



DIMENSÕES-CHAVE PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

JEOVANA DIOMAR PINHEIRO JANUÁRIO

Universidade Federal de Santa Catarina

jeovanadpj@gmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão integrativa da literatura científica internacional publicada entre 2020 e 2025, com o objetivo de mapear as dimensões-chave envolvidas na implementação da GC em instituições de ensino superior. A análise abrange 40 artigos extraídos das bases Scopus, Web of Science, Spell e SciELO, selecionados com base em critérios de relevância temática e rigor metodológico. Os resultados identificam padrões recorrentes e tendências emergentes, como a articulação entre processos de GC, o uso de tecnologias digitais e o papel mediador da infraestrutura tecnológica, a influência de fatores como as parcerias interinstitucionais. A análise evidencia que a GC pode ampliar a capacidade de inovação, adaptação e sustentabilidade das universidades, ao mesmo tempo em que promove a valorização do saber coletivo e o fortalecimento do vínculo entre ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Palavras-chave: Ensino superior; Gestão do conhecimento; Inovação educacional.

ABSTRACT

This article presents an integrative review of international scientific literature published between 2020 and 2025, aiming to map the key dimensions involved in the implementation of knowledge management (KM) in higher education institutions. The analysis covers 40 articles retrieved from the Scopus, Web of Science, Spell, and SciELO databases, selected based on thematic relevance and methodological rigor. The findings identify recurring patterns and emerging trends, such as the articulation of KM processes, the use of digital technologies and the mediating role of technological infrastructure, and the influence of factors such as interinstitutional partnerships. The analysis highlights that KM can enhance universities' capacity for innovation, adaptation, and sustainability, while also promoting the valorization of collective knowledge and strengthening the link between teaching, research, outreach, and management.

Keywords: Higher education; Knowledge management; Educational innovation.

1. INTRODUÇÃO

A produção, organização e aplicação do conhecimento estão no cerne da missão das universidades. Em um contexto global caracterizado por avanços tecnológicos acelerados, internacionalização do ensino, demandas por inovação e crescente pressão por resultados acadêmicos e sociais, as instituições de ensino superior vêm sendo desafiadas a repensar seus modelos de gestão. Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) emerge como uma abordagem estratégica para otimizar processos internos, promover o compartilhamento de saberes, preservar a memória organizacional e impulsionar o desempenho institucional.

Particularmente nas universidades, a GC assume contornos específicos ao envolver múltiplos atores — docentes, técnicos, estudantes, gestores — e múltiplas dimensões do saber, transitando entre o conhecimento científico, técnico, tácito e organizacional. A emergência das universidades inteligentes (*smart universities*) e das infraestruturas digitais de apoio ao conhecimento reforça a necessidade de compreender como as instituições estão estruturando políticas, processos e tecnologias voltadas à GC.

Nesse contexto, destacar a contribuição da GC para a educação pública é essencial, uma vez que seu potencial reside em promover justiça social, inclusão e inovação pedagógica. Diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelas universidades federais — como a transformação digital, a busca por equidade no acesso e permanência, e a sustentabilidade institucional —, a gestão do conhecimento surge como um instrumento estratégico para fortalecer a capacidade adaptativa das instituições. Seu impacto transcende o âmbito acadêmico ao estabelecer interfaces com políticas públicas e com a gestão educacional, contribuindo para práticas mais integradas, responsivas e socialmente comprometidas com o desenvolvimento educacional e científico do país.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura científica internacional publicada entre 2020 e 2025, com foco nos modelos, nas dimensões-chave para a Gestão do Conhecimento nas universidades. A partir da análise de 40 artigos indexados nas bases Scopus, Web of Science, Spell e SciELO, pretende-se compreender como a GC tem sido concebida, aplicada e avaliada em instituições de ensino superior em diferentes contextos socioculturais e institucionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma breve definição teórica sobre a gestão do conhecimento, a Universidade como organização intensiva em conhecimento e o desempenho universitário e inovação.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser compreendida como um conjunto de processos sistemáticos voltados à identificação, criação, compartilhamento, aplicação e retenção do conhecimento organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a GC envolve a conversão entre conhecimento tácito e explícito, destacando o papel das interações sociais, da aprendizagem organizacional e do ambiente propício à inovação. Para os autores, o processo de criação do conhecimento segue uma espiral dinâmica que envolve as fases de socialização, externalização, combinação e internalização (modelo SECI).

Davenport e Prusak (1998) complementam essa visão ao apontar que o conhecimento é criado nas interações entre pessoas, sendo necessário estruturar fluxos organizacionais que permitam o compartilhamento e a valorização do saber prático. Já Alavi e Leidner (2001) propõem que a GC compreende processos essenciais como a aquisição, armazenamento, recuperação, disseminação e aplicação do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias.

Para Fayda-Kinik e Cetin (2023), os processos de gestão do conhecimento (Knowledge Management Processes – KMP) são centrais para que as organizações convertam o conhecimento em resultados estratégicos, sendo necessário alinhar esses processos com os objetivos institucionais e a cultura organizacional.

Além disso, a literatura contemporânea tem destacado a importância de compreender a GC como uma prática dinâmica e contextualizada, especialmente em organizações intensivas em conhecimento, como as universidades. Nesse sentido, Gold, Malhotra e Segars (2001) argumentam que a efetividade da GC depende da sinergia entre três dimensões: infraestrutura organizacional, processos de conhecimento e orientação estratégica. Essa integração permite não apenas a gestão eficaz dos ativos intelectuais, mas também a criação de valor sustentável, a partir da aplicação do conhecimento à solução de problemas complexos, inovação e melhoria contínua. Assim, a GC deixa de ser apenas uma função operacional para se tornar um recurso estratégico essencial ao desempenho institucional.

2.2 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM CONHECIMENTO

As universidades constituem-se, por excelência, como organizações intensivas em conhecimento, uma vez que produzem, conservam, disseminam e aplicam o conhecimento em múltiplas dimensões: científica, técnica, social e organizacional. McNay (1995) argumenta que a universidade moderna não pode ser compreendida apenas como um espaço de ensino, mas como um ecossistema cognitivo complexo que envolve múltiplos fluxos de saber.

De acordo com Rowley (2000), o conhecimento é o principal ativo das instituições de ensino superior, sendo ao mesmo tempo insumo, processo e produto. Por isso, a gestão estratégica do conhecimento torna-se fundamental para garantir o alinhamento entre missão institucional e desempenho acadêmico.

Na perspectiva da Tríplice Hélice, proposta por Etzkowitz e Leydesdorff (2000), a universidade desempenha um papel central no desenvolvimento da inovação ao atuar em articulação com o setor produtivo e o governo. Isso demanda que a GC seja compreendida também como ferramenta de interação e transferência de conhecimento, com impactos diretos no desenvolvimento regional e nacional.

Menezes e Silva (2024) destacam que as universidades públicas, em especial, enfrentam o desafio de equilibrar excelência acadêmica com responsabilidade social, exigindo modelos de GC que respeitem suas especificidades culturais, estruturais e políticas. A adoção da GC nesse contexto implica em fortalecer a aprendizagem organizacional, a transparência e a inovação nos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Nesse contexto, torna-se essencial reconhecer que a Gestão do Conhecimento nas universidades não se limita à administração de informações acadêmicas, mas envolve a articulação entre saberes formais e informais, promovendo o diálogo entre diferentes áreas do conhecimento e entre os diversos atores institucionais. Como ressaltam Nevo e Chan (2007), as universidades devem desenvolver capacidades dinâmicas de GC, capazes de responder a mudanças ambientais, avanços tecnológicos e demandas sociais complexas. Isso requer ambientes colaborativos, estratégias de digitalização, políticas de valorização do saber coletivo e mecanismos que assegurem a retenção e reutilização do conhecimento institucional, especialmente frente a fenômenos como aposentadorias, evasão de talentos e rotatividade de servidores. A consolidação da GC nas IES, portanto, depende não apenas de estruturas formais, mas também de uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento, à experimentação e à aprendizagem contínua.

2.3 DESEMPENHO UNIVERSITÁRIO E INOVAÇÃO

A adoção de práticas de Gestão do Conhecimento tem se mostrado um fator relevante para a melhoria do desempenho institucional das universidades, influenciando desde a qualidade dos serviços até a capacidade de inovação científica e tecnológica. Pham *et al.* (2022) demonstram que processos e facilitadores da GC impactam positivamente a performance universitária, especialmente quando associados à cultura organizacional e ao uso estratégico da informação.

Al-Sulami *et al.* (2023) indicam que a GC contribui diretamente para o desenvolvimento de universidades inteligentes (smart universities), promovendo maior agilidade nos processos de tomada de decisão, gestão de dados acadêmicos e sustentabilidade institucional. Já o estudo de Lahai (2024), ao analisar serviços de biblioteca em universidades africanas, reforça a importância da GC na melhoria da eficiência operacional, da qualidade dos serviços e do engajamento entre servidores e usuários.

Os principais indicadores relacionados ao desempenho universitário sob a ótica da GC incluem: produtividade científica, inovação tecnológica, efetividade na gestão, aprendizagem organizacional, e qualidade no atendimento aos públicos interno e externo. Dessa forma, a GC não apenas sustenta as atividades-fim da universidade, como também potencializa sua capacidade de adaptação e inovação em cenários complexos e dinâmicos.

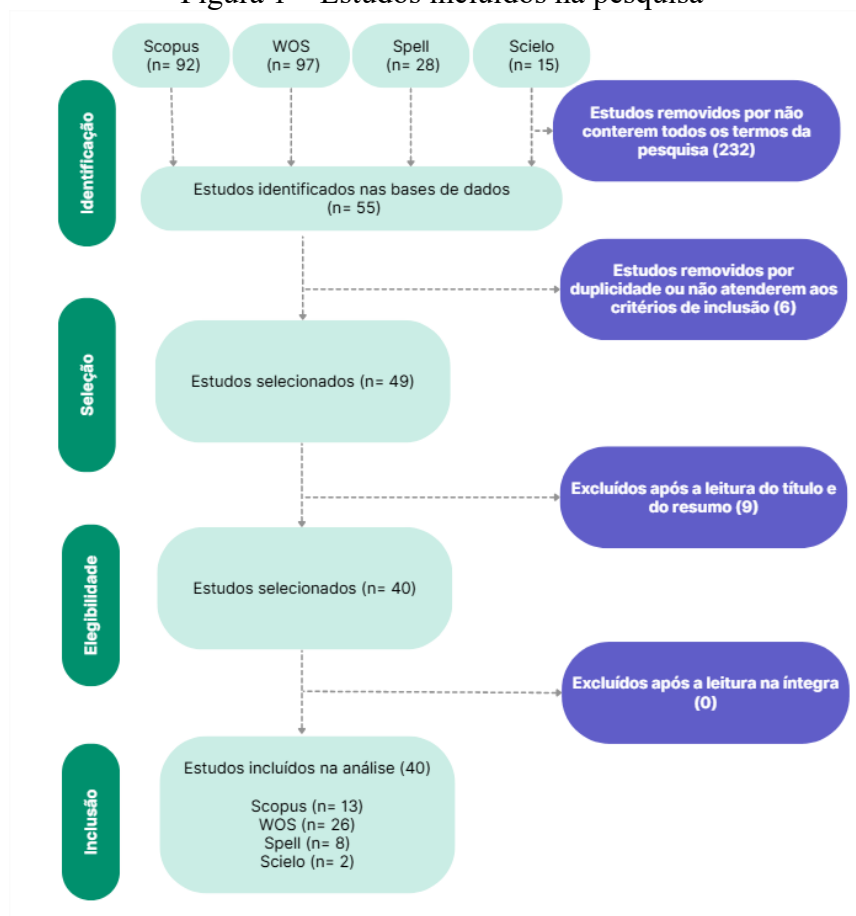
Além disso, estudos recentes têm enfatizado que a adoção estruturada da GC pode ampliar a capacidade estratégica das universidades em ambientes competitivos e incertos, ao promover decisões mais informadas, integração interdepartamental e aproveitamento de experiências acumuladas. Segundo Donate e Sánchez de Pablo (2015), organizações intensivas em conhecimento que desenvolvem capacidades dinâmicas em GC tendem a apresentar maior propensão à inovação e à geração de valor sustentável. No contexto universitário, isso se traduz na criação de ambientes que favorecem o aprendizado organizacional contínuo, a gestão de competências, a sistematização de boas práticas e a transformação do conhecimento em soluções acadêmicas e sociais. Nesse sentido, a GC funciona como uma alavanca para o desempenho institucional de longo prazo, contribuindo para a relevância, resiliência e impacto das universidades na sociedade.

3. METODOLOGIA

A revisão integrativa segue um protocolo estruturado, garantindo rigor metodológico na seleção, avaliação e síntese das evidências disponíveis na literatura (Whittemore; Knafl, 2005).

Para garantir abrangência na coleta de estudos relevantes, foram utilizadas as seguintes bases de dados acadêmicas: Scopus, Web of Science, Spell e Scielo. Para a Plataforma Scopus utilizou-se os descritores “university management” AND “knowledge management”, dentre os anos 2020 a 2025. Na base de dados Web of Science utilizou-se os descritores “university management” AND “knowledge management”, de 2020 a 2025. Para a base Spell utilizou-se as palavras “universidade” AND “gestão do conhecimento”, de apenas artigos, 2020 a 2025. E para a base Scielo utilizou-se a string de busca “universidade” AND “gestão do conhecimento”, com palavras-chave em todos os índices, de apenas artigos, de 2020 a 2025. A seleção dos artigos se deu conforme a Figura 1.

Figura 1 – Estudos incluídos na pesquisa



Fonte: Autores da pesquisa.

Na base Scopus foram selecionados 15 estudos, porém não foi possível ter acesso à 2 deles. Na Web of Science foram selecionados 29 pesquisas, das quais 3 não se obteve o acesso aos seus conteúdos. Na base Spell foram selecionados 9, porém não foi possível ter acesso à 1 deles. Na Scielo foram selecionados 2 artigos. Após a leitura do título e do resumo foram excluídos 9 artigos. Deste modo foram selecionados um total de 40 estudos para análise.

A seleção dos artigos ocorreu em três etapas: leitura dos títulos e resumos para eliminar estudos irrelevantes, leitura integral dos artigos selecionados para verificar a aderência ao tema, e selecionar e categorizar as informações principais, incluindo autor, ano, metodologia utilizada e principais achados.

Como critérios de inclusão adotados, foram considerados os artigos publicados em jornais ou conferências científicas revisadas por pares, estudos que abordam os fatores críticos da gestão do conhecimento e pesquisas que discutem os fatores críticos do conhecimento. Os trabalhos de congressos foram considerados aptos de acordo com a relevância para a pesquisa, pois, trabalhos apresentados em congressos frequentemente trazem descobertas recentes e divulgados atualizados dentro de determinada área do conhecimento. Foram excluídos estudos que não estavam alinhado ao objetivo da pesquisa e que eram repetidos entre as bases de dados.

Adicionalmente, foi priorizada a seleção de estudos publicados nos últimos cinco anos, com o intuito de captar as abordagens mais atuais relacionadas à gestão do conhecimento em contextos organizacionais. A triagem foi realizada com o apoio de softwares de gerenciamento bibliográfico, o que permitiu uma análise mais sistemática das evidências empíricas e teóricas disponíveis, além de garantir maior confiabilidade no rastreamento das fontes utilizadas.

4. RESULTADOS

A presente revisão integrativa analisou um conjunto de estudos nacionais e internacionais sobre a gestão do conhecimento nas universidades, com foco em métodos de mapeamento e transferência de saberes. A partir da matriz de síntese elaborada, foi possível identificar 20 categorias temáticas: processos, ciclo do conhecimento, conhecimentos tácito e explícito, inovação e desempenho organizacional, liderança, cultura organizacional, tecnologia, burocracia, parcerias, recursos humanos, estrutura organizacional, ontologia, IA,

usuário, autoavaliação, tomada de decisão, criação de valor, proteção do conhecimento e infraestrutura de gestão do conhecimento, conforme o Figura 2.

Figura 2 – Mapa temático



Fonte: Autores da pesquisa.

Com base no mapa temático apresentado na imagem, é possível observar uma estrutura organizada das dimensões de gestão do conhecimento e como impactam sua efetividade nas instituições de ensino superior. O núcleo do diagrama é composto pela categoria central “Gestão do Conhecimento nas universidades”, da qual se ramificam diversos elementos estratégicos, humanos, tecnológicos, organizacionais e culturais, todos inter-relacionados e fundamentais para o sucesso da gestão do conhecimento.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos 40 artigos selecionados permitiu identificar padrões recorrentes, tendências emergentes e lacunas relevantes na literatura sobre Gestão do Conhecimento (GC)

em universidades, no período de 2020 a 2025. Os resultados foram organizados em categorias temáticas representadas por dimensões previamente definidas na matriz de análise, conforme a discussão a seguir.

A Gestão do Conhecimento (GC) foi tratada como objeto de investigação principal em grande parte dos estudos, refletindo seu papel estratégico na transformação institucional das universidades. Os artigos analisados apontam a GC como fator-chave para o aumento da capacidade de inovação, competitividade, adaptação e sustentabilidade das instituições de ensino superior (AlQhtani, 2025; Lahai, 2024; Al-Sulami *et al.*, 2023). Destacam-se as abordagens que articulam processos de GC (KMP) e infraestrutura organizacional e tecnológica, reconhecendo a necessidade de uma visão integrada e sistemática para o desenvolvimento institucional.

A discussão em torno do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), revela que, mesmo quando não explicitamente nomeado, seus princípios permeiam práticas de gestão do conhecimento (GC) descritas por diversos autores contemporâneos. Morshedi et al. (2023), Fayda-Kinik e Cetin (2023), Ugwu e Ejikeme (2023) e Alsheikh et al. (2023) apresentam práticas alinhadas ao modelo, como compartilhamento interpessoal, documentação sistemática e aplicação organizacional. Enakrire e Smuts (2023) detalham os estágios de socialização e externalização, reforçando sua relevância para a disseminação do conhecimento. Menezes e Silva (2024) aplicam formalmente o modelo na modelagem de processos com BPM, enquanto Nascimento et al. (2022) o integram à norma ISO 30401. Cavalcante, Sales e Guerra (2024) associam-no à representação da informação e à memória institucional.

Morshedi et al. (2023), embora não mencionem diretamente o modelo SECI, descrevem práticas que se alinham fortemente aos seus fundamentos. A ênfase em processos de compartilhamento e aplicação do conhecimento sugere a presença de atividades de socialização e internalização, ainda que não nomeadas como tais. Essa aproximação implícita revela a naturalização do modelo SECI no cotidiano das organizações que buscam estruturar suas práticas de gestão do conhecimento.

Nas pesquisas, a distinção entre conhecimento tácito e explícito é amplamente reconhecida como fundamento da GC. Morshedi et al. (2023) e Fayda-Kinik e Cetin (2023) fazem essa distinção de modo implícito. Ugwu e Ejikeme (2023) discutem estratégias de conversão do conhecimento tácito em explícito, enquanto Enakrire e Smuts (2023) destacam a reutilização institucional do conhecimento explícito. Menezes e Silva (2024) articulam os dois tipos de conhecimento no modelo SECI. Costa et al. (2023), Nascimento et al. (2022), Araújo

et al. (2020) e Fernandes et al. (2019) reforçam a relevância estratégica da conversão, e Cavalcante, Sales e Guerra (2024) ampliam o debate ao reconhecerem a dimensão coletiva do conhecimento preservado na memória institucional.

Morshedi et al. (2023) e Fayda-Kinik e Cetin (2023) fazem uma distinção implícita entre os dois tipos de conhecimento ao abordarem práticas de codificação, documentação e disseminação do saber. Embora não utilizem diretamente a terminologia “tácito” e “explícito”, suas descrições indicam que reconhecem a diferença entre o conhecimento incorporado nas pessoas e aquele registrado em documentos, sistemas ou processos organizacionais.

Ugwu e Ejikeme (2023) avançam nessa linha ao discutirem estratégias para a conversão do conhecimento tácito em explícito, como a utilização de bases de dados, repositórios institucionais e práticas documentais. O reconhecimento das dificuldades inerentes à captura do conhecimento pessoal e experiencial, bem como a proposição de meios sistemáticos para sua externalização, evidencia o esforço das organizações em promover a retenção e o compartilhamento do saber que, de outra forma, poderia ser perdido.

Enakrire e Smuts (2023) trazem uma perspectiva complementar ao tratar da reutilização institucional do conhecimento explícito. Ao enfatizar o papel da documentação e do acesso ao conhecimento codificado, os autores reforçam a importância de estruturas organizacionais que viabilizem não apenas a conversão, mas também a recuperação e reaplicação do conhecimento no tempo e em diferentes contextos.

Uma dimensão chave que se destaca é a liderança, aparecendo como um fator transversal para o êxito das práticas de GC. Autores como Morshedi et al. (2023) e Fayda-Kinik apontam a importância da liderança institucional no direcionamento estratégico da GC. Ugwu e Ejikeme (2023) reforçam o papel da liderança no engajamento de equipes, e Alsheikh et al. (2023) destacam a necessidade de envolvimento da alta gestão na institucionalização da GC.

Da mesma forma a gestão de pessoas se destaca como elemento chave da GC. Ugwu e Ejikeme (2023) ressaltam a importância do envolvimento dos servidores no ciclo do conhecimento. Enakrire e Smuts (2023) consideram os indivíduos como principais portadores e transformadores do saber institucional. A capacitação contínua e a retenção de talentos são estratégias recorrentes

A cultura organizacional também é frequentemente mencionada como elemento facilitador ou inibidor da GC. Estudos como os de Fayda-Kinik e Cetin (2023) e Enakrire e Smuts (2023) indicam que a valorização da colaboração, da confiança e do compartilhamento

são condições essenciais para o sucesso das práticas de GC nas universidades. A resistência à mudança e o individualismo surgem como desafios culturais.

A tecnologia aparece de forma amplamente reconhecida como viabilizadora da GC. Morshedi et al. (2023) e Costa et al. (2023) mostram como infraestruturas digitais, repositórios, plataformas colaborativas e ferramentas de inteligência artificial contribuem para a criação, disseminação e preservação do conhecimento. O uso estratégico da tecnologia aparece como diferencial competitivo.

A presença da dimensão tecnologia reforça seu papel como viabilizadora das práticas de GC. Estudos apontam a adoção de sistemas digitais, bibliotecas eletrônicas, plataformas de colaboração e repositórios institucionais como ferramentas fundamentais para a aquisição, organização, compartilhamento e preservação do conhecimento. Trabalhos recentes, como o de Rahman e Islam (2024), exploram inclusive o potencial da inteligência artificial generativa (como o ChatGPT) na mediação e amplificação do acesso à informação acadêmica.

Já a burocracia, embora menos explorada diretamente, é referida de modo implícito como obstáculo à agilidade dos processos de GC. A rigidez procedimental, a lentidão administrativa e a ausência de normas claras podem comprometer a eficácia da gestão do conhecimento, sobretudo no setor público e em instituições de ensino com forte cultura formalista.

As parcerias interinstitucionais e intersetoriais são mencionadas como estratégias para a ampliação da capacidade de gestão do conhecimento. Garcia e Tuesta (2025) relacionam a GC à terceira missão universitária, destacando a articulação entre universidades, sociedade e setor produtivo como forma de circulação e aplicação social do conhecimento.

Dentre outros elementos estruturantes da GC, a estrutura organizacional é apontada como condicionante da sua institucionalização. Estudos como os de Alsheikh et al. (2023) e Fayda-Kinik e Cetin (2023) demonstram que estruturas hierárquicas rígidas tendem a dificultar o fluxo do conhecimento, enquanto arranjos mais flexíveis favorecem a circulação e integração do saber em diferentes níveis da organização.

Por fim, Cavalcante, Sales e Guerra (2024) ampliam o escopo da discussão ao introduzirem a dimensão coletiva do conhecimento, particularmente aquele contido na memória institucional. Ao reconhecerem que o conhecimento organizacional se expressa na trajetória histórica, nas práticas acumuladas e nos acervos documentais, os autores destacam que a gestão do conhecimento envolve também a preservação do saber coletivo como um ativo estratégico da instituição.

A análise dos dados revela um campo em expansão e diversificação, com crescente presença da GC nas agendas acadêmicas das universidades. No entanto, observam-se assimetrias regionais (com predomínio de estudos em países em desenvolvimento), ênfase em estudos qualitativos e de caso, e lacunas no aprofundamento teórico-processual da GC. Esses achados reforçam a necessidade de estratégias contextualizadas, sustentadas por políticas institucionais robustas, sistemas de informação eficazes e uma cultura de valorização do saber coletivo.

6. CONCLUSÃO

Esta revisão integrativa teve como objetivo mapear as dimensões-chave relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC) nas universidades, com base em 40 artigos publicados entre 2020 e 2025, extraídos de bases nacionais e internacionais. Os resultados evidenciam um campo em expansão, com crescente valorização da GC como eixo estratégico para o desempenho institucional, a inovação acadêmica e a sustentabilidade das instituições de ensino superior.

As universidades, enquanto organizações intensivas em conhecimento, enfrentam pressões crescentes para gerir de forma eficaz os saberes que produzem e mobilizam. Nesse contexto, a GC aparece como uma resposta potencial à complexidade organizacional, ao avanço da transformação digital e à demanda por maior eficiência na gestão pública e privada do ensino superior. A análise revelou também o avanço das chamadas universidades inteligentes, nas quais a GC se articula a tecnologias emergentes, promovendo ambientes mais integrados, colaborativos e orientados por dados.

Como contribuição, o artigo oferece um panorama atualizado da literatura recente, sistematiza as principais dimensões abordadas e propõe caminhos para pesquisas futuras, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de modelos adaptativos e contextualmente sensíveis à realidade das universidades, em especial das instituições públicas e de países em desenvolvimento.

Conclui-se que a consolidação da GC no ensino superior depende não apenas de tecnologias e modelos, mas de um compromisso institucional com a valorização do conhecimento como ativo estratégico, coletivo e transformador.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.

ALQHTANI, F. M. Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. **Sustainability**, 17(6), 2481, 2025.

ALSHEIKH *et al.* Exploring the relationship between knowledge management and core competencies to improve universities success in Jordan: Testing the mediating effect of employee engagement. **Periodicals of Engineering and Natural Sciences**, [S. l.], v. 11, n. 5, p. 76–90, 2023. DOI: 10.21533/pen.v11.i5.186. Disponível em: <https://pen.ius.edu.ba/index.php/pen/article/view/186>. Acesso em: 22 jul. 2025.

AL-SULAMI, Z. K. *et al.* Knowledge management and its role in the development of a smart university in Iraq. **International Journal of Learning and Change**, v. 15, n. 3, p. 265–284, 2023.

CAVALCANTE, L. E.; SALES, O. M. M.; GUERRA, M. A. M. A. Interseções entre memória institucional, representação da informação e gestão do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 30, e137828, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.30.137828>. Acesso em: 22 jul. 2025.

COSTA, W. P. L. B. D. *et al.* Modelo de gestão do conhecimento. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 46–68, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.9.2.715>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DONATE, M. J.; SÁNCHEZ DE PABLO, J. D. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 360–370, 2015.

ENAKRIRE, R. T.; SMUTS, H. Efficacy of knowledge management tools in support of university library operations. **International Journal of Information Science and Management**, v. 21, n. 4, p. 215–233, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22034/ijism.2023.1977775.0>.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109–123, 2000.

FAYDA-KINIK, F. S.; CETIN, M. Perspectives on knowledge management capabilities in universities: A qualitative identification of organisational factors. **Higher Education Quarterly**, 77(3), 375–394, 2023. <https://doi.org/10.1111/hequ.12407>

GARCIA, A. J. G.; TUESTA, Y. N. La tercera misión universitaria hacia la transferencia de conocimiento, la innovación, el emprendimiento y el desarrollo sostenible: una revisión

sistemática de la literatura. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 65, n. 3, e2024-0218, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020250301>. Acesso em: 22 jul. 2025.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 185–214, 2001.

LAHAI, Mohamed. Knowledge management and provision of academic library services in the University of Sierra Leone: a mixed-methods approach. **Library Philosophy and Practice**, 2024.

McNAY, I. From the collegial academy to corporate enterprise: the changing cultures of universities. In: SCHULLER, T. (ed.). **The changing university?**. Buckingham: SRHE/Open University Press, 1995. p. 105–115.

MENEZES, K. S. V.; SILVA, S. V. Modelagem de processos como auxílio da gestão do conhecimento: uma aplicação em uma universidade pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 2, 2024.

MORSHEDI, A.; NEZAFATI, N.; SHOKUHYAR, S.; TANHAEEAN, M.; KARAMI, M. A Markov-based assessment of Knowledge Management Models at Universities. **Interdisciplinary Journal of Management Studies**, v. 16, n. 3, p. 593-612, 2023. DOI: 10.22059/ijms.2022.338388.674945. Disponível em: <https://doi.org/10.22059/ijms.2022.338388.674945>. Acesso em: 22 jul. 2025.

NASCIMENTO, Hugo do et al. Prontidão das universidades federais para implantação de sistemas de gestão do conhecimento com base na norma ISO 30401:2018. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. esp., p. 1-137, 2022.

NEVO, D.; CHAN, Y. E. A Delphi study of knowledge management systems: scope and requirements. **Information & Management**, v. 44, n. 6, p. 583–597, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

PHAM, H. D. *et al.* The impacts of knowledge management enablers and knowledge management processes on university performance in Vietnam. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 1, p. 79–100, 2022.

RAHMAN, M. H.; ISLAM, M. N. The impact of ChatGPT for enhancing knowledge management in university libraries. **Journal of Web Librarianship**, v. 18, n. 4, p. 177–196, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19322909.2024.2391907>. Acesso em: 22 jul. 2025.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **International Journal of Educational Management**, v. 14, n. 7, p. 325–333, 2000.

SOBAIH, A. E. E.; GHARBI, H.; BEN ABDALLAH, M. A.; HASSAN, O. H. M.. Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through

administrative departments' innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 11, n. 1, 2025.

UGWU, C. I.; EJIKEME, A. Knowledge management, organizational culture and job performance in Nigerian university libraries. **IFLA Journal**, v. 49, n. 1, p. 99-116, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/03400352221103896>. Acesso em: 22 jul. 2025.

WHITTEMORE, R., KNAFL, K. The integrative review: Updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, 52(5), 546–553, 2005.