech Science Press**, United States, v. 75, n.1, p. 1119-1137, 2023. DOI: 10.32604/cmc.2023.035369.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálysis**, Florianópolis - SC, v. 10, n. 3, p. 427-436, 2007. DOI: 10.1590/S1414-49802007000300004.

LINS, Messias Rodrigues; SILVA JUNIOR, Pedro Paulo Buchalle; DACOL, Silvana. Modelo genérico de gestão do conhecimento e organizações universitárias. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 30., 2010, São Carlos. **Anais [...]**. São Carlos: ABEPRO, 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_120_784_16836.pdf. Acesso em: 28 ago. 2024.

LLARENA, Rosilena Agapito da Silva. **Gestão do Conhecimento na Rede do Projovem Urbano: Modelo Baseado nas Políticas Públicas**. 2015. 327 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8683?locale=pt_BR . Acesso em: 29 jul. 2024.

LÓPEZ, Ruby Stella Cardona; CUARTAS RAMÍREZ, Diego J.; LÓPEZ FLÓREZ, Guillermo L. Propuesta de un Modelo de Gestión de Conocimiento para el área de I&D Cementos Argos. **Revista Gestión de las Personas y Tecnología**, Santiago de Chile, v. 15, n. 43, p. 1-20, abr. 2022. ISSN 0718-5693. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5479>. Acesso em: 29 jul. 2024.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses**. 6. ed. Salvador: EDUFBA, 2019. Disponível em: <https://www.ppgclip.faced.ufba.br/sites/ppgclip.faced.ufba.br/files/manual-de-estilo-academico-6ed-ri.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2024.

MAHDI, Omar Rabeea; NASSAR, Islam A. The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. **Sustainability**, United States, v. 13, n. 17, p. 9891, 2021. DOI: 10.3390/su13179891.

MARAN, Maria Fabiana Izídio de Almeida; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento arquivístico: uma proposta conceitual e metodológica para ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 14, n. 3, p. 194-208, set./dez. 2024. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2024v14n3.72424.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <https://professormassena.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/texto-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **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.

MARTELETO, Regina Maria; TOMAÉL, Maria Inês. A metodologia de Análise de Redes Sociais. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomin. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 81-100 (Cap. 4). Disponível em: <https://abecin.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Metodos-qualitativos.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2024.

MARULANDA, Carlos; LÓPEZ, Marcelo; LÓPEZ, Fernando. A cultura organizacional e as competências para a gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas (PYMES) da Colômbia. **Información Tecnológica**, La Serena, v. 27, n. 6, p. 1-10, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>. Acesso em: 12 ago. 2024.

MATTAR, João. **Tutoria e interação a distância**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MENDONÇA, Paulo Bernardes Honório de. **Gestão do conhecimento: teorias e práticas**. Brasília: Enape, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecim ento.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2025.

MIAKE, Alessandro Henrique de Souza; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; PINTO, Marcelo de Rezende; GRAEML, Alexandre Reis. Gestão do Conhecimento do Cliente (GCC): Proposta e Avaliação de um Modelo em um Grande Grupo Privado de Ensino Superior Brasileiro. **Brazilian Business Review**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 135–151, abr./jun. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/ysm3rdqsxMP5wvVJyFNncqx/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 11 set. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.3>.

MINAYO, Maria Cecília S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul/set, 1993.

MONTOYA-QUINTERO, Diana Maria; GARCÍA-MARÍN, Jonathan; MORENO-JIMENEZ, Sônia Jackeline. Modelo conceptual de gestión del conocimiento basado en el relacionamiento de Normas ISO. **Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería**, Colômbia, v. 10, n. 1, p. 59-69, 2021. DOI: [10.15649/2346030X.2378](https://doi.org/10.15649/2346030X.2378).

MOREIRA, Walter. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, ano 1, n. 1, p. 19-30, jul./dez. 2004. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/19/o/Revis__o_de_Literatura_e_desenvolviment_o_cient__fico.pdf. Acesso em: 03 mar. 2025.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. 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, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?lang=pt>. Acesso em: 06 mar. 2025.

MUNIZ, Emerson Cleister Lima. **Gestão do conhecimento do cliente e destinos turísticos inteligentes: um *framework* para a gestão inteligente da experiência turística – SMARTUR**. 2020. 336 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_7c8df5e8d2dddbb72102bc918e80df0f. Acesso em: 29 jul. 2024.

NASCIMENTO SILVA, Patrícia. Recuperação de informação na Ciência da Informação: produção acadêmico-científica brasileira (2012-2021). **Transinformação**, Campinas, SP, v. 35, p. e237336, 2023. DOI: 10.1590/2318-0889202335e237336.

NEVES, Elizandra Pires. **Facilidades e dificuldades de alunos da Educação de Jovens e Adultos sobre o currículo de Matemática**. 2020. 153 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/29504/1/FacilidadesDificuldadesAluno.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

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

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

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

OGUNBANWO, A. S.; OKESOLA, J. O.; SHERYL, Buckley. Knowledge management conceptual framework in Nigeria tertiary institutions. **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, United Kingdom, v. 655, p. 012010, 2021. DOI: 10.1088/1755-1315/655/1/012010.

OKTAVIA, Tanty; WARNARS, Harco Leslie Hendric Spits; ADI, Suroto. Integration Model of Knowledge Management and Social Media for Higher Education. **TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)**, Indonésia, v. 15, n. 2, p. 678-685, jun. 2017. DOI: 10.12928/TELKOMNIKA.v15i2.3491.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Travessias**, Cascavel-PR, v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/7020/702078545015.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2024.

OLIVEIRA, Laís Pereira. **Gestão do conhecimento na Universidade Corporativa Banco do Brasil**. 2014. 201 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/15519>. Acesso em: 02 mar. 2025.

OLIVEIRA, Lucas Josuel Gonçalves de; FEITOZA, Rayan Aramísde Brito; SAEGER, Márcia Maria de Medeiros Travassos. Gestão do conhecimento e o contexto arquivístico: revisão de escopo na Web of Science. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, vol. 19, publicação contínua, 2025, e025001. DOI:10.36311/1981-1640.2025.v19.e025001.

OLIVEIRA, Mírian; PEDRON, Cristiane; ROMÃO, Mário; BECKER, Grace. 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.

OLSEN, Johan P. The ups and downs of bureaucratic organization. **Annual Review of Political Science**, United States, 2008. Disponível em: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.polisci.11.060106.101806>. Acesso em: 5 maio 2025.

PAIVA, Simone Bastos; ARAGÃO, Paulo Ortiz; PEREIRA, Sandra Leandro. 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. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/3212/1766>. Acesso em: 12 jun. 2025.

PAOLINO, Lilyam Antonia; LIZCANO, David; LÓPEZ, Genoveva; LLORET, Jaime. A Multiagent System Prototype of a Tacit Knowledge Management Model to Reduce Labor Incident Resolution Times. **Applied Sciences**, United States, v. 9, n. 24, p. 5448, dez. 2019. DOI: 10.3390/app9245448.

PAULA, Danúzia da Rocha de; CIANCONI, Regina de Barros. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ.

Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, 2007.

Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23781>. Acesso em: 11 set. 2024.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; SHITSUKA, Ricardo; PARREIRA, Fabio José. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico].

1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. 119 p. Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf. Acesso em: 06 mar. 2025.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. **Uso de fontes de informação**: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte. 2006. 155 f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da

Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/EARM-](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/EARM-6Z9PVJ/1/mestrado___frederico_cesar_mafra_pereira.pdf)

[6Z9PVJ/1/mestrado___frederico_cesar_mafra_pereira.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/EARM-6Z9PVJ/1/mestrado___frederico_cesar_mafra_pereira.pdf). Acesso em: 05 set. 2024.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; DUARTE, Leonora. Integração entre gestão do conhecimento e business process

management: perspectivas de profissionais em BPM. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, n. 4, p. 170-191, dez. 2020. DOI: 10.1590/1981-5344/4088. Licença CC BY 4.0.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Sílvio Aparecido do. **Modelo de Gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PÉREZ, José Felipe Ramírez; SENTÍ, Vivian Estrada; VALDÉS, Maylevis Morejón;

PÉREZ, Lizandra Arza. Modelo para gestão e análise de conhecimento para a seleção de equipamentos de trabalho cirúrgico em sistemas de informação em saúde por meio de técnicas de inteligência organizacional. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, Havana, v. 28, n. 1, 2017.

PONS LINARES, Naryana; PÉREZ PIÑERO, Yadenis; STIVEN RODRÍGUEZ, Elizabeth; QUINTERO PÉREZ, Liset. Design of a knowledge management model for improving the development of computer projects' teams. **Revista Española de Documentación Científica**, Espanha, v. 37, n. 2, p. 1036, 2014. DOI: 10.3989/redc.2014.2.1036.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTES, Jenifer Paola Garza; GORDILLO ROMERO, Nubia Fernanda; CARDONA GÓMEZ, Leonardo; LARA WAGNER, July Andrea. Modelo de gestión del conocimiento para semilleros de investigación: requisitos acadêmicos y administrativos. **Universidad y Sociedad: Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos**, Cuba, v. 13, n. 6, p. 142-153, nov.dez. 2021. Disponível em: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2377>. Acesso em: 11 set. 2024.

PURE, Bros. **Fazendo negócios móveis no Brasil** – como montar ou rentabilizar os negócios usando tecnologias móveis através da telefonia celular no Brasil. 2011. (Ebook). Disponível em: issuu.com/purebros/docs/bt5_livro_doing_portugues. Acesso em: 25 jun. 2024.

RAMADHANI, Fajar; ER, Mahendrawathi. A Conceptual Model for the Use of Social Software in Business Process Management and Knowledge Management. **Procedia Computer Science**, Netherlands, v. 161, n. 4, p. 1131-1138, 2019. DOI: DOI:10.1016/j.procs.2019.11.225.

RAMÍREZ PÉREZ, José Felipe; ESTRADA SENTÍ, Vivian; MOREJÓN VALDÉS, Maylevis; ARZA PÉREZ, Lizandra. Modelo para la gestión y análisis de conocimiento para la selección de equipos de trabajo quirúrgico en sistemas de información en salud mediante técnicas de inteligencia organizacional / Knowledge management and analysis model for the selection of surgical work teams in health information systems applying organizational intelligence techniques. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, Cuba, v. 28, n. 1, p. 43-60, jan.mar. 2017. LILACS. ID: biblio-844789. Biblioteca responsável: CU1.1. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-844789>. Acesso em: 28 jul. 2024.

RAUDELIŪNIENĖ, Jurgita; DAVIDAVIČIENĖ, Vida; JAKUBAVIČIUS, Artūras. Knowledge management process model. **The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues**, [S.l.], v. 5, n. 3, mar. 2018. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10)).

REIS, Esther Azevedo; BRITO, Max Leandro de Araújo. Análise temática da rotatividade na interface entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento./ Thematic analysis of the turnover at the interface between people management and knowledge management. **Espacios**, Venezuela, v. 36, n. 19, p. 14, 2015. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a15v36n19/15361914.html>. Acesso em: 5 ago. 2024.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, Fernanda Borges Vaz; PICALHO, Antonio Carlos; CUNICO, Leticia; FADEL, Luciane Maria. Abordagem interpretativista e método qualitativo na pesquisa documental: descrição geral das etapas de coleta e análise de dados. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 17, n. 1, p. 100-113, 2023. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/18159>. Acesso em: 6 mar. 2025.

RIVERA, Gibrán; RIVERA, Igor. Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University. **Innovar**, Colômbia, v. 26, n. 59, p. 21-34, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/818/81843213003/html/> . Acesso em: 28 jul. 2024.

RODRIGUES, Ricardo Batista. **Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação**. Recife: IFPE, 2016. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/arte_tecnologias_informacao_co_municacao.pdf. Acesso em: 10 set. 2024.

RONCEROS, Cristhian; MEDINA, José; LEÓN, Pedro; MENDIETA, Alfredo; FERNÁNDEZ, José; MARTÍNEZ, Yuselys. Knowledge Management Model for the Generation of Innovative Capacities in Organizations that Provide Services. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)**, United States, v. 14, n. 5, 2023. Disponível em: https://thesai.org/Downloads/Volume14No5/Paper_45-Knowledge_Management_Model.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/FzcdzsLpNJ43cXj5RcRWg5v/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2024.

ROTHER, Edna Teresinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 maio 2025.

SAEGER, Márcia Maria de Medeiros Travassos. **Análise do processo de Gestão da Informação e do Conhecimento no Orçamento Participativo do município de João Pessoa/PB**. 2018. 296 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/14060/1/Arquivototal.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SALES, Vinícius Vieira; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; ZIVIANI, Fabrício. A gestão de ideias no âmbito da gestão do conhecimento: catalisando a inovação nas organizações. **Ciência da Informação (Ci.Inf.)**, Brasília, DF, v. 48, n. 1, p. 41-60, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4344/4098>. Acesso em: 28 jul. 2024.

SAMPAIO, Rosana F.; MANCINI, Maria Cristina. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vvk3syHhnSgY7VsB6jG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SANTOS, Ananias Francisco dos; SANTOS, Claudiane da Silva dos; GOMES, Angélica da Silva. Análise bibliométrica das tendências e avanços nas pesquisas em sustentabilidade no período de 2019 a 2023. *In*: ENGEMA, 25., 2023, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: Engema, 2023. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/arquivos/608.pdf?v=1743582097>. Acesso em: 12 mar. 2024.

SANTOS, Antonio Raimundo dos; PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José; BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Editora Champagnat, 2001. 267 p.

SANTOS, Beatriz Rocha Pinheiro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. 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. DOI: 10.19132/1808-5245243.253-274.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de gestão do conhecimento e as inter-relações com a cultura organizacional. **REBECIN**, São Paulo, v. 8, ed. esp., p.1-11, 2021. DOI: 10.24208/rebecin.v8i.246.

SANTOS, Débora Henrique Pontes dos. **Gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal da Paraíba**: proposta de um modelo baseado na norma ISO 30401. 2022. 113 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) — Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPB_ff0c6a94a48db8881cb288b5ff01d2f4. Acesso em: 29 jul. 2024.

SANTOS, Nathália de Melo; BRONZO, Marcelo; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de; 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.5>.

SANTOS, Rúbia Bernadete Pereira. **Modelo de gestão do conhecimento**: um estudo de caso aplicado aos processos administrativos de engenharia de uma construtora de médio porte. 2015. 207 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015. Disponível em https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_81e89b42777fe261d0740032b8520830. Acesso em: 29 jul. 2024.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento** [recurso eletrônico on-line]. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p., il. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2022/06/Gestao_do_Conhecimento_1.pdf . Acesso em: 22 maio 2025.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22308>. Acesso em: 8 set. 2024.

SARACEVIC, Tefko. Interdisciplinary nature of information science. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 36-41, 1995. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/download/608/610> Acesso em: 5 maio 2025

SARTORI, Jeanfrank Teodoro Dantas. **A gestão do conhecimento organizacional no contexto de cadeia de suprimentos 4.0**: proposição de um modelo conceitual. 2019. 123 p. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) – Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/67027?show=full>. Acesso em: 29 jul. 2024.

SCHAEFER, Camila; MAKATSARI, Ana. Estrutura de análise de dados e integração da gestão do conhecimento. **Jornal Internacional de Redes Inteligentes**, [S.l.], v. 2, p. 156-165, 2021. DOI: 10.1016/j.ijin.2021.09.004.

SCHOTTEN, Paulo César; FACHIN, Solange; CAMPOS, Andréa Menezes Chaves; ANTUNES, Rony Junior de Farias; CLETO, Magda da Silva Oliveira. Estudo do estilo de liderança adotado em uma empresa do ramo agroindustrial do Vale do Ivinhema - MS. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 2., 2018, Naviraí - MS. **Anais [...]** Naviraí: [s.n.], 2018. p. 1-14. SELZNICK, Philip. Foundations of the theory of organization. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 25-35, fev. 1948. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2086752>. Acesso em: 5 maio 2025.

SERRANO, Claudia L.; CRUZ, Raúl I.; SALCEDO, Jesús; MALAGÓN, Alexandra C. A gestão do conhecimento na auditoria interna: um modelo teórico-relacional para o crescimento empresarial. **Información tecnológica**, La Serena, v. 33, n. 1, p. 3-24, fev. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000100003>. Acesso em: 11 set. 2024.

SILVA, Ana Catarina Lima. **BPM Business Process Management: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio**. São Paulo: Bookess, 2017.

SILVA, Grazielle Roberta de Freitas; MACÊDO, Kátia Nêyla de Freitas; REBOUÇAS, Cristiana Brasil de Almeida; ALVES E SOUZA, Ângela Maria. Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006. Disponível em: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5727>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SILVA, Indira Maria de Melo Lira Pereira da; LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; GIROLETTI, Domingos Antonio. 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, Mayra Darly da; CARVALHO, Liliane. Educação estatística para estudantes cegos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Sergipana de Matemática e Educação Matemática**, Sergipe, v. 8, n. 2, p. 400–419, 2023. DOI: 10.34179/revisem.v8i2.18457.

SILVA, Myllena Laís de Melo. **Proposta de um modelo de Gestão do Conhecimento**: o caso da Diretoria de Inovação da Universidade Federal de Pernambuco. 2021. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão da Informação) – Centro de Artes e Comunicação, Departamento de Ciência da Informação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/41734/1/MYLLENA%20LA%c3%8dS%20DE%20MELO%20SILVA.pdf> . Acesso em: 19 ago. 2024.

SILVA, Rubens Souza. **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.

SILVA, Sérgio Luis da. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. 2002. 231 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde-26092003-163308/publico/SLSilva.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SILVA, Sérgio; ROZENFELD, Henrique. Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, abr. 2007. DOI: 10.1590/S0100-19652007000100011.

SOARES, Jose Francisco; SIQUEIRA, Arminda Lucia. **Introdução à Estatística Médica**. Belo Horizonte: Coopmed, 2002.

SOTO MARTÍNEZ, Moisés Enrique; MONROY RODRÍGUEZ, Carlos; MORRIS, Anne Teresa; EVELIGH, Prado Carpio. Model of Structural Equations Applied to the Management of Knowledge in the Maize Agribusiness Production Chain (Zea mays L.). *In*: LACCEI INDUSTRY, INNOVATION, AND INFRASTRUCTURE FOR SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES, 17., 2019, Jamaica. **Proceedings** [...]. Jamaica: LACCEI, 2019. DOI: 10.18687/LACCEI2019.1.1.217.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, MG, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/issue/view/141>. Acesso em: 8 ago. 2024.

SOUZA, Edvânio; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/4039>. Acesso em: 05 mar. 2025.

STACEY, R. Emerging Strategies for a Chaotic Environment. **Long Range Planning**, United Kingdom, v. 29, n. 2, p. 182-189, april 1996. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com.ez27.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/0024630196000064?via%3Dihub>. Acesso em: 5 ago. 2024.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. *In*: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 143-163.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. (Série UTFInova). Disponível em: <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

TAJTÁKOVÁ, Mária; OLEJÁROVÁ, Mária. Creative Cities and Knowledge Management Approach to Culture-Based Urban Regeneration in Slovakia: A Model. **Travel and Tourism Studies in Transport Development**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. G25–G37, 2021. DOI: 10.26552/com.C.2021.4.G25-G37.

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

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: Ibict, Unesco, 2006. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/inteligencia%2c%20informa%20e%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2024.

TAVARES, Edval da Silva; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. Projetos de inovação tecnológica: proposta de um modelo integrativo entre gestão de projetos e gestão do conhecimento na perspectiva cliente-fornecedor. **Jistem – Journal of information systems and technology management**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 105–130, jan./abr. 2014. DOI: 10.4301/s1807-17752014000100007.

TEIXEIRA, Amanda Carolina; TENÓRIO, Nelson; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz. 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, José Cláudio Cyrineu. **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.

TERRA, José Claudio Cyriney. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

THIEL, Edeltraut. Eyng. **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.

TOLEDO, Luciano Augusto; SHIAISHI, Guilherme de Farias. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo de estudo de caso. **Revista FAE**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 103-119, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288/195>. Acesso em: 11 jul. 2024.

TOMHAVE, Benjamin 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.

TSENG, Shu-Mei. The effects of information technology on knowledge management systems. **Expert Systems with Applications**, v. 35, n. 1-2, p. 150-160, 2008. DOI: 10.1016/j.eswa.2007.06.011.

UCEDA MARTOS, Patricia Janet; POLO, Luis Carlos. Modelo sistémico de gestión del conocimiento para el proceso de prácticas preprofesionales de programas de estudio en procesos de acreditación. In: 18th LACCEI INTERNATIONAL MULTI-CONFERENCE FOR ENGINEERING, EDUCATION, AND TECHNOLOGY: ENGINEERING, INTEGRATION, AND ALLIANCES FOR A SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 18., 2020, Bogotá, DC, Colômbia. **Proceedings [...]** Bogotá: LACCEI, 2020. "Hemispheric Cooperation for Competitiveness and Prosperity on A Knowledge-Based Economy", jan. 2020. DOI: 10.18687/LACCEI2020.1.1.381.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Conceitos sobre gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 1, p. 229-248, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/57186/32602>. Acesso em: 28 ago. 2024.

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

VALENTIM, Marta Lúgia Pomim.; GELINSKI, João Vítor Vieira. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31/1512> . Acesso em: 28 ago. 2024.

VALMOHAMMADI, Changiz. 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.

VEGA, Iván; RODRÍGUEZ-MONTOYA, Cristóbal; YÁBER-OLTRA, Guilherme. Modelo prescriptivo para gestión del conocimiento en programas de doctorado. **Interciencia**, Lima, v. 42, n. 7, jul. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320112232_Prescriptive_model_for_Knowledge_Management_in_doctoral_programs. Acesso em: 12 jul. 2024.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 05 ago. 2024.

VICENTINI, Luiz Carlos; CUNHA, Cristiano J. C. A. Liderança e gestão do conhecimento: uma bibliometria das pesquisas qualitativas integrando os dois temas. *In*: VIII ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL, 8., 2019, Campo Mourão, PR. **Anais...** Campo Mourão: EEPA/ENPEPRO/Unespar, 2021. Disponível em: https://www.fecilcam.br/anais/viii_eeпа/arquivos/6-02.pdf. Acesso em: 6 mar. 2025.

VICTORA, Ceres Gomes; KNAUTH, Daniela Riva; HASSEN, Maria de Nazareth Agra. Pesquisa Qualitativa em Saúde: uma Introdução ao Tema. **Biblioteca Virtual em Saúde**, Porto Alegre, p.33-44, 2000. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-500953>. Acesso em: 12 jul. 2024.

VITORIANO, Maria Albeti Vieira; GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. Grupo focal na ciência da informação: papel do moderador. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília-SP, ISSN-e 1981-1640, Nº. 17, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8934308>. Acesso em: 5 jun. 2024.

WATTHANAKULJAROEN, Taweewat. Development of a Model for Knowledge Management of Local Wisdom via Virtual Learning Community for Instructional Management. **International Journal of Information and Education Technology**, Singapore, v. 13, n. 11, p. 1720-1728, nov. 2023. Disponível em: <https://www.ijiet.org/vol13/IJiet-V13N11-1981.pdf> .Acesso em: 28 jul. 2024.

WITTEN, Ian. H.; FRANK, Eibe.; HALL, Mark A; PAL, Christopher J. **Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques**. 3. ed. New York: Morgan Kaufmann, 2011.

XAVIER, Luiza A. O. P.; OLIVEIRA, Mírian; TEIXEIRA, Eduardo K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação – RISTI**, Porto, n. 10, p. 1-18, dez. 2012. DOI: 10.4304/risti.10.1-18.

YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero; ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 3, p. 4-20, set./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/40647/29314>. Acesso em: 5 ago. 2024.

YAHYA, Sarah M.; KHALEFA, Mustafa S. Knowledge management model to enhance Enterprise Resource Planning system in Green software development process. **Journal of Physics: Conference Series**, United Kingdom v. 1879, n. 2, p. 022082, 2021. DOI: 10.1088/1742-6596/1879/2/022082.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNAS, Muhammad; MOHD NOOR, Ahmad Shukri; ARSHAD, Muhammad. Cloud-Based Knowledge Management Framework for Decision Making in Higher Education Institutions. **Intelligent Automation & Soft Computing**, United States, v.31, n. 1, p. 83-99, 2022. DOI: 10.32604/iasc.2022.018332.

ZHANG, Cuixia; YANG, Yaliu; LIU, Conghu. Knowledge Management-Based Mental Health Service Model: Sustainable Application during College Students' Education. **Sustainability**, United States, v. 14, n. 15, p. 9008, 2022. DOI: 10.3390/su14159008.

ZIMETIBAUM, Sônia. **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: 12 jul. 2024.