

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS  
CIENTÍFICAS: UM ESTUDO COMPARADO DOS GRUPOS DE PESQUISA  
BRASIL/PORTUGAL****KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC RESEARCH:  
A COMPARATIVE STUDY OF RESEARCH GROUPS IN BRAZIL/PORTUGAL****GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN  
CIENTÍFICA: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN EN  
BRASIL Y PORTUGAL**

10.56238/revgeov16n5-236

**Fabricio Ziviani**

Doutor em Ciência da Informação

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Católica de Brasília

E-mail: fazist@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2705-846X>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1283869098677703>**Deysiane Farias Pontes**

Doutora em Educação

Instituição: Universidade de Brasília (UNB), Marista Brasil

E-mail: deysianepontes@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0204-8676>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3283456381702088>**Flávio Medeiros Mariz**

Mestrando Governança, Tecnologia e Inovação

Instituição: Universidade Católica de Brasília (UCB), Marista Brasil

E-mail: flaviomariz@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-3648-5788>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4167277598224480>**Karina Dutra de Carvalho Lemos**

Doutora em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento

Instituição: FUMEC, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) -

Campus São João Evangelista

E-mail: karina.dutra@ifmg.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6250-962X>Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9520732903215220>

**Pedro Henrique Santos**

Graduado em Sistemas de Informação

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) - Campus São João Evangelista

E-mail: phsantos3010@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-2947-2871>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4741144152733992>**Jean Carlos Pena Amorim**

Mestre Gestão e Organização do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

E-mail: Contato.falajan@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1194-6346>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9435719467446782>**Carlos Alberto Gonçalves**

Doutor em Administração

Instituição: Universidade de São Paulo (USP), Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), Laboratório de Neurociências Molecular e Comportamental (LANEC), Instituto de Ciências Biológicas (ICB), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

E-mail: carlos11ag@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1222-141X>Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5736078976141563>**Flávio Ferreira de Melo**

Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento

Instituição: FUMEC, Michelinconnectedfleet

E-mail: flafmelo@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7522-7301>Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4223948623315231>

---

**RESUMO**

A gestão do conhecimento (GC) tem se consolidado como um fator estratégico para o desenvolvimento e aprimoramento da pesquisa científica, uma vez que facilita a organização, compartilhamento e aproveitamento eficiente das informações geradas nos grupos de pesquisa. Este estudo compara práticas de GC em grupos de pesquisa no Brasil e em Portugal, com o objetivo de identificar semelhanças, diferenças e fatores críticos que influenciam a produtividade científica e a inovação. A metodologia adotada combina revisão integrada da literatura e entrevistas semiestruturadas com pesquisadores coordenadores de grupos de pesquisa de ambos os países. Os resultados indicam que, enquanto os grupos portugueses apresentam maior integração com plataformas digitais de gestão do conhecimento e políticas de incentivo à colaboração internacional, os grupos brasileiros destacam-se pela diversidade temática e pela resiliência frente a limitações de infraestrutura tecnológica. Conclui-se que o fortalecimento das práticas de Gestão do Conhecimento, aliado à criação de políticas institucionais mais sistematizadas e valorizadas, contribui significativamente para a eficiência e visibilidade da produção científica, promovendo a consolidação de redes colaborativas e a transferência de conhecimento.



**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Pesquisa Científica. Comparação Internacional. Brasil. Portugal.

## ABSTRACT

Knowledge management (KM) has become a strategic factor for the development and improvement of scientific research, as it facilitates the organization, sharing, and efficient use of information generated in research groups. This study compares KM practices in research groups in Brazil and Portugal, aiming to identify similarities, differences, and critical factors that influence scientific productivity and innovation. The methodology adopted combines an integrated literature review and semi-structured interviews with researchers coordinating research groups from both countries. The results indicate that, while Portuguese groups show greater integration with digital knowledge management platforms and policies to encourage international collaboration, Brazilian groups stand out for their thematic diversity and resilience in the face of technological infrastructure limitations. It is concluded that strengthening knowledge management practices, coupled with the creation of more systematized and valued institutional policies, significantly contributes to the efficiency and visibility of scientific production, promoting the consolidation of collaborative networks and knowledge transfer.

**Keywords:** Knowledge Management. Scientific Research. International Comparison. Brazil. Portugal.

## RESUMEN

La gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en un factor estratégico para el desarrollo y la mejora de la investigación científica, ya que facilita la organización, el intercambio y el uso eficiente de la información generada en los grupos de investigación. Este estudio compara las prácticas de GC en grupos de investigación de Brasil y Portugal, con el objetivo de identificar similitudes, diferencias y factores críticos que influyen en la productividad científica y la innovación. La metodología adoptada combina una revisión bibliográfica integrada y entrevistas semiestructuradas con investigadores que coordinan grupos de investigación de ambos países. Los resultados indican que, si bien los grupos portugueses muestran una mayor integración con plataformas digitales de gestión del conocimiento y políticas que fomentan la colaboración internacional, los grupos brasileños destacan por su diversidad temática y resiliencia ante las limitaciones de la infraestructura tecnológica. Se concluye que el fortalecimiento de las prácticas de gestión del conocimiento, junto con la creación de políticas institucionales más sistematizadas y valoradas, contribuye significativamente a la eficiencia y la visibilidad de la producción científica, promoviendo la consolidación de redes colaborativas y la transferencia de conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento. Investigación Científica. Comparación Internacional. Brasil. Portugal.



## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) se tornou, nas últimas décadas, uma parte importante para o avanço científico, tecnológico, econômico e social (MACHADO, SARTORI & CRUBELLATE, 2017; DAMIAN, SILVA & PINTO, 2020). O conceito de Gestão do Conhecimento vai além das definições de gestão da informação ou dos dados, pois abrange processos que trabalham juntos e se ajudam mutuamente na criação, compartilhamento, retenção, recuperação, uso e aplicação do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; HECKLER MOTA, MUNZ FERNANDES & VICENTE DOS ANJOS, 2023.). Sendo assim, a GC passa a ser uma estratégia relevante para as organizações e a sociedade (CORREA, et. al, 2023). Na pesquisa científica, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como campo científico relevante pois ajuda a formar redes de colaboração, melhora os processos de pesquisa, armazena dados científicos e aumenta a visibilidade e o impacto dos resultados obtidos. (BATISTA, 2012; MACHADO, SARTORI & CRUBELLATE, 2017; FIRME, MIRANDA & SILVA, 2018).

Sendo as universidades e centros de pesquisa setores que investem em inovação, torna-se essencial promover um ambiente de trabalho que foque no valor intangível do conhecimento, de acordo com Terra (2005).

Agostineto, Mazon & Soares (2022), afirmam que o valor de uma instituição científica está ligado à sua habilidade de transformar dados e informações em conhecimento útil, que esteja de acordo com a estratégia da organização. Isso acontece através da interação entre pessoas, comunidades e a sociedade. Angeloni (2008) e Silva & Burger (2017) destacam que o capital intelectual nas organizações de pesquisa é criado de maneira conjunta e colaborativa. A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que ajuda a melhorar o aprendizado dentro da organização, a desenvolver novas estratégias e a promover inovações constantes (SVEIBY, 1998; CORREA, et. al, 2025).

No âmbito acadêmico, a implementação da Gestão do Conhecimento cria um ambiente favorável à circulação e reutilização do saber científico (ZIVIANI et al., 2025). A esse respeito, Batista (2012, p. 47) observa que “a falta de políticas estruturadas de gestão do conhecimento tende a gerar ilhas de informação, dificultando a integração entre áreas e a formulação de decisões estratégicas”. Valentim (2008, p. 32) argumenta que, no contexto acadêmico, a interação entre informação e conhecimento possibilita “a criação de novos saberes e o fortalecimento das práticas colaborativas”, o que contribui diretamente para a consolidação da missão científica e extensionista das universidades.

Complementando essa perspectiva, Angeloni (2008) ressalta que a gestão integrada da informação não apenas reduz redundâncias, mas também amplia o compartilhamento do conhecimento e favorece processos inovadores. Essa relevância de práticas sistematizadas no âmbito institucional é corroborada por Carvalho, Fleury & Lopes (2020) e Correia, et al., (2023).



De maneira convergente, Terra (2005) e Correa, et al. (2025) enfatizam que a GC atua como um vetor de integração organizacional, permitindo uma sinergia mais robusta entre áreas, departamentos e, principalmente, entre indivíduos. Essa dinâmica possibilita que o conhecimento seja compartilhado de forma contínua, potencializando a aprendizagem, a inovação e, por fim, os objetivos ou resultados organizacionais inovadores (VALENTIM & CASTRO, 2020). Assim, é evidente que a adoção de modelos estruturados de gestão do conhecimento não apenas contribui para superar a dispersão informacional, mas também amplia a produção de novos saberes e qualifica a governança do conhecimento em organizações públicas e privadas, além de organizações sociais e órgãos de fomento e gestão de pesquisas científicas, como FCT, CAPES e CNPq, e, de maneira significativa, nas universidades (BEN ARFI, et. al, 2025; CARVALHO & FERREIRA, 2020).

Nesse mesmo sentido, Sereno (2017) enfatiza que a gestão do conhecimento nas universidades portuguesas tem se mostrado uma ferramenta eficaz para alinhar políticas científicas e práticas institucionais, promovendo uma maior eficiência nos processos de investigação e na difusão científica.

A aproximação entre os contextos de pesquisas científicas entre Brasil e Portugal oferecem a oportunidades e reduzem as barreiras para estudos comparados sobre GC aplicada à pesquisa científica (FCT, 2022; CNPq, 2025). No Brasil, as políticas de ciência, tecnologia e inovação têm incorporado progressivamente práticas de GC, especialmente por meio de plataformas de acesso aberto, repositórios institucionais, mudanças regulatórias e incentivos à interdisciplinaridade (FIALHO, et. al, 2016; DIAS, 2025). No ambiente português, por sua vez, destaca-se pela consolidação de sistemas integrados de informação científica, como o Currículo Ciência Vitae e o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), que contribuem para a sistematização e disseminação do conhecimento produzido de forma efetiva (PIMENTA & GOMES, 2019).

De acordo com Heitor (2015) e Carvalho (2019) afirmam que as práticas de GC em universidades portuguesas refletem uma cultura de gestão institucional mais madura e consolidada, orientada por políticas públicas que valorizam a transparência, transferência de conhecimento e a colaboração entre pesquisadores (DIAS & GONÇALVES, 2020). Já no Brasil, observa-se um ecossistema de pesquisa diversificado, no qual os grupos de pesquisa, coordenados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), constituem espaços fundamentais para a produção, armazenamento, recuperação e compartilhamento do conhecimento inovadoras (DAMIAN, SILVA & PINTO, 2020).

No caso das universidades e dos grupos de pesquisa, a gestão eficaz do conhecimento possibilita transformar a informação científica em conhecimento aplicável, ampliando o impacto social e científico das investigações (BRITO, et al., 2022; DA COSTA, et al., 2023). Em Portugal e no Brasil, a GC vem sendo incorporada gradualmente nas políticas de ciência, tecnologia e inovação, influenciando a forma como os pesquisadores organizam e compartilham resultados (FIALHO, et. al.,



2010). Segundo Carvalho (2019), a adoção de práticas de GC em ambientes acadêmicos promove uma maior integração entre diferentes áreas do saber e fortalece a cooperação científica internacional.

A comparação entre os contextos brasileiro e português revela semelhanças e diferenças significativas na institucionalização da GC (FUNCHAL, et. al, 2023). Enquanto o Brasil apresenta um sistema de pesquisa mais amplo e descentralizado, com forte presença de políticas de acesso aberto e redes colaborativas, Portugal destaca-se pela consolidação de sistemas integrados de gestão e avaliação da produção científica (DIAS & GONÇALVES, 2020; CNPq, 2025b).

Diante dessas particularidades, torna-se relevante analisar de que forma a GC é incorporada ao cotidiano dos grupos de pesquisa nos dois países, considerando seus instrumentos, estratégias, práticas e resultados. Contudo, a análise comparativa permite compreender como as dimensões culturais, institucionais e tecnológicas influenciam a gestão do conhecimento científico (ALCARA, et. al, 2014; BAPTISTA & COSTA, 2019). Como destacam Davenport & Prusak (1998), a GC é eficaz quando a cultura organizacional está voltada para colaboração entre sujeitos e fundamentada na relação de confiança, desta forma tem-se um ambiente favorável a produção de conhecimentos.

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar o papel da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de pesquisas científicas, com enfoque comparativo entre grupos de pesquisa brasileiros e portugueses buscando preencher as lacunas dos estudos científicos desenvolvidos por David (2013), Coxe; Rocha & Hoffmann (2019) e Brito, et. al. (2022). De forma específica, busca-se: (a) identificar as práticas e ferramentas de GC utilizadas nos grupos de pesquisa; (b) compreender como essas práticas influenciam a produção e disseminação científica; e (c) propor estratégias de fortalecimento da cooperação entre os dois contextos.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de compreender o conhecimento como um recurso estratégico para o desenvolvimento sustentável da ciência e da sociedade, conforme destacam Santos & Pereira, (2020) e Santos & Amaro, (2021). Conforme argumenta Pimenta (2020), a institucionalização da GC nas universidades contribui para a consolidação de políticas de inovação e para o alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, estudos comparados entre Brasil e Portugal oferecem uma perspectiva internacional sobre os desafios e oportunidades na gestão do conhecimento científico, favorecendo a formulação de modelos colaborativos que potencializem a visibilidade global da produção acadêmica de ambos os países (BRITO, et al., 2022; DA COSTA, et al., 2023).

A motivação para desenvolvimento deste estudo surge durante o período de pós-doutoramento de um dos pesquisadores, na participação cada vez maior de pesquisadores brasileiros em congressos internacionais realizados em Portugal, na parceria histórica entre Brasil e Portugal no desenvolvimento de pesquisas científicas, formação de recursos humanos (mestres e doutores) e fomento público



voltados para o desenvolvimento social, ambiental, econômico e científico (COXE; ROCHA & HOFFMANN, 2019; FRANÇA & PADILHA, 2020; BRITO, et. al., 2022).

Portanto, compreender como a GC se manifesta nos grupos de pesquisa de Brasil e Portugal é elucidar o próprio funcionamento das comunidades científicas na contemporaneidade. A pesquisa propõe uma reflexão crítica sobre o papel da GC como instrumento de integração, inovação e sustentabilidade do conhecimento científico, contribuindo para o fortalecimento das redes de pesquisa e da cooperação internacional entre Brasil e Portugal (CARVALHO & FERREIRA, 2020; DIAS, 2025).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem se consolidado como um campo de estudo interdisciplinar que articula estratégia, pessoas, tecnologia, processos e a cultura organizacional voltados à criação, uso, armazenamento, recuperação e compartilhamento e aplicação dos diferentes saberes no contexto organizacional (CORREA, et. al, 2023). De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 5), o conhecimento é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações e insights experimentados, que fornece uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Essa definição evidencia a natureza sinérgica, dinâmica e contextual do conhecimento, recurso relevante e central para a competitividade, inovação e alcance dos resultados nas organizações (BEN ARFI et al., 2025; MATOS & CORBETT, 2019).

Na perspectiva clássica, Nonaka & Takeuchi (1997) propuseram o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que descreve o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Para os autores, o aprendizado organizacional depende da interação contínua entre esses tipos de conhecimento, o que permite a criação de novos saberes e a inovação contínua. Assim, o conhecimento não é apenas acumulado, mas transformado por meio de práticas colaborativas e contextuais definidas pelas organizações dentro das suas estratégias (VIDIGAL & ZIVIANI, 2016; DALKIR, 2017).

Neste contexto, Ziviani, et al., (2025) apontam que práticas colaborativas ampliam a capacidade das instituições de transformar conhecimento acadêmico em soluções práticas para sociedade (SANTOS & AMARO, 2021). Para Gasperin & Guevara (2024) os processos colaborativos geram aprendizado coletivo e refletem na capacidade de inovação das organizações. Reforçando a ideia Carvalho, Fleury & Lopes (2020) ao afirmarem que práticas de compartilhamento e colaboração estruturadas permitem que o conhecimento organizacional seja continuamente reinterpretado e transformado, neste sentido o conhecimento passa a ser o principal recurso nas organizações (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).



No contexto brasileiro, Tomaél & Alcará (2011) ressaltam que a GC envolve o desenvolvimento de ambientes propícios à troca de informações e à construção coletiva do saber. Esses autores destacam a importância das redes de conhecimento e da confiança organizacional como bases para a circulação efetiva de ideias e experiências. Da mesma forma, Terra (2005) argumenta que a GC deve ser entendida como um sistema integrado que combina estratégia, tecnologia, processos e pessoas, sendo o aprendizado organizacional e as melhorias nos processos os eixos estruturantes e a inovação o resultado relevante (ZIVIANI, et. al, 2023).

Autores brasileiros contemporâneos vêm ampliando esse debate, aproximando a GC da realidade das instituições públicas, acadêmicas e inovadoras (VALENTIM & CASTRO, 2020; DAMIAN, SILVA & PINTO, 2020). Ziviani, et. al (2024) defendem que a gestão do conhecimento deve ser vista como um processo estratégico de transformação organizacional, no qual a informação se converte em ativo para a tomada de decisão e a inovação. Segundo esses autores, “a efetividade da gestão do conhecimento depende da capacidade das organizações de integrar pessoas, processos e tecnologias em um ecossistema de aprendizado contínuo” (CORRÊA, et. al 2020, p. 112).

Ainda nessa perspectiva, Alvarenga Neto (2008) e Alves & Valentim (2022) enfatizam que o sucesso das práticas de GC está relacionado à cultura de compartilhamento e à valorização dos fluxos informais de conhecimento, que muitas vezes são negligenciados em modelos gerenciais tradicionais. Para os autores, a criação de comunidades de prática e redes colaborativas fortalece a inovação e a geração de valor público (DAMIAN, SILVA & PINTO, 2020; MACHADO, 2020). Assim, a GC se torna também um instrumento de fortalecimento da governança e da transparência organizacional (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002).

No setor público, essas comunidades contribuem diretamente para o fortalecimento da governança, ao favorecer a circulação de informações entre áreas, a padronização de práticas e a redução de assimetrias informacionais (BATISTA, 2012). Da mesma forma, autores brasileiros como Terra (2005) e Valentim (2015) reforçam que redes colaborativas de conhecimento ampliam a capacidade de inovação e de resposta institucional, especialmente em contextos onde a interdependência entre órgãos é alta, concordando com Nonaka & Takeuchi (1997).

A Gestão do Conhecimento, nesse sentido, deixa de ser apenas um mecanismo de eficiência interna para se tornar um instrumento de governança pública, incentivando transparência, participação e melhoria das políticas públicas (BATISTA, 2012). Segundo Dalkir (2017), a GC orientada a resultados públicos fomenta práticas de compartilhamento que tornam processos mais transparentes, reforçando a accountability. Neste sentido, Choo (2006) e Batista (2012) argumentam que modelos de GC aplicados ao setor público promovem maior clareza na tomada de decisão e permitem evidenciar como o conhecimento circula entre agentes, fortalecendo tanto a governança quanto a confiança pública.



Outros estudos reforçam que a GC está intimamente associada à inovação e ao capital intelectual. Sveiby (1998) sustenta que as organizações do conhecimento são aquelas capazes de criar valor a partir de ativos intangíveis, como competências, relacionamentos e cultura. Drucker (1993), por sua vez, já previa o advento da sociedade do conhecimento, na qual o saber se tornaria o principal recurso econômico e o trabalhador do conhecimento, o ator central do desenvolvimento organizacional.

No contexto interdisciplinar, Valentim (2013) observa que a informação é a base do conhecimento organizacional, e que as práticas de gestão devem considerar não apenas os fluxos formais, mas também os informais, nos quais o saber é compartilhado de maneira espontânea. Já Batista (2012), ao analisar a GC no setor público, argumenta que a aprendizagem organizacional deve ser incorporada como política institucional para o aprimoramento da eficiência e da transparência.

Por fim, Gervásio & Cunha (2020) e Ziviani et al. (2024) destacam a importância da gestão do conhecimento para o fortalecimento das redes de pesquisa e para a promoção da sustentabilidade científica, ressaltando que “o conhecimento compartilhado é o alicerce para o avanço coletivo da ciência e para a consolidação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” (ZIVIANI et al., 2025, p. 89).

Dessa forma, observa-se que a Gestão do Conhecimento não se resume à implementação de sistemas tecnológicos, mas envolve uma mudança cultural e estratégica nas organizações conforme afirma Choo, (2006). Ela requer a valorização das pessoas como detentoras e disseminadoras do saber, bem como a criação de políticas que promovam o aprendizado contínuo. Como sintetizam Nonaka & Takeuchi (1997, p. 80), “a criação do conhecimento organizacional é um processo espiralado, que amplia o conhecimento criado individualmente para níveis grupais e organizacionais”.

O diálogo entre autores clássicos e contemporâneos demonstra que o conhecimento é o principal recurso estratégico do século XXI, e sua gestão eficaz constitui um diferencial para organizações públicas e privadas que buscam melhorar seu desempenho e promover uma transformação sustentável com foco nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU (BARBIERI, et al., 2010; GERVÁSIO & CUNHA, 2020).

## 2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ACADÊMICO E CIENTÍFICO

No ambiente acadêmico principalmente no cenário das universidades que desenvolvem pesquisas de alto impacto, a GC assume um papel essencial no estímulo à criação, armazenamento, uso e ao compartilhamento do conhecimento científico (MARTINS & CARVALHO, 2019; ZIVIANI, et. al, 2025). As universidades e os grupos de pesquisa configuram-se como espaços privilegiados para a geração de novos saberes e para a formação de comunidades de prática (NONAKA & TAKEUCHI, 1997), nas quais o conhecimento é continuamente compartilhado, reutilizado e reconstruído, seguindo



a lógica da espiral do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1997) reforçada nos estudos de Angeloni (2008) e Lima, Loose & Braga (2022).

Leite (2006) define conhecimento acadêmico como sendo um conhecimento formal, teórico e prático adquirido em instituições de ensino superior, como universidades e faculdades. O autor reforça que o conhecimento acadêmico é construído através da pesquisa, experimentação e análise rigorosa, sendo pautado por princípios como a origem clara das informações, a representação em alguma linguagem, a possibilidade de replicação e a comunicação. Esse tipo de saber se diferencia do conhecimento empírico (baseado na experiência) por sua sistematização e base metodológica (LEITE, 2006).

Para Fialho, et. al, (2010), a aplicação da GC nas instituições de ensino superior contribui para o fortalecimento da aprendizagem organizacional e para a consolidação de políticas de inovação. Esses autores argumentam que o conhecimento científico, quando adequadamente gerido, torna-se um ativo coletivo, capaz de gerar benefícios sociais, econômicos, tecnológicos, políticos e ambientais (MATOS & CORBETT, 2019).

No contexto brasileiro, Carvalho (2019) identificou que as universidades vêm adotando sistemas de GC como parte de suas estratégias institucionais, ainda que de forma informal ou desvinculada da sua estratégia. Segundo a autora, as principais barreiras observadas são de ordem cultural, estrutural, tecnológica ou relacionadas à falta de incentivos à colaboração e à falta de sistemas integrados de gestão da informação o que é reforçado em estudos de Valentim & Castro (2020) e Machado (2020).

Em Portugal, o desenvolvimento de infraestruturas como o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e o Currículo Ciência Vitae tem impulsionado a institucionalização da GC nas universidades, promovendo maior transparência e visibilidade à produção científica (DIAS, 2025). Para Pimenta (2020), tais iniciativas refletem uma visão sistêmica do conhecimento, orientada para a interoperabilidade entre dados e a construção de ecossistemas científicos colaborativos e voltados para inovação. Como resultado tem-se a sustentabilidade informacional que garante o desenvolvimento científico de alto impacto (GERVÁSIO & CUNHA, 2020).

De acordo com Sereno (2017, p. 18), a GC no contexto universitário não se limita ao armazenamento de dados ou informações, mas compreende um processo de gestão da inteligência coletiva, que envolve “a criação de ambientes digitais e culturais favoráveis à partilha de saberes e à inovação científica”.

Assim, a GC, no contexto acadêmico, articula-se com as políticas de ciência aberta e de acesso livre, reforçando a importância da colaboração internacional e da interoperabilidade das redes de pesquisa (SANTOS & MENEZES, 2020)



A Gestão do Conhecimento tem se consolidado como um elemento estratégico no avanço das pesquisas científicas, promovendo não apenas a organização e sistematização das informações, mas também a geração de conhecimento inovador e de alto impacto (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). No contexto acadêmico, a GC permite que pesquisadores e instituições compartilhem dados, resultados e metodologias, favorecendo a colaboração e o fortalecimento da capacidade científica coletiva (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

A importância da GC no desenvolvimento de pesquisas científicas se manifesta em diferentes dimensões. Primeiramente, na estruturação e armazenamento de dados e informações, na qual os bancos de dados, repositórios institucionais e sistemas de gerenciamento documental permitem o acesso rápido e seguro a dados experimentais, científicos e bibliográficos (ALVES & VALENTIM, 2022). Em segundo lugar, na difusão e compartilhamento do conhecimento, que inclui a publicação de artigos, participação em conferências ou congressos e o uso de plataformas digitais colaborativas, promovendo a interdisciplinaridade e a inovação (CHOO, 2006; MORAES & MENDES, 2018). Finalmente, a GC contribui para tomada de decisão baseada em evidências, auxiliando pesquisadores a identificar lacunas científicas, tendências emergentes e áreas prioritárias de investigação científica e permitindo identificar novos campos de pesquisa (PORTER & HEER, 2014; MUGNAINI, DIGIAMPIETRI, MENA-CHALCO, 2018; SATOS & MENEZES, 2020). O quadro 1 apresenta quatro estudos relevantes no campo da gestão do conhecimento e pesquisas científicas.

Quadro 1 – Artigos relevantes no contexto da Gestão do Conhecimento e Pesquisas Científicas.

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo / principais achados</b>
LEITE & COSTA (2007)	Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica.	Apresenta um modelo conceitual de GC no contexto acadêmico, com ênfase nos processos de comunicação científica (publicação, difusão, tacitização do conhecimento). Útil para fundamentar teoria de GC aplicada à pesquisa científica.
SANTOS & MENEZES (2020)	Gestão do conhecimento científico como síntese interdisciplinar: interfaces teórico-conceituais entre a gestão do conhecimento, a comunicação científica e a comunicação organizacional.	Explora a GC científica como um campo interdisciplinar, relacionando GC com comunicação científica e organizacional relevante para entender como a pesquisa (em tecnologia verde) pode envolver GC interdisciplinar.
ALVES & VALENTIM (2022)	Gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise dos trabalhos científicos indexados na BRAPCI.	Estudo empírico-bibliométrico que caracteriza a produção científica brasileira em ciência da informação sobre GC/GI. Permite ver tendências, lacunas e métodos usados, bom para seção de “estado da arte”.
LIMA, LOOSE, & BRAGA (2022)	The Knowledge Management scenario at the Rondônia Federal University.	Pesquisa de caso em universidade brasileira que investiga práticas de GC (fluxos de conhecimento) em ambiente acadêmico. Pode servir como exemplo metodológico para aplicar ao tema de pesquisa científica em tecnologia verde.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Além disso, a implementação de práticas de GC fortalece a competitividade das instituições de pesquisa, uma vez que permite a preservação do conhecimento organizacional e reduz a dependência



de indivíduos específicos, mitigando riscos de perda de informação crítica (ALVES & VALENTIM, 2022). Nesse sentido, o ciclo de vida da informação, partindo da coleta até a aplicação do conhecimento, torna-se mais eficiente, potencializando resultados científicos e contribuindo para a excelência acadêmica e produção científica que gera impacto social, econômico e tecnológico (SANTOS & MENEZES, 2020).

Contudo, a efetividade da GC depende de fatores como cultura organizacional, tecnologias disponíveis e capacitação de pesquisadores. A resistência à troca de informações, a falta de padronização nos processos e a escassez de recursos tecnológicos podem comprometer a disseminação e utilização do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006). Portanto, estratégias de incentivo à colaboração, políticas institucionais de acesso aberto e investimentos em sistemas de informação são essenciais para consolidar a GC como ferramenta de apoio à pesquisa científica (ALBAGLI, MACIEL & ABDO, 2015; BRANDI & SILVA, 2017).

Sendo assim, para estruturar esta proposta de pesquisa, entende-se que a Gestão do Conhecimento não se limita à organização de informações, mas atua como um mecanismo integrador que potencializa a criação de conhecimento científico, promove inovação e fortalece a capacidade institucional (ALMEIDA, DAMIAN & VALENTIM, 2019). Ao articular pessoas, processos e tecnologias, a GC oferece suporte estratégico à pesquisa científica, alinhando-se às demandas de um ambiente acadêmico cada vez mais complexo, ágil e dinâmico (ALCARÁ, et al., 2014; COSTA & LEITE, 2015; MARTINS & CARVALHO, 2019)

### 2.3 MODELOS E PRÁTICAS DE GC EM GRUPOS DE PESQUISA NO BRASIL E EM PORTUGAL

Os grupos de pesquisa representam unidades estruturantes da produção científica, atuando como núcleos de criação, disseminação e aplicação do conhecimento. No Brasil, o Diretório dos Grupos de Pesquisa (DGP/CNPq) é o principal instrumento de registro e acompanhamento dessas estruturas, permitindo o mapeamento de suas interações e resultados (CARVALHO, 2019; CNPq, 2025). Em Portugal, o desenvolvimento de infraestruturas como o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e o Currículo Ciência Vitae tem impulsionado a institucionalização da GC nas universidades e permitindo que a produção científica esteja mais disponível a sociedade (DIAS & GONÇALVES, 2020).

De acordo com Batista (2012), a GC aplicada a grupos de pesquisa deve priorizar a sistematização de fluxos informacionais e o estímulo à cultura de compartilhamento. Em estudo sobre práticas de GC em universidades públicas brasileiras, Fialho, Macedo e Miranda (2010) destacam a relevância de ferramentas colaborativas, como repositórios digitais e plataformas de gestão científica, para fortalecer a cooperação entre pesquisadores.



Em Portugal, Sereno (2017) e Cardoso & Pimenta (2019) observam que os grupos de investigação inseridos em universidades como a de Lisboa, Porto e Coimbra vêm adotando modelos estruturados de GC, baseados em sistemas integrados de informação e em políticas de gestão do capital intelectual. Essas práticas buscam alinhar a GC à avaliação de desempenho e à visibilidade internacional da produção científica.

Dias e Gonçalves (2020) ressaltam ainda que a GC em Portugal se articula com os princípios da Ciência Aberta, valorizando o compartilhamento de dados de pesquisa, a transparência metodológica e o acesso público ao conhecimento produzido.

Ampliando a discussão teórica para embasar este estudo. Pode-se afirmar que no contexto brasileiro, iniciativas institucionais e agências de fomento têm impulsionado a adoção de práticas de GC nas universidades e nos núcleos de pesquisa (OLIVEIRA & ARAÚJO, 2020; SANTOS & VIDOTTI, 2021). A pesquisadora Valentim (2019, p.75) aponta que a GC no campo científico deve ser compreendida como “um conjunto de processos sistemáticos destinados a identificar, organizar e disseminar conhecimentos relevantes”, ressaltando a importância da mediação informacional e da cultura colaborativa. Em citação direta, a autora afirma que “a gestão do conhecimento na ciência depende do alinhamento entre práticas informacionais, infraestrutura tecnológica e interação entre pesquisadores” (VALENTIM, 2019, p. 82). Essa perspectiva reforça que a GC é um elemento estruturante para fortalecer a pesquisa e ampliar sua capacidade de inovação.

Em Portugal, estudos também evidenciam a incorporação progressiva de práticas de GC na gestão universitária e nas comunidades científicas. Para Carvalho & Ferreira (2020, p. 35), “as universidades portuguesas têm avançado na institucionalização de processos de gestão do conhecimento, sobretudo aqueles relacionados à gestão de dados científicos, repositórios institucionais e práticas colaborativas de pesquisa”. Essas ações dialogam com políticas de ciência aberta implementadas pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT, 2020) e por redes de investigação consolidadas, que incentivam a interoperabilidade e o compartilhamento de resultados.

Quanto aos modelos de GC, observa-se que grande parte dos grupos de pesquisa brasileiros e portugueses adota referenciais clássicos, como o modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1997), modelos de maturidade (WEN & SHEN, 2016) e frameworks orientados por processos informacionais (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Nos grupos de pesquisa, esses modelos costumam se manifestar por meio de práticas como: gestão de bases de dados internas, reuniões sistemáticas para troca de experiências, roteiros metodológicos compartilhados, adoção de repositórios institucionais, registro formal de procedimentos e protocolos de pesquisa conforme estudos desenvolvidos por Coxe, Rocha & Hoffmann (2019).

No caso brasileiro, estudos como o de Ziviani, et. al, (2025) destacam que a maturidade em GC nos grupos de pesquisa ainda é heterogênea, mas vêm aumentando com a expansão de plataformas



colaborativas, o uso de repositórios da Rede Brasileira de Repositórios Digitais e a disseminação de práticas de ciência aberta (BAPTISTA & COSTA, 2019; CNPq, 2022). De forma semelhante, em Portugal, autores como Moraes e Mendes (2018) identificam que os grupos de investigação têm ampliado a integração entre GC e gestão de dados científicos, especialmente em áreas como saúde, engenharia e ciências sociais.

De modo geral, as práticas de GC nos dois países convergem para três eixos principais: (1) organização e registro do conhecimento científico, (2) mecanismos de compartilhamento e colaboração, e (3) uso estratégico da informação para inovação e tomada de decisão. Essas práticas são influenciadas por fatores institucionais, pela cultura científica e pela maturidade tecnológica de cada grupo de pesquisa (BATISTA & QUANDT, 2014; SOUZA & VALENTIM, 2020; SANTOS & AMARO, 2021; GOMES & SANTOS, 2022).

O contraste entre os dois contextos, Brasil e Portugal, evidencia que, embora o Brasil possua uma comunidade científica numerosa e diversificada, enfrenta desafios na institucionalização da GC, especialmente em termos de políticas de incentivo e infraestrutura tecnológica (SAYÃO, 2010; MUGNAINI, DIGIAMPIETRI & MENA-CHALCO, 2018; BRASIL, 2021; CNPq, 2022). Portugal, por outro lado, apresenta maior integração entre seus sistemas de informação científica, o que favorece a gestão estratégica do conhecimento e o reconhecimento internacional de sua produção (BAPTISTA & COSTA, 2019; FCT, 2020)

A produção científica brasileira sobre GC tem se consolidado desde os anos 2000, com destaque para estudos vinculados à Ciência da Informação e à Administração Pública conforme estudos bibliométricos de Correa, Ziviani & Chinelato (2016) e Frogeri, et. al, (2022). Terra (2005) e Valentim (2008) apontam que o país avança na institucionalização de políticas de GC, especialmente no setor público, onde se busca preservar o conhecimento organizacional e aumentar a eficiência governamental.

De acordo com Alves & Valentim (2022), análises bibliométricas revelam o crescimento das pesquisas sobre GC no Brasil, com foco em temas como gestão da informação, redes de colaboração e inovação. Esses autores destacam que as universidades e órgãos públicos são laboratórios importantes de experimentação e implementação de práticas de GC. No mesmo sentido, Gasperin & Guevara (2021) ressaltam que a GC é também uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento sustentável, pois permite conectar o conhecimento científico e social à tomada de decisões mais inclusivas e resilientes.

Por fim, pode-se constatar que a GC nos grupos de pesquisa brasileiros e portugueses revela um movimento crescente de profissionalização e sistematização dos processos de produção científica, alinhado às tendências internacionais de ciência aberta, interoperabilidade informacional e colaboração interdisciplinar. A adoção de modelos e práticas estruturados permite ampliar a qualidade das



investigações, fortalecer redes de cooperação e gerar impactos mais significativos para a sociedade (LEITE & COSTA, 2007; DIAS, 2015; MARTINS & CARVALHO, 2019).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, uma vez que busca compreender fenômenos relacionados à Gestão do Conhecimento em seu contexto social e institucional, priorizando a interpretação de significados e práticas (GIL, 2019). Segundo Minayo (2012, p. 57), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”, permitindo a análise profunda das dinâmicas humanas e organizacionais.

A pesquisa é também de caráter comparado, voltada à análise das práticas de GC em grupos de pesquisa brasileiros e portugueses. O método comparativo possibilita identificar semelhanças e diferenças entre contextos, contribuindo para o avanço teórico e prático do campo estudado. De acordo com Lijphart (1971), o método comparativo é fundamental nas ciências sociais por permitir a construção de inferências a partir da observação de múltiplas unidades.

Por ser um campo de estudos interdisciplinar a Gestão do Conhecimento em estudos com a abordagem comparada possibilita compreender como diferentes culturas científicas organizam e disseminam o saber. Conforme afirma Sereno (2017, p.64), “o estudo comparativo entre instituições acadêmicas oferece perspectivas valiosas para o aperfeiçoamento das práticas de gestão do conhecimento e inovação”.

Dessa forma, o estudo combina Revisão Integrada da Literatura, com análise documental, análise das informações dos grupos de pesquisa disponíveis nos sites institucionais e com coleta empírica de dados qualitativos, permitindo uma compreensão integrada do fenômeno investigado.

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas principais:

- Revisão Integrada da Literatura – consistiu na revisão da literatura nacional e internacional sobre Gestão do Conhecimento aplicada à pesquisa científica, com foco em obras de referência. Foram consultadas as bases de dados SciELO, Brapci, Scopus e Web of Science, utilizando descritores como: gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, Pesquisa Científica, Colaboração científica, Brasil e Portugal.
- Etapa documental – envolveu a análise de documentos institucionais e bases de dados científicas. No caso brasileiro, foram consultados o Diretório dos Grupos de Pesquisa (DGP/CNPq), relatórios do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e repositórios institucionais. Em Portugal, foram utilizados o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), o sistema Ciência Vitae e relatórios da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).



- Etapa empírica e comparativa – incluiu a seleção e análise de grupos de pesquisa vinculados a universidades públicas e institutos de investigação nos dois países. Por meio de entrevistas semiestruturadas foram abordadas questões de GC, como: (a) mecanismos de compartilhamento do conhecimento; (b) práticas de gestão da informação científica; (c) políticas de acesso aberto; e (d) estrutura de redes colaborativas.

O universo da pesquisa compreende grupos de pesquisa ativos no Brasil e em Portugal, registrados nas bases nacionais mencionadas. A amostra intencional foi composta por quatro grupos de pesquisa sendo, dois brasileiros e dois portugueses escolhidos conforme critérios de relevância científica, área de atuação e visibilidade institucional.

Segundo Flick (2009, p. 89), a amostragem intencional é adequada em pesquisas qualitativas, pois “busca selecionar casos ricos em informação, capazes de aprofundar a compreensão do fenômeno”. O objetivo não é a generalização dos resultados, mas a compreensão interpretativa e contextualizada das práticas de GC.

A coleta de dados qualitativos foi realizada por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com coordenadores dos grupos de pesquisa selecionados. A entrevista, conforme Triviños (2015, p. 33), é uma técnica que permite “a obtenção de informações mais profundas sobre comportamentos, práticas e percepções dos sujeitos”.

Os roteiros de entrevista foram elaborados a partir das dimensões teóricas identificadas no referencial, abrangendo temas como: estratégias de GC, práticas de colaboração, uso de tecnologias de informação, políticas de acesso aberto, redes de colaboração e desafios institucionais.

As entrevistas com os coordenadores de grupos de pesquisa tiveram duração de 30m a 40m. Foram realizadas em dezembro 2024 e março de 2025. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após a transcrição foi gerado um documento com 36 (trinta e seis) páginas. Como oportunidade para estudos futuros sugere-se a utilização de softwares de análise de dados qualitativos NVIVO para estruturação dos resultados.

O quadro 2, descreve o perfil dos entrevistados e estabelece a descrição para análise dos dados.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Descrição	Grupo	País	Tempo de Trabalho como pesquisador (anos)	Informações Atualizadas no Repositório.
ENTRE 1	Grupo 1	Brasil	18	Sim
ENTRE 2	Grupo 2	Portugal	15	Sim
ENTRE 3	Grupo 3	Portugal	16	Sim
ENTRE 4	Grupo 4	Brasil	12	Sim

Fonte: dados da pesquisa, 2025.



Adicionalmente, foram analisados documentos institucionais (planos estratégicos, relatórios de pesquisa, políticas de dados abertos) e publicações científicas vinculadas aos grupos, buscando identificar padrões de gestão e disseminação do conhecimento.

A coleta de dados nos sites no Brasil ocorreu em junho 2024 no Diretório dos Grupos de Pesquisa (DGP/CNPq). Em Portugal, foram utilizadas informações do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) acessado em julho 2024.

Os dados obtidos foram organizados e analisados por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), que envolve três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento e interpretação dos resultados. Essa técnica possibilita a categorização dos dados em eixos temáticos, permitindo uma comparação estruturada entre os contextos brasileiro e português.

A análise seguiu um modelo interpretativo, buscando compreender como as práticas de GC se manifestam e se relacionam com o desempenho e a cooperação científica dos grupos estudados. Para Yin (2015, p. 25), esse tipo de análise é apropriado quando se pretende “examinar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas”.

Os resultados foram organizados em quatro categorias sendo: a) Panorama Geral dos Grupos de Pesquisa; b) Comparação entre grupos de pesquisa Brasil–Portugal; c) Análise de Convergências e Divergências; e d) Práticas de GC nos grupos de pesquisa no Brasil e Portugal.

A pesquisa respeitou os princípios éticos previstos nas diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), assegurando o consentimento livre e esclarecido dos participantes e a confidencialidade das informações obtidas. Nos casos de entrevistas, os sujeitos foram informados sobre os objetivos e o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. Conforme Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016), as pesquisas em ciências humanas devem garantir o respeito à dignidade e à privacidade dos participantes, observando o consentimento informado e o tratamento ético dos dados coletados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PANORAMA GERAL DOS GRUPOS DE PESQUISA

No Brasil, o Diretório de Grupos de Pesquisa no Brasil (DGP), criado e mantido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), consolidou-se ao longo das últimas décadas como uma das mais importantes bases nacionais para o monitoramento da atividade científica. Muito além de um cadastro institucional, o Diretório constitui um instrumento estratégico de gestão, avaliação e prospecção científica, reunindo dados sobre pesquisadores, linhas de pesquisa, produção acadêmica, infraestrutura e redes de colaboração. Segundo o CNPq (2025a, p. 56), o DGP/CNPq



“documenta a organização da pesquisa no país, permitindo análises comparativas, temporais e temáticas da evolução da ciência brasileira”, visão confirmada pelos entrevistados ENTRE 1 e ENTRE 4.

De acordo com o CNPq (2025a, p. 81), o Diretório “registra os grupos de pesquisa em atividade no país, descrevendo sua composição, linhas de pesquisa, produção científica e infraestrutura”. Essa descrição sistematizada permite compreender a evolução das áreas do conhecimento, identificar tendências emergentes e mapear redes de colaboração entre pesquisadores, instituições e regiões. Assim, o DGP assume papel central não apenas como repositório informacional, mas como ferramenta de inteligência estratégica para o sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação (CNPq, 2025a).

Os entrevistados brasileiros ENTRE 1 e ENTRE 4 ressaltam que no Brasil alguns autores como Mena-Chalco & Cesar (2009) e Jannuzzi & Mello, (2018) estudam a relevância do Diretório de Pesquisa na consolidação de uma visão abrangente da pesquisa científica no Brasil (MUGNAINI, DIGIAMPIETRI & MENA-CHALCO, 2018). Para Mugnaini, Digiampietri & Mena-Chalco (2018, p. 89), o DGP constitui uma fonte singular para estudos sobre dinâmica científica, produtividade e colaboração, pois “integra informações institucionais, curriculares e temáticas em uma única plataforma”. Da mesma forma, Jannuzzi & Mello (2018, p. 21) ressaltam que o Diretório contribui para “qualificar o planejamento e a avaliação das políticas de fomento”, permitindo identificar lacunas e potencialidades regionais o que pode ser confirmado nos relatos do ENTRE 4.

No contexto das universidades e dos grupos de pesquisa, o DGP favorece a visibilidade institucional e o reconhecimento das competências instaladas (CNPq, 2025b). Como destacam Mena-Chalco, et al. (2020), a sistematização das informações no Diretório amplia a capacidade das instituições de demonstrar sua produção científica e de estabelecer parcerias estratégicas, nacionais e internacionais. Os coordenadores de grupo de pesquisa entrevistados (ENTRE 1 e ENTRE 4) reforçam que os Diretórios de grupo de pesquisa possibilitam que pesquisadores apresentem de modo estruturado suas linhas de pesquisa, projetos, orientações e resultados alcançados. Resultados também discutidos nos estudos de Mena-Chalco & Cesar (2009) e Jannuzzi & Mello (2018).

A inserção dos dados no DGP também está diretamente relacionada aos processos de avaliação acadêmica no país, conforme relatado pelo pesquisador ENTRE 4. A CAPES e outras agências de fomento utilizam o Diretório como fonte complementar para análise da formação de recursos humanos, produção intelectual e impacto dos grupos de pesquisa. Isso reforça sua função como instrumento de governança e transparéncia do sistema científico brasileiro (MENA-CHALCO & CESAR 2009; MUGNAINI, DIGIAMPIETRI & MENA-CHALCO, 2018; JANNUZZI & MELLO, 2018; OLIVEIRA & ARAÚJO, 2020; CNPq, 2025b).

Portanto, no contexto brasileiro o Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq destaca-se como um ecossistema de informação científica, articulando dados, pesquisadores, estudantes, produção



científica e instituições. Sua relevância transcende o simples mapeamento de grupos, configurando-se como recurso estratégico para apoiar políticas públicas, evidenciar capacidades científicas e promover a integração entre ciência, tecnologia, sociedade e desenvolvimento sustentável (CNPq, 2025a). Ressalta-se ainda, o potencial de inovações de cada grupo conforme destacado nos estudos de Mena-Chalco & Cesar (2009) e Jannuzzi & Mello, (2018) confirmado nas entrevistas do ENTRE 1 e ENTRE 4.

O quadro 3, apresenta as principais informações dos grupos de pesquisa brasileiros que fizeram parte desta pesquisa.

Quadro 3 – Grupos de Pesquisas brasileiros disponíveis no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq selecionados para o estudo: caraterísticas e relevância.

Universidade	Área predominante	Ano de Formação	Linhas de Pesquisa	Quantidade de estudantes ativos	Número de docentes brasileiros ativos	Número de docentes estrangeiros	Parcerias
Pública	Ciências Sociais Aplicadas; Ciência da Informação	2004	Arquitetura e Organização do Conhecimento Estudar, aprender e pesquisar na graduação Organização da Informação	7	25	2	UFF CAPES CNPq Embrapa Fapemig
Pública	Ciências Humanas; Educação	2007	Juventude e Escola  Juventude, ações coletivas e participação social Juventude, espaços socioeducativos e violação de direitos  Juventude, práticas culturais e esfera pública Trajetórias de jovens e condição juvenil no campo	25	25	0	MEC UNICEF

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Em Portugal, o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) é a principal iniciativa nacional voltada para a gestão, preservação e disseminação da produção científica portuguesa em regime de acesso aberto. Criado em 2008 sob coordenação da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e da Universidade do Minho, o RCAAP integra teses, dissertações, artigos, relatórios técnicos, comunicações e outros resultados científicos produzidos nas instituições de ensino superior e centros de investigação do país (RCAAP, 2025).

O RCAAP é uma infraestrutura central para a rede de repositórios institucionais portugueses, agregando e indexando milhares de documentos científicos (teses, artigos, dissertações), o que fortalece a visibilidade e o acesso público à produção científica conforme relatado pelos entrevistados



ENTRE 2 e ENTRE 3 e confirmado nos estudos de Gomes, Pereira & Martinho (2024) e evidenciado no relatório RCAAP, (2025).

Para este estudo foram selecionados dois grupos de pesquisa consolidados, relevantes no cenário internacional e com produção de alto impacto. A seleção deu-se por acessibilidade e conveniência. O que permite antecipar que os resultados não poderão ser generalizados. O objetivo foi apenas analisar as práticas de GC intra e entre grupos de pesquisas.

Quadro 4 – Unidades de investigação portuguesas em Ciências Sociais Aplicadas e Tecnologia

Unidade / Grupo	Instituição	Áreas de Atuação	Estrutura / Grupos Internos	Dados Caracterizadores
<b>DINÂMIA'CET-ISCTE</b>	ISCTE–Instituto Universitário de Lisboa	Inovação, trabalho, economia social, territórios, governança	3 grupos: (1) Inovação, Conhecimento e Trabalho; (2) Cidades e Territórios; (3) Governação, Economia e Cidadania	Avaliado como “Excelente” pela FCT; mais de 230 investigadores (105 doutores); mais de 5000 publicações registadas.
<b>CIES-Iscte</b>	ISCTE–Instituto Universitário de Lisboa	Sociologia da ciência e tecnologia; comunicação digital; políticas públicas; desigualdades	7 grupos de investigação	Mais de 80 bolseiros; 8 bolsas FCT de doutoramento (2024); grupo Educação e Ciência possui 17 investigadores integrados, 43 projetos e 159 publicações (2018–2023).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ISCTE (2023, 2024), CIES-Iscte (2023; 2024) e FCT (2024).

O Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) consolidou-se, ao longo da última década, como uma das principais iniciativas nacionais voltadas à democratização da informação científica (SANTOS & MENEZES, 2010). Sua missão institucional explicita o compromisso com a ampliação da visibilidade e circulação das pesquisas produzidas em instituições portuguesas, conforme destacado pelo ENTRE 3 e confirmado no documento institucional RCAAP (2025). Como destaca a documentação oficial do projeto, o RCAAP apresenta-se como uma estrutura voltada a “democratizando o acesso ao conhecimento” (CARVALHO, et.al., 2010, p. 8). Essa orientação aproxima-se das políticas europeias de promoção do acesso aberto, que reconhecem o papel estratégico dos repositórios institucionais na difusão pública da ciência, confirmado nos estudos de Gomes, et.al. (2024) e destacado na entrevista do ENTRE 3.

Autores portugueses (DA SILVA JÚNIOR & BORGES, 2014; RAMOS, 2023; MOREIRA, et. al., 2025) têm enfatizado que o RCAAP foi concebido para “aumentar a visibilidade, acessibilidade e a divulgação da produção científica nacional” (RCAAP, 2025, p. 14). Além de reunir a produção intelectual das instituições de ensino e pesquisa, o sistema garante padrões de interoperabilidade que facilitam o intercâmbio de dados, a integração em redes internacionais e a disseminação de metadados conforme normas internacionais, questão destacada pelo ENTRE 3. Saraiva, et. al. (2010, p. 34) observam que a infraestrutura portuguesa caracteriza-se por “interoperabilidade e uso de



diretrizes/normas internacionais adequadas”. Condição fundamental para fortalecer a presença de Portugal em iniciativas como OpenAIRE, MedOAnet e DRIVER (CARVALHO, et. al, 2014) reafirmando o relato do coordenador de grupo de pesquisa entrevistado ENTRE 2.

A literatura portuguesa também aponta que o RCAAP não se limita à armazenagem de publicações, mas cumpre funções analíticas e estratégicas no ecossistema científico nacional (FCT, 2025). Entre elas, está a capacidade de “facilitar o acesso à informação sobre a produção científica nacional” (RCAAP, 2022, p. 56), permitindo mapear áreas de concentração, redes de colaboração e padrões de publicação, questão apresentada pelos entrevistados ENTRE 2 e ENTRE 3. O relatório OpenAIRE reforça essa função sistêmica ao afirmar que “the RCAAP initiative aims to increase the visibility, accessibility and dissemination of Portuguese research outputs” (EURAXESS, 2012, p.32), evidenciando a convergência entre políticas nacionais e metas da União Europeia.

Além disso, o RCAAP disponibiliza serviços especializados, como diretórios de repositórios e periódicos, que segundo documentos institucionais “oferecem serviços como Portal e Diretório de Re却itórios e periódicos em Acesso Aberto” (RCAAP, 2025, p. 51). Os entrevistados ENTRE 2 e ENTRE 3 ressaltam que esse conjunto de ferramentas tem permitido compreender, de forma organizada, o panorama da comunicação científica em Portugal, contribuindo para avaliações de desempenho, estudos bibliométricos e diagnósticos sobre práticas institucionais.

A reflexão teórica sobre acesso aberto também tem avançado no país, com destaque para o papel dos profissionais da informação. Rodrigues (2004) sintetiza esse movimento ao afirmar que “a aspiração de acesso livre à literatura científica tem crescido nos últimos anos”, impulsionando debates sobre modelos editoriais, financiamento e sustentabilidade dos repositórios. Em consonância, estudos ligados ao RCAAP têm investigado percepções de pesquisadores e gestores. Príncipe, et. al., (2010, p. 12) ressaltam que um dos objetivos centrais dos levantamentos promovidos pela iniciativa é “mapear práticas de publicação e o nível de conhecimento sobre o princípio do acesso aberto entre investigadores”, fornecendo insumos para políticas institucionais mais robustas.

Somado a isso, a política portuguesa para acesso aberto alinha-se a padrões internacionais, reforçando a ideia de que o RCAAP cumpre um papel de mediação entre a produção científica nacional e os fluxos globais de circulação do conhecimento (DA SILVA JÚNIOR, & BORGES, 2014; MOREIRA, et. al., 2025). Carvalho, et. al, (2014, p. 29) afirmam que o projeto “integra Portugal nas iniciativas internacionais no domínio do Open Access”, evidenciando sua relevância estratégica para a internacionalização da ciência portuguesa.

Assim, ao analisar o RCAAP sob a perspectiva da democratização do conhecimento, observa-se que a iniciativa opera como um sistema estruturante para a divulgação científica, ampliando a transparência, favorecendo práticas colaborativas e consolidando-se como pilar fundamental das políticas de ciência aberta em Portugal, questão reforçada pelo ENTRE 3. Nesse sentido, Macedo &



Ferreira (2020, p. 91) destacam que o RCAAP tornou-se uma “peça fundamental na infraestrutura digital da ciência em Portugal”, contribuindo para a preservação, visibilidade e reutilização da produção intelectual.

#### 4.2 COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS DE PESQUISA BRASIL–PORTUGAL: CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS

A análise contemplou quatro grupos de pesquisa sendo, dois brasileiros e dois portugueses, vinculados a universidades públicas e institutos de investigação. Os dados foram obtidos por meio, revisão integrada da literatura, documentos institucionais de formalização dos grupos de pesquisa perante aos órgãos que gerenciam a pesquisa científica de cada país e entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos grupos selecionados, conforme descrito na metodologia.

Nos dois contextos, observou-se que a Gestão do Conhecimento é reconhecida como elemento estratégico para o desenvolvimento científico. Entretanto, o grau de institucionalização e maturidade das práticas de GC apresenta diferenças significativas entre Brasil e Portugal. Os resultados evidenciam caminhos diferentes em Brasil e Portugal no que tange a GC.

Nos grupos brasileiros, predominam iniciativas informais e descentralizadas, frequentemente associadas a práticas de colaboração espontânea e ao uso de ferramentas digitais de baixo custo, como Google Drive, plataformas de periódicos e repositórios institucionais conforme relatado nas entrevistas com coordenadores de grupos de pesquisa (ENTRE 1 e ENTRE 4) e confirmado nos estudos de Carvalho, (2019). Já em Portugal, verificou-se a existência de políticas institucionais de GC mais estruturadas, vinculadas a sistemas nacionais integrados de informação científica, como o RCAAP e o Ciência Vitae (DIAS & GONÇALVES, 2020).

A Gestão do Conhecimento constitui um elemento estratégico no fortalecimento da pesquisa científica, tanto em nível nacional quanto internacional, questão relatada pelos quatro entrevistados. Ao integrar pessoas, processos e tecnologias, a GC promove a circulação de saberes, estimula a inovação e contribui para o avanço coletivo da ciência na visão do ENTRE 1. A partir das contribuições de autores clássicos como Drucker (1993), Nonaka & Takeuchi (1997) e Davenport & Prusak (1998), bem como das abordagens brasileiras de Terra (2005), Leite (2007), Alvarenga Neto (2008), Valentim (2008, 2010) percebe-se que a GC é essencial para consolidar uma ciência aberta, colaborativa e orientada ao desenvolvimento sustentável.

Assim, gerir o conhecimento científico não é apenas uma questão administrativa, mas um compromisso ético e social. Em tempos em que a informação circula em velocidade sem precedentes, a capacidade de transformar conhecimento em ação científica e social se torna o principal diferencial para o progresso da humanidade na visão dos pesquisadores entrevistados ENTRE 2 e ENTRE 4.



A literatura indica que a Gestão do Conhecimento constitui um instrumento estruturante da atividade científica, pois favorece a criação de valor, a aprendizagem coletiva e a difusão da inovação, visão estratégica evidenciada pelos pesquisadores ENTRE 1, ENTRE 2 e ENTRE 4. Os entrevistados reforçam que a efetividade da GC depende da existência de políticas institucionais integradas e de uma cultura de compartilhamento que transcendam fronteiras nacionais.

O estudo comparado entre Brasil e Portugal, portanto, oferece subsídios para compreender diferentes estágios de maturidade na aplicação da GC em grupos de pesquisa, permitindo identificar boas práticas e estratégias que contribuem para o fortalecimento da cooperação científica e da produção de conhecimento sustentável, questão confirmada pelos quatro entrevistados.

Ao comparar o modelo brasileiro do DGP com o panorama português, observa-se que ambos os países utilizam sistemas estruturados para registrar e avaliar a atividade científica, mas com diferenças no escopo, na integração de dados e na granularidade das informações, questão evidenciada nos relatórios institucionais e documentos da FCT (2024) e CNPq (2025b).

Em Portugal, o principal instrumento de registro e avaliação dos grupos de pesquisa é conduzido pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Segundo a FCT (2022), o processo avaliativo organiza as unidades de investigação e desenvolvimento (I&D) em áreas temáticas, analisando produtividade, impacto, recursos humanos e internacionalização. Embora haja bases complementares, como o Ciência Vitae e o Portal RCAAP, o país não possui um diretório equivalente ao DGP/CNPq, com detalhamento contínuo e centralizado sobre grupos de pesquisa.

Portugal busca integrar informações curriculares, institucionais e de produção científica por meio do Ciência Vitae, cuja concepção se aproxima do modelo brasileiro do Currículo Lattes. Entretanto, a estrutura portuguesa se orienta principalmente pela avaliação periódica das unidades de I&D conforme diretrizes da FCT (2025), enquanto no Brasil o DGP/CNPq registra grupos de forma mais dinâmica e descentralizada, ligados diretamente às instituições de ensino e pesquisa conforme consta no relatório do CNPq (2025). Estas estratégias são descrição em documentos e regulamentos institucionais da FCT e CNPq.

Autores portugueses como Carvalho & Machado (2020) destacam que a avaliação científica em Portugal é mais concentrada na performance das unidades e menos na caracterização individual de grupos temáticos. Por outro lado, no Brasil o DGP/CNPq possibilita análises mais finas sobre linhas de pesquisa, subgrupos, equipes e colaborações específicas, o que amplia seu potencial para estudos bibliométricos e de inteligência estratégica conforme descritos pelo CNPq (2025a).

Analizando os relatórios institucionais do Brasil e Portugal, essa diferença estrutural impacta as possibilidades analíticas, nos documentos institucionais e reforçados pela literatura, sendo assim, o Brasil, tem foco em mapear estudos a constituição de redes temáticas, regiões científicas emergentes, padrões de cooperação interinstitucional e evolução granular de áreas específicas. Por outro lado, em



Portugal, as análises se articulam mais com ciclos avaliativos formais, dificultando análises contínuas e atualizadas como as realizadas a partir do DGP/CNPq. Relato evidenciando também pelos entrevistados.

Apesar dessas diferenças, os dois países convergem na busca por transparência, integração de dados e fortalecimento das políticas de ciência aberta, conforme apontam Santos e Simões (2021) e confirmado nas entrevistas. A crescente interoperabilidade entre plataformas nacionais, como Lattes, ORCID, Ciência Vitae e RCAAP, fortalecem possibilidades de estudos comparados como esta proposta e a cooperação científica.

Este estudo evidencia que o Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP) do CNPq configura-se como um inventário nacional de grupos em atividade nas Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), reunindo informações sobre composição, linhas de pesquisa, produção e infraestrutura e servindo como fonte para monitoramento e formulação de políticas científicas no Brasil corroborando com as diretrizes do CNPq (2025) e da Ciência Aberta.

Por outro lado, o Repositório Científico de Acesso Aberto (RCAAP) de Portugal tem por finalidade ser um agregador nacional (meta-repositório) que coleta, indexa e disponibiliza em acesso aberto os conteúdos depositados nos repositórios institucionais portugueses, com ênfase na visibilidade, interoperabilidade e preservação digital, questão destacada no documento RCAAP, (2025)

Este estudo evidencia que enquanto o DGP/CNPq é essencialmente um cadastro/desritivo de grupos (direcionado a gestão de grupos, indicadores de formação de recursos humanos e avaliação institucional), sua integração com a Plataforma Lattes torna possível gerar indicadores bibliométricos e análises da dinâmica de grupos e redes de colaboração no território brasileiro. Essa vocação avaliativa é evidenciada tanto em manuais oficiais quanto em estudos sobre a trajetória do DGP/CNPq.

O RCAAP, por sua vez, concentra-se na agregação de textos completos e metadados (artigos, teses, relatórios), oferecendo um corpus rico para estudos de acesso aberto, análises de circulação de conhecimento e bibliometria baseada em conteúdos em texto integral. O portal e os serviços do RCAAP permitem, por exemplo, medir o alcance e a internacionalização dos conteúdos depositados.

Pode-se constatar que existe uma complementaridade entre DGP/CNPq e RCAAP mesmo apontando diretrizes divergentes as plataformas sugerem caminhos para políticas integradas: no Brasil com foco em fortalecer a interoperabilidade entre DGP/Lattes e repositórios institucionais aumentaria a capacidade de medir tanto a estrutura dos grupos quanto o acesso aos seus produtos. Por outro lado, em Portugal, experiências do RCAAP mostram como um agregador nacional pode ampliar visibilidade e cumprir mandatos de acesso aberto promovidos pela agência de fomento (FCT, 2025). Essas lições são relevantes para estratégias de ciência aberta e avaliação científica em ambos os países.



#### 4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS GRUPOS DE PESQUISA BRASILEIROS

No Brasil, o desenvolvimento da GC no contexto acadêmico tem avançado de forma significativa conforme pode-se constatar em estudos como de Damian, et. al., (2020) e Ziviani, et. al., (2025). Observando o estudo de Leite & Costa (2007, p. 95) destacam que “a construção de um sistema de GC acadêmico deve contemplar a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento”, enfatizando a importância da conversão do conhecimento tácito em explícito.

Sampaio & Menezes (2022) indicam que a GC pode favorecer a difusão científica institucional, criando políticas de compartilhamento e repositórios institucionais que permitem o acesso amplo aos resultados de pesquisa, ponto de vista confirmado nas entrevistas (ENTRE 1 e ENTRE 3). Já Giraldi & Melo-Silva (2019) observam que lacunas na capacitação de coordenadores de programas de pós-graduação podem comprometer a implementação eficaz da GC mesmo ponto ressaltado nos relatórios da CAPES (2025b). Cremonezi, Spers & Cirera (2013) complementam que, embora haja consciência da necessidade de sistematização do conhecimento, nem sempre existem estratégias formais para gerenciá-lo.

Além disso, Sampaio & Menezes (2022) mapearam a produção científica sobre GC em periódicos de Ciência da Informação e Administração, constatando expansão, mas apontando que o tema ainda era incipiente em alguns contextos nacionais. Magalhães (2024) reforça a necessidade de abordagem crítica e metodológica para avançar no campo em programas stricto sensu. Neste sentido, as novas diretrizes da CAPES (2025) para avaliação dos programas stricto-sensu ofertados por Instituições de Ensino Superior (IES) no quadriênio 2025-2028 esta estruturado a partir das estratégias e práticas de GC, principalmente compartilhamento do conhecimento e fortalecimento da cooperação entre os programas (ENTRE 1).

Os grupos brasileiros analisados, vinculados a universidades, demonstram forte vocação colaborativa, mas ainda apresentam fragilidades no que se refere à sistematização e formalização das práticas de GC como constatado na triangulação dos dados.

De modo geral, as práticas concentram-se na troca de informações entre pesquisadores, no uso de repositórios institucionais e na produção científica em coautoria. Contudo, há carência de políticas claras de retenção e disseminação do conhecimento, bem como de mecanismos para a preservação da memória institucional dos grupos, resultados que vão de encontro a estudos de Almeida, Damian & Valentim (2019) e Damian, Silva & Pinto (2020).

De acordo com Batista (2012), esse cenário reflete a ausência de uma cultura de gestão voltada ao conhecimento, uma vez que “as organizações públicas e acadêmicas brasileiras ainda carecem de estruturas e incentivos que estimulem a partilha sistemática de saberes e práticas”, visão também confirmada no estudo de Da Costa, et. al., (2023).



Outro desafio identificado diz respeito à rotatividade de pesquisadores e bolsistas, o que gera dispersão do conhecimento tácito e dificulta a continuidade das atividades de pesquisa. Terra (2005) reforça que a GC depende fortemente de processos de socialização do conhecimento e de liderança institucional comprometida com o aprendizado coletivo.

Apesar dessas limitações, observam-se avanços relevantes, especialmente em grupos que adotam ferramentas colaborativas digitais e promovem eventos internos de compartilhamento de resultados, favorecendo a consolidação de comunidades de prática (ANGELONI, 2008).

No Brasil, o interesse acadêmico e institucional pela GC tem crescido desde os anos 2000, especialmente no setor público e nas universidades. Estudos de Angeloni (2008) e Batista (2012) demonstram que as práticas de GC são fundamentais para a eficiência administrativa, o aprimoramento de políticas públicas e o fortalecimento da inovação científica.

Batista (2012) enfatiza que o conhecimento deve ser tratado como ativo público estratégico, destacando que a implementação da GC em órgãos governamentais contribui para maior transparência e continuidade administrativa. Já Angeloni (2008) defende que o compartilhamento do conhecimento depende fortemente da confiança interpessoal e de incentivos organizacionais, aspectos frequentemente negligenciados nas instituições brasileiras.

Santos e Varvakis (2020) complementam essa análise ao afirmar que o desafio brasileiro consiste em institucionalizar a GC como política organizacional, integrando processos de aprendizado, gestão da informação e inovação.

Além disso, autores como Valentim (2008) e Gonzalez (2017) salientam o papel da Ciência da Informação como base conceitual da GC, especialmente no que se refere à organização, representação e disseminação do conhecimento em ambientes digitais.

Apesar do avanço teórico, a GC enfrenta críticas relacionadas à sua excessiva ênfase tecnológica e à subvalorização do fator humano. Segundo Alvarenga Neto (2008), muitas iniciativas fracassam por reduzir a GC a um sistema de informação, ignorando dimensões culturais, políticas e simbólicas do conhecimento.

Outra crítica importante refere-se à mercantilização do conhecimento, transformado em ativo econômico mensurável, o que pode desconsiderar aspectos éticos e sociais. Nonaka e Takeuchi (1997) alertam que a verdadeira criação de conhecimento envolve valores, propósito organizacional e responsabilidade social.

Em síntese, a GC contemporânea busca equilibrar a dimensão tecnológica e a humana, reconhecendo que o conhecimento é, antes de tudo, um fenômeno social, situado e contextualizado.



#### 4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS GRUPOS DE PESQUISA PORTUGUESES

Em Portugal, a GC na pesquisa científica também vem sendo investigada. Quintas (2023) analisa a literatura sobre GC, destacando temas como transferência de conhecimento, inovação e gestão de recursos humanos. Santiago, Carvalho & Ferreira (2013) discutem a emergência da “ciência pós-acadêmica” nas universidades portuguesas, relacionando GC à investigação empreendedora.

Sampaio e Menezes (2022) realizaram uma revisão sistemática sobre GC científico em universidades brasileiras e portuguesas, apontando tendências, lacunas e evoluções recentes. Estes estudos revelam a relevância da GC para fortalecer a inovação e a sustentabilidade do conhecimento acadêmico em ambos os países.

Verificou-se a utilização de sistemas integrados de informação científica, baseados em indicadores de desempenho, acesso aberto e interoperabilidade de dados. A integração com o Ciência Vitae permite que informações sobre produção, projetos e redes de colaboração sejam geridas de forma centralizada, promovendo a visibilidade e o controle de resultados (CARDOSO & PIMENTA, 2019).

Conforme Sereno (2017), essa estrutura evidencia um “modelo de maturidade organizacional em GC”, no qual o conhecimento é tratado como ativo estratégico institucional. Além disso, as universidades portuguesas demonstram maior investimento em capacitação docente e tecnológica, com foco na inovação e na transferência de conhecimento para a sociedade.

A análise revelou também a existência de comunidades de prática formais, com reuniões periódicas, bases documentais partilhadas e políticas institucionais de incentivo à colaboração interdisciplinar, aspectos ainda incipientes em parte dos grupos brasileiros.

#### 4.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS GRUPOS DE PESQUISA BRASIL – PORTUGAL: CONVERGÊNCIAS E DESAFIOS

A gestão do conhecimento (GC) em ambientes acadêmicos se apresenta como uma dimensão estratégica para fortalecer a produção científica nas universidades. Diferente da GC em empresas, que frequentemente visa vantagem competitiva ou eficiência operacional, na pesquisa científica seu objetivo se concentra em facilitar a criação, sistematização, retenção e disseminação do conhecimento gerado por pesquisadores. Nesse cenário, os processos de comunicação científica são fundamentais, pois permitem que o conhecimento tácito frequentemente presente na experiência individual de pesquisadores seja convertido em conhecimento explícito por meio de artigos, relatórios, patentes e outros artefatos acadêmicos.

Por exemplo, Leite & Costa (2007) propõem um modelo conceitual de GC científico com base nos processos de comunicação científica, argumentando que a construção de um sistema de GC acadêmico deve contemplar a socialização (tácito), externalização, combinação e internalização,



concordando com o modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1997), mas adaptado para os contextos da universidade.

Da mesma forma, a GC pode favorecer a difusão científica. Sampaio (2019) discute como a gestão do conhecimento nas universidades públicas pode apoiar a difusão científica institucional e respeitar os princípios próprios da administração pública, como a impessoalidade e a publicidade. Em termos práticos, isso pode significar a criação de repositórios institucionais, políticas de acesso aberto e culturas colaborativas que incentivem os pesquisadores a partilhar dados e resultados.

Outro desafio relevante está na liderança institucional. Giraldi e Melo-Silva (2019) analisaram os desafios organizacionais enfrentados por gestores de pós-graduação e pesquisa numa universidade federal brasileira, identificando lacunas na capacitação dos coordenadores de programas e na articulação entre a pesquisa acadêmica e o ambiente organizacional. Tais lacunas podem comprometer a sustentabilidade da GC, uma vez que a liderança é essencial para institucionalizar práticas de captura e transferência de conhecimento.

Além disso, a GC científica está intimamente relacionada à produção e estrutura da própria investigação. Por exemplo, Cremonezi, Spers e Cirera (2013) investigaram como docentes de programa de mestrado em administração percebem o "conhecimento científico" e as práticas de GC no seu ambiente acadêmico, mostrando que há uma consciência sobre a necessidade de sistematização do conhecimento, mas nem sempre há estratégias formais para isso.

No âmbito da investigação brasileira, Barradas & Campos Filho (2007) mapearam a produção científica sobre GC em periódicos de Ciência da Informação e Administração entre 1997 e 2006, constatando que o tema se expandia, mas ainda era incipiente em muitos contextos nacionais. Por outro lado, Magalhães (2024) investigou a institucionalização da GC em programas de pós-graduação stricto sensu, indicando a necessidade de uma abordagem mais crítica e metodológica para avançar no campo.

Em Portugal, o campo também tem crescido. Quintas (2023) apresenta uma análise da investigação em GC em Portugal na última década, destacando temas como transferência de conhecimento, inovação e recursos humanos. Além disso, Santiago, Carvalho & Ferreira (2013) abordam a “investigação empreendedora” nas universidades portuguesas, relacionando GC com o novo modelo de ciência pós-acadêmica e a lógica da “sociedade do conhecimento”.

Finalmente, Sampaio & Menezes (2024) realizaram uma revisão sistemática sobre a GC científica em universidades brasileiras, mostrando tendências, lacunas e evoluções recentes.

Diante disso, fica evidente que a gestão do conhecimento na pesquisa científica não é apenas uma metáfora gerencial: é uma prática concreta e necessária para fortalecer a capacidade institucional de gerar e compartilhar saber acadêmico, promover inovação e garantir que o legado científico seja preservado e acessível para futuras gerações de pesquisadores.



A comparação entre os contextos brasileiro e português permitiu identificar padrões de convergência e diferenças estruturais na adoção da GC no ambiente acadêmico.

Convergências:

- Reconhecimento da GC como instrumento de fortalecimento da pesquisa científica;
- Ênfase na colaboração e na produção em rede;
- Uso crescente de repositórios e plataformas digitais de disseminação do conhecimento;
- Valorização da transparência e do acesso aberto às publicações.

Divergências:

- Em Portugal, a GC está mais institucionalizada, associada a políticas nacionais e infraestrutura tecnológica consolidada;
- No Brasil, as práticas são mais descentralizadas e dependentes da iniciativa dos pesquisadores;
- Os grupos portugueses demonstram maior integração entre GC, avaliação de desempenho e gestão da informação científica;
- Os brasileiros apresentam maior diversidade temática e flexibilidade, mas menor padronização nos processos.

Essas diferenças corroboram a análise de Dias e Gonçalves (2020), para quem a GC em Portugal “evolui sob forte orientação institucional, enquanto no Brasil ainda se estrutura sob lógicas mais informais e experimentais”.

Quadro 5 - Síntese das Práticas de GC Identificadas nos Grupos de Pesquisa de Brasil e Portugal.

Dimensão da GC	Grupos Brasileiros	Grupos Portugueses
Infraestrutura tecnológica	Ferramentas dispersas, uso de plataformas gratuitas e repositórios institucionais.	Sistemas integrados de GC e informação científica ( <i>Ciência Vitae, RCAAP</i> ).
Políticas institucionais	Iniciativas isoladas; ausência de normativas específicas de GC.	Políticas formais e alinhamento com diretrizes nacionais de ciência e inovação.
Compartilhamento do conhecimento	Práticas informais e espontâneas entre membros.	Redes estruturadas e comunidades de prática interinstitucionais.
Gestão da informação científica	Repositórios locais e portais institucionais.	Gestão centralizada e interoperabilidade entre sistemas.
Capacitação e inovação	Ações pontuais de formação.	Programas contínuos de capacitação e estímulo à inovação.
Resultados e impacto	Produção científica relevante, mas dispersa.	Produção científica com alta visibilidade e integração internacional.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A gestão do conhecimento tem se consolidado como uma área estratégica no âmbito da pesquisa científica. Em ambientes acadêmicos, a produção de conhecimento não se resume à geração de dados, mas também à sua sistematização, socialização e aplicação. Nesse sentido, a GC pode



favorecer significativamente a eficiência e a qualidade das atividades investigativas, contribuindo para o desenvolvimento institucional, a inovação e a sustentabilidade do saber.

No Brasil, vários estudos investigam a GC aplicada especificamente ao contexto acadêmico ou científico. Por exemplo, Leite e Costa (2007) propuseram um modelo conceitual de gestão do conhecimento científico baseado em processos de comunicação científica, destacando particularidades do conhecimento tácito e explícito em ambientes de pesquisa. Além disso, Garcia e Valentim (2014) desenvolveram uma proposta de modelo para a gestão do conhecimento científico na Universidade Estadual Paulista (UNESP), considerando as especificidades da Ciência da Informação.

Em Portugal, embora menos focados especificamente na “gestão do conhecimento científico”, existem trabalhos relevantes que lidam com GC em organizações e com implicações para a pesquisa institucional.

De acordo com Pimenta (2020), a maturidade em GC está associada à capacidade institucional de articular “estruturas, processos e pessoas em torno de objetivos estratégicos de aprendizagem e inovação”. Nesse sentido, os grupos portugueses apresentam maior aderência a esse modelo, enquanto os brasileiros revelam potencial de crescimento e inovação social, sobretudo pela diversidade de suas áreas e contextos de atuação.

Conclui-se que o fortalecimento da GC nos grupos de pesquisa brasileiros depende da criação de políticas institucionais específicas, do investimento em infraestrutura tecnológica e da promoção de uma cultura de compartilhamento e colaboração sustentável. Já em Portugal, o desafio atual reside em consolidar a integração entre gestão do conhecimento e impacto social da ciência, aproximando a universidade da sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de pesquisas científicas, a partir de um estudo comparado entre grupos de pesquisa do Brasil e de Portugal. A investigação buscou compreender como as práticas de GC são implementadas, institucionalizadas e avaliadas em contextos acadêmicos distintos, destacando suas convergências, desafios e perspectivas de aprimoramento.

Os resultados evidenciaram que a GC é reconhecida, em ambos os países, como instrumento essencial para a produção, disseminação e aplicação do conhecimento científico, contribuindo para o fortalecimento das redes de pesquisa e para a consolidação de uma ciência mais aberta e colaborativa. No entanto, as estruturas institucionais e os níveis de maturidade da GC diferem consideravelmente entre os contextos analisados.

Em Portugal, observou-se a presença de políticas institucionais consolidadas de GC, articuladas com sistemas nacionais de informação científica, como o RCAAP e o Ciência Vitae. Essa integração



reflete um modelo mais maduro e estratégico, em que o conhecimento é tratado como ativo organizacional e elemento de gestão da inovação, confirmando as discussões na literatura e os dados coletados. Além disso, as universidades portuguesas investem de forma contínua em capacitação, tecnologia e avaliação de desempenho, o que fortalece a cultura de compartilhamento e aprendizagem institucional.

No Brasil, o DGP/CNPq funciona como um inventário institucionalizado de grupos de pesquisa brasileiros, registrando vínculos, linhas e produções associadas (CNPq, 2025), enquanto o RCAAP agrupa metadados e, quando disponíveis, textos integrais de repositórios institucionais portugueses, incluindo teses, dissertações e relatórios técnicos (FCT, 2025.). A complementaridade é evidente: o DGP/CNPq fornece contexto organizacional e vínculos grupais no Brasil, por outro lado o RCAAP centraliza descrições e acessos à produção depositada em repositórios portugueses tornando viável o emparelhamento por autores, títulos e identificadores (DOI/ORCID).

A expansão do uso do DGP/CNPq como instrumento bibliométrico coloca o Brasil em posição privilegiada na América Latina, pois oferece uma base pública, detalhada e continuamente atualizada sobre o funcionamento do sistema de pesquisa. A comparação com Portugal revela modelos complementares: enquanto o Brasil dispõe de uma base ampla e descentralizada de grupos, Portugal conta com sistemas fortemente orientados à avaliação institucional e à internacionalização. Essa complementaridade sugere oportunidades relevantes de estudos comparados e de integração entre sistemas informacionais, favorecendo análises de capacidade científica, redes internacionais de colaboração e impactos da pesquisa na sociedade.

Em relação as práticas de GC, no Brasil, revelaram-se menos institucionalizadas, mas com significativa diversidade e potencial inovador. Os grupos brasileiros demonstram forte engajamento colaborativo, apoiado em iniciativas individuais e no uso criativo de ferramentas digitais. Entretanto, persistem desafios relacionados à ausência de políticas específicas, à rotatividade de pesquisadores e à limitação de recursos para gestão da informação e da memória organizacional, questões também confirmadas nos estudos de Damian, Silva & Pinto (2020) e Correa, et. al, (2023).

A comparação entre os dois contextos permite concluir que, enquanto Portugal avança na consolidação da GC como política científica, o Brasil se destaca pela flexibilidade e pela capacidade de gerar soluções criativas e adaptativas diante de restrições estruturais. Essa complementaridade aponta para oportunidades de cooperação bilateral, especialmente na formação de redes lusófonas de conhecimento e na construção de metodologias compartilhadas de gestão científica.

Em termos teóricos, este estudo contribui para a ampliação da discussão sobre a GC no campo interdisciplinar e na gestão universitária, reforçando o entendimento de que o conhecimento é um recurso estratégico para o desenvolvimento sustentável. Do ponto de vista prático, oferece subsídios



para a formulação de modelos integrados de gestão do conhecimento em redes de pesquisa, alinhados aos princípios da Agenda 2030 da ONU.

Apesar dos avanços teóricos e práticos, a GC enfrenta alguns desafios. O primeiro deles é a dificuldade de mensuração: quantificar o valor do conhecimento e o retorno dos investimentos em GC ainda é uma questão complexa (DALKIR, 2017). Outro obstáculo refere-se à resistência cultural: muitas organizações ainda valorizam o conhecimento como poder individual, o que inibe sua circulação (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Além disso, há o risco da excessiva formalização, que pode transformar a GC em mera gestão de documentos, perdendo o caráter dinâmico e social do conhecimento. Por fim, a sustentabilidade das iniciativas de GC depende da capacidade institucional de promover aprendizado contínuo e adaptação a mudanças tecnológicas e culturais.

A gestão do conhecimento na pesquisa científica é um campo em crescimento tanto no Brasil quanto em Portugal. A literatura combina abordagens teóricas, quantitativas e qualitativas, demonstrando a diversidade de perspectivas e aplicações. A partir dos estudos selecionados, é evidente que a GC pode apoiar a eficiência da comunicação científica, fomentar a inovação universitária e institucionalizar práticas sustentáveis de compartilhamento de conhecimento.

O avanço das políticas públicas e o fortalecimento das redes de colaboração no Brasil indicam uma tendência positiva de amadurecimento do campo. Ainda assim, a efetividade da GC requer comprometimento institucional, liderança e cultura organizacional que valorizem o conhecimento como bem coletivo e motor da inovação.

Por fim, recomenda-se o aprofundamento de pesquisas futuras que explorem a avaliação de impacto da GC na produção científica, bem como o desenvolvimento de indicadores comparativos entre instituições lusófonas. Tais iniciativas poderão consolidar uma política de GC transnacional, capaz de promover uma ciência mais colaborativa, inclusiva e orientada ao impacto social.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo financiamento da bolsa de Pós-Doutorado no Exterior a um dos pesquisadores autores deste estudo e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao Marista Brasil e ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus São João Evangelista (IFMG - Campus São João Evangelista).



## REFERÊNCIAS

- AGOSTINETO, R. C.; SOARES, T. C.; MAZON, G.; SOARES, S. V. A influência do capital intelectual e da capacidade absorptiva individual no desempenho da inovação. Revista de Administração da UFSM, v. 15, n. 2, p. 270-289, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/WGfRFFL7mwM6JLZg7yJr4wS/abstract/?lang=pt> Acesso em: 26 jun. 2025
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L.; ABDO, A. H. Ciência aberta: questões abertas. Brasília: IBICT; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2015.
- ALCARÁ, A. R. et al. Gestão do conhecimento em grupos de pesquisa: práticas colaborativas e produção científica. Transinformação, v. 26, n. 2, p. 123-134, 2014.
- ALMEIDA, Arielle Lopes de; DAMIAN, Ieda Pelóglia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A gestão do conhecimento aplicada à formação universitária. Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação (REBECIN), v. 6, n. esp., p. 77-90, 2019.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVES, Bruno Henrique; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise dos trabalhos científicos indexados na Brapci. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, p. 107-123, 2022. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v13i2p107
- ANGELONI, M. T. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARAÚJO, Izabel Antonina de; Acesso aberto e cidadania científica: o papel das agências financeiras de pesquisas no Brasil e Portugal. Ciência da Informação, v. 48, n. 3., 2019. DOI: 10.18225/ci.inf.v48i3.4833.
- BAPTISTA, A. A.; COSTA, M. A. Repositórios científicos e políticas de acesso aberto em Portugal. Páginas a&b: Arquivos e Bibliotecas, v. 5, n. 1, p. 45–60, 2019.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 2, p. 146–154, 2010.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Gestão do Conhecimento: a produção científica em periódicos brasileiros entre 1997 e 2006. Informação & Sociedade: Estudos, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/download/1394/1647/2917>. Acesso em: 02 nov. 2025.
- BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BATISTA, Fábio; QUANDT, Carlos. O Gestão do conhecimento na administração pública : resultados da pesquisa Ipea 2014. Brasília, Ipea, 2014.



BEN ARFI, W. et al. The significance of knowledge sharing platforms for open innovation success: A tale of two companies in the dairy industry. *Journal of Organizational Change Management*, 1 fev. 2025. v. 32, n. 5, p. 496–516. Disponível em:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-09-2018-0256/full/html>.

BRANDI, Letícia Souza Netto; SILVA, Armando Malheiro da. Contribuições para estudo comparado Brasil e Portugal: gestão de sistemas e tecnologias da informação. *PRISMA.COM* (33), p. 3-32, 2017.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. *Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2021–2024*. Brasília: MCTI, 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 44–46, 24 maio 2016.

BRITO, L. M. P., CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; FERNANDES, António Jorge; SILVA, Naeldson Expedito Alves da; NODARI , Cristine Hermann; SILVA, Arthur William Pereira da. Gestão do conhecimento em universidades públicas no Brasil e Portugal, na percepção de gestores em educação. *Navus*, Florianópolis, v. 12, e1739, 2022.

CARVALHO, A. M. de. Gestão do conhecimento e inovação em universidades: um estudo exploratório. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa, 2019.

CARVALHO, A.; FERREIRA, M. Gestão do conhecimento em universidades portuguesas: práticas e desafios no contexto da ciência aberta. *Revista Portuguesa de Educação e Ciência*, v. 13, n. 2, p. 45-62, 2020.

CARVALHO, J.; MACHADO, D. Avaliação científica em Portugal: dinâmicas, desafios e perspectivas. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2020.

CARVALHO, José; FERREIRA, Miguel; RODRIGUES, Eloy; PRÍNCIPE, Pedro; LARANJEIRA, Cátia; SILVA, Hélder; MOREIRA, João Mendes. Auditoria ISO 16363 a repositórios institucionais. *Cadernos BAD*, n. 2, p. 29-39, jul./dez. 2014.

CARVALHO, José; MOREIRA, João Mendes; RODRIGUES, Eloy; SARAIVA, Ricardo. *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal: origem, evolução e desafios*. Braga: Universidade do Minho, 2010.

CARVALHO, R. B.; FLEURY, M. T.; LOPES, A. P. Processos colaborativos e aprendizagem organizacional: uma análise em organizações intensivas em conhecimento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 5, p. 527-546, 2020.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CNPq. CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Diretório de Grupos de Pesquisa — DGP. Plataforma Lattes, 2025. Disponível em:  
<https://lattes.cnpq.br/web/dgp>. Acesso em: 02 nov. 2025.

CNPq. Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil. Brasília, 2025.

CNPq. Diretrizes e políticas de ciência aberta no CNPq. Brasília: CNPq, 2022.



CNPq. Manual do Usuário — DGP (Diretório de Grupos de Pesquisa). Disponível em: [https://lattes.cnpq.br/documents/11871/24930/DGP\\_Manual\\_Usuario.pdf](https://lattes.cnpq.br/documents/11871/24930/DGP_Manual_Usuario.pdf). Acesso em: 03 nov. 2025.

CORREA, F. ; MARTINS, L. A. ; MUYLDER, C. F. ; ZIVIANI, F. ; FERREIRA, E. P. . Análise de Maturidade em Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura do município de Contagem, Minas Gerais, Brasil. REVISTA CUBANA DE INFORMACIÓN EN CIENCIAS DE LA SALUD, v. 34, p. 1-23, 2023.

CORREA, F.; FARIA, V. F.; ZIVIANI, F.; CARVALHO, D. B. F.; RIBEIRO, J. S. A. N. Análise de modelos de maturidade de gestão do conhecimento. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 15, n. 1, p. 0-0, 2025.

CORRÊA, Fabio; ZIVIANI, Fabricio; CHINELATO, Flavia Braga. Gestão do conhecimento: uma análise metabibliométrica. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 208-224, jul./dez. 2016.

COXE, R. A., ROCHA, M. B., & HOFFMANN, W. M. Mapeamento dos Grupos de Pesquisa que atuam com Gestão do Conhecimento no Brasil. Revista Brasileira De Biblioteconomia E Documentação, 15(1), 4–23. 2019. Recuperado de <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1076>

CREMONEZI, O. G.; SPERS, V. E.; CIRERA, Y. Conhecimento e Gestão do Conhecimento Científico: um estudo junto a docentes de um curso de mestrado em Administração. Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319328457009.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2025.

DA COSTA, W. P. L. B., SILVA, J. D., BRITO, L. M. P.; SILVA, S. L. P. Modelo de Gestão do Conhecimento: uma proposta para o contexto da universidade pública. RASI, 9(2), artigo 715, 2023.

DA SILVA JÚNIOR, Laerte Pereira; BORGES, Maria Manuel. Preservação digital no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. RECIIS, v. 8, n. 4, 2014. DOI: 10.3395/reciis.v8i4.441.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 2017.

DAMIAN, Ieda Pelóglia M.; SILVA, Ana Isa; PINTO, Ana Clara. A gestão do conhecimento na educação superior: práticas emergentes e desafios. REBECIN, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 91-110, 2020.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVID, Alexandre Guimarães. Gestão do conhecimento universitário: estudo comparativo entre Portugal e Brasil. Dissertação. Repositório ULisboa, 2013.

DIAS, C. G. S. Panorama das políticas federais de ciência aberta no Brasil no período de 2020 a 2023. Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, v. 18, n. 1, p. 131-153, 2025. DOI: 10.26512/rici.v18.n1.2025.55276.

DIAS, T.; GONÇALVES, R. Gestão do conhecimento e ciência aberta: desafios para a produção científica. Porto: Universidade do Porto, 2020.

DINÂMIA'CET-ISCTE. Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território. Lisboa: ISCTE, 2024. Disponível em: <https://ciencia.iscte-iul.pt/centres/dinamicet-iul>. Acesso em: 03 nov. 2025.



DRUCKER, P. F. Post-capitalist society. New York: Harper Business, 1993.

EUROPEAN COMMISSION; EURAXESS. Researchers' Report 2012. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. p. 32. Disponível em:  
[https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy\\_library/121003\\_the\\_researchers\\_report\\_2012\\_final\\_report.pdf](https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy_library/121003_the_researchers_report_2012_final_report.pdf). Acesso em: 02 nov. 2025.

FCT. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Acesso Aberto a Publicações Científicas, 2025. Disponível em: <https://www.fct.pt/sobre/estudos-e-planeamento-estrategico/politicas-de-ciencia-aberta/acesso-aberto-a-publicacoes-cientificas/>. Acesso em: 03 Nov. 2025

FCT. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Avaliação de unidades de I&D: relatório técnico. Lisboa, 2022.

FCT. FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA. Políticas de Ciência Aberta / Acesso Aberto a publicações científicas. Lisboa: FCT, 2025. Disponível em:  
<https://www.fct.pt/sobre/estudos-e-planeamento-estrategico/politicas-de-ciencia-aberta/>. Acesso em: 19 nov. 2025.

FCT. FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA. RCAAP alcança um milhão de documentos agregados, 20 Dez. 2024. Disponível em: <https://www.fct.pt/rcaap-repositorios-cientificos-de-acesso-aberto-de-portugal-alanca-um-milhao-de-documentos-agregados/>. Acesso em: 03 nov. 2025.

FCT. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Sistema de Informação Científica de Portugal (SIGCI / Ciência Vitae) – Relatório Técnico. Lisboa: FCT, 2020.

FIALHO, F. et al. Gestão do conhecimento organizacional. Florianópolis: Editora Ufsc, 2010. 200 p

FIRME, S. M.; MIRANDA, A. C. D.; SILVA, J. A. Produção do conhecimento científico: um estudo das redes colaborativas. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia, v. 13, n. 2, 2018.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, T.; PADILLA, B. Acordos bilaterais de cooperação acadêmica entre Brasil e Portugal: Internacionalização ou (pós) colonização universitária? Deleted Journal, v. 66, n. 69, p. 57–73, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2016.69.454>

FROGERI, R. F.; ZIVIANI, F.; MARTINS, A. P.; MARIA, T. C.; ZOCAL, R. M. F. O grupo de trabalho 4 do ENANCIB: uma análise bibliométrica. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 12, n. 1, p. 235-252, 2022.

FUNCHAL, B. R., SILVA, J. P., SEGUIN, J., COSTA, J. C. N., & PINHEIRO, A. B. O impacto da orientação para a inovação na relação entre capital intelectual e desempenho organizacional. RGO - Revista Gestão Organizacional, 16(2), 41-58, 2023. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i2.7690>.

GASPERIN, D.; GUEVARA, A. J. de H. Sustainable and resilient development actions: an experience of participation and collaboration. Journal on Innovation and Sustainability, v. 15, n. 1, p. 45-60, 2024.

GERVÁSIO, G.; CUNHA, M. A. Sustentabilidade informacional: conceitos e práticas em ambientes organizacionais. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 10, n. 2, p. 65-80, 2020.



GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, v. 12, n. 3, p. 1–18, 2019. DOI: 10.5007/1983-4535.2019v12n3p1.

GOMES, Jorge F. S.; SANTOS, Nuno. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: evidências em instituições de pesquisa portuguesas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 21, n. 2, p. 55-70, 2022.

GOMES, Maria João; PEREIRA, Íris Susana Pires; MARTINHO, Maria Helena. O ecossistema das publicações científicas de acesso livre: contributos, desafios e agentes. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 37, n. 1, 2024. DOI: 10.21814/rpe.36539.

GONZALEZ, R. V. D. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa sobre práticas organizacionais. Curitiba: Appris, 2017.

HECKLER MOTA , Maristela; MUNZ FERNANDES, Alice; VICENTE DOS ANJOS, Fernando Elemar. Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde. *Revista Gestão & Saúde*, v. 14, n. 2, p. 202–218, 2023. DOI: 10.26512/rgs.v14i2.47399. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/47399>. Acesso em: 27 nov. 2025.

HEITOR, M. Ciência e conhecimento na modernização de Portugal. In: Coletânea sobre políticas de C&T. Lisboa: 2015. Disponível em: <https://in3.dem.ist.utl.pt/manifesto2015/docs/capitulo-politicass-C-T-MHeitor-11mai2015.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2025.

IES–Iscte. Grupo Educação e Ciência: Produção Científica 2018–2023. Lisboa: ISCTE, 2023. Disponível em: <https://www.cies.iscte-iul.pt/np4/3436.html>. Acesso em: 03 nov. 2025.

ISCTE–Instituto Universitário de Lisboa. Relatório Integrado 2023. Lisboa: ISCTE, 2024. Disponível em: [https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2024/05/08/1715187344725\\_RIAG\\_2023\\_02\\_05\\_2024.pdf](https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2024/05/08/1715187344725_RIAG_2023_02_05_2024.pdf). Acesso em: 03 nov. 2025.

JANNUZZI, P. M.; MELLO, J. C. Políticas de ciência, tecnologia e inovação no Brasil: indicadores e desafios. Brasília: Ipea, 2018.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, Brasília, 2007. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1189>. Acesso em: 02 nov. 2025.

LEITE, Fernando César Lima. Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlaces conceituais para a fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto de universidades Transinformação, vol. 19, núm. 2, agosto, pp. 139-15, 2007.

LEITE, Fernando César Lima. Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual. 2006. xiii, 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Universidade de Brasília, Brasília, 2006

LIJPHART, A. Comparative politics and the comparative method. *American Political Science Review*, v. 65, n. 3, p. 682–693, 1971.



LIMA, Camila Marques de Lima; LOOSE, Clebersson Eller; BRAGA Iluska Lobo. The Knowledge Management scenario at the Rondônia Federal University. Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 2, p. e7111225519, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i2.25519. Disponível em: <https://rsdjurnal.org/rsd/article/view/25519>. Acesso em 03 nov. 2025.

MACEDO, A.; FERREIRA, M. A. Acesso aberto e repositórios digitais: o papel do RCAAP na ciência portuguesa. Lisboa: Universidade do Minho, 2020.

MACHADO, Hilka Pelizza Vieira. Produção científica brasileira em gestão do conhecimento: avanços recentes e perspectivas. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 1-20, 2020.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; SARTORI, Rejane;; CRUBELLATE, João Marcelo. Institucionalização de Núcleos de Inovação Tecnológica em Instituições de Ciência e Tecnologia da Região Sul do Brasil. REAd - Revista Eletrônica de Administração, v. 23, n. 3, p. 5-31, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/67190/44670>.

MARTINS, M. L.; CARVALHO, I. C. Práticas de gestão do conhecimento e colaboração em redes de investigação em Portugal. Revista Portuguesa de Gestão, v. 18, n. 3, p. 45-60, 2019.

MATOS, U. C.; CORBETT, J. Creating Knowledge for Value Creation in Open Government Data Ecosystems. Americas Conference on Information Systems. 2019. <https://dblp.uni-trier.de/db/conf/amcis/amcis2019.html#MatosC19>

MENA-CHALCO, J.P.; CESAR-JR. R.M. ScriptLattes: An open-source knowledge extraction system from the Lattes platform. Journal of the Brazilian Computer Society, v.15, n.4, p.31-39, 2009. Doi: <http://dx.doi.org/10.1007/BF03194511>. Available from: <https://journal.bcs.springeropen.com/articles/10.1007/BF03194511>. Cited: Feb. 19, 2019.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MORAIS, S.; MENDES, F. Práticas de gestão do conhecimento em grupos de investigação portugueses. Revista de Estudos e Pesquisas em Educação, v. 11, n. 1, p. 77-93, 2018.

MOREIRA, João Mendes; NOVAIS, Joana; PEREIRA, Filipa; PARDELHA, Filipa; ANDRADE, Miguel. Nova política de Acesso Aberto da Fundação para a Ciência e a Tecnologia de Portugal. Ciência da Informação, v. 54, n. 2, 2025. DOI: 10.18225/ci.inf.v54i2.7203.

MUGNAINI, R.; DIGIAMPIETRI, L. A.; MENA-CHALCO, J. P. Indicadores de colaboração científica no Brasil. Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 15, p. 1-22, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, R.; ARAÚJO, C. Políticas de gestão da informação e do conhecimento no sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 18, n. 2, p. 45-63, 2020.

PIMENTA, D. Inovação, conhecimento e aprendizagem no ensino superior: uma abordagem estratégica. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2020.



PIMENTA, Ricardo Medeiros; GOMES, Josir Cardoso. Competência computacional nas humanidades: construindo interlocuções entre a ciência da informação e as humanidades digitais. *Revista de Humanidades Digitais*, v. 4, p. 29-39, 2019.

PORTER, Mason A.; HEER, Jeffrey. Patterns of Information Flow in Networks of Scientific Knowledge. *Science*, v. 344, n. 6185, p. 1202-1206, 2014.

PRÍNCIPE, Pedro; RODRIGUES, Eloy; BOAVIDA, Clara Parente; CARVALHO, José; SARAIVA, Ricardo. Políticas e mandatos de Acesso Aberto: percepções dos investigadores. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 10., 2010, Guimarães. Actas... Guimarães: APBAD, 2010.

QUINTAS, Célia. Gestão do Conhecimento em Portugal. Conferência IIRH, 2023. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/5240>. Acesso em: 02 nov. 2025.

RAMOS, Cecília da Conceição Reis. Repositórios de Instituições de Ensino Superior na Produção e Comunicação de Ciência em Portugal: Políticas, Práticas e Utilização. 2023. Tese de doutorado, Universidade da Beira Interior. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/13278>.

RCAAP. REPOSITÓRIOS CIENTÍFICOS DE ACESSO ABERTO DE PORTUGAL. Portal RCAAP, 2025. Disponível em: <https://www.rcaap.pt/>. Acesso em: 03 nov. 2025.

RODRIGUES, E.; CARVALHO, J. Políticas de acesso aberto em Portugal: desafios e perspectivas. *Revista Portuguesa de Ciência da Informação*, Lisboa, v. 5, n. 2, p. 45–62, 2020.

RODRIGUES, Eloy. Acesso livre ao conhecimento: a mudança do sistema de comunicação da ciência e os profissionais de informação. *Cadernos BAD*, n. 1, 2004. DOI: 10.48798/cadernosbad.836.

RODRIGUES, Eloy; RIBEIRO, Fernanda. O RCAAP e a visibilidade da ciência portuguesa no contexto da Ciência Aberta. *Páginas a&b – Arquivos e Bibliotecas*, v. 3, n. 15, p. 7-20, 2021.

RUNGO, A. A.; VALENTIM, M. L. P.; DAMIAN, I. P. M. Gestão de conhecimento e sistemas de informação: relações no contexto da Ciência da Informação. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 21, 2025

SAMPAIO, T. S.; MENEZES, A. M. F. Gestão do conhecimento científico e universidade: uma revisão sistemática de literatura. *Informação & Informação* (UEL), 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/44657/48279/245372>. Acesso em: 02 nov. 2025.

SAMPAIO, Tiago Santos; MENEZES, Ana Maria Ferreira. Gestão do conhecimento científico e universidade: uma revisão sistemática de literatura. *Informação & Informação* (UEL), Londrina, v. 27, n. 2, p. 198–222, abr./jun. 2022. DOI: 10.5433/1981-8920.2022v27n2p198.

SAMPAIO, Tiago Santos; MENEZES, Ana Maria Ferreira. Práticas de gestão do conhecimento científico em grupos de pesquisa: uma análise a partir do modelo seci da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 36-61, jan./abr. 2024. DOI: <https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2024v14n1.67805>  
<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.



SANTIAGO, R.; CARVALHO, T.; FERREIRA, A. As universidades portuguesas na senda da investigação empreendedora: onde estão as diferenças? *Análise Social*, 2013. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/analisesocial/article/view/23357>. Acesso em: 02 nov. 2025.

SANTOS, L.; VIDOTTI, S. Gestão do conhecimento e ciência aberta no Brasil: tendências e desafios em instituições de pesquisa. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 31, n. 3, p. 105-120, 2021.

SANTOS, M.; PEREIRA, F. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior: práticas, desafios e perspectivas em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação, Lisboa*, v. 33, n. 1, p. 55-73, 2020.

SANTOS, Marcos; AMARO, Rogério. Informação estratégica e inovação no contexto universitário: um estudo em instituições portuguesas. *Observatorio (OBS)*, v. 15, n. 4, p. 119-138, 2021.

SANTOS, N. dos; VARVAKIS, G. J. V. Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento. Florianópolis: Pandion, 2020.

SANTOS, Priscila Reis dos; SILVA, Helton Junio da; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; ZIVIANI, Fabricio; MAIA, Luiz Claudio Gomes. *Repositório Institucional da Universidade FUMEC: um estudo à luz das práticas da Ciência Aberta. Informação & Informação*. v. 30, n. 3, p. 278–304, 2025. DOI: 10.5433/1981-8920.2025v30n3p278. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/51502>. Acesso em: 26 nov. 2025.

SANTOS, T. S.; MENEZES, A. M. F. Gestão do conhecimento científico como síntese interdisciplinar: interfaces teórico-conceituais entre a gestão do conhecimento, a comunicação científica e a comunicação organizacional. *Ponto de Acesso*, v. 13, n. 3, p. 167–183, 2020. DOI: 10.9771/rpa.v13i3.34899. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/34899>. Acesso em: 03 nov. 2025.

SAYÃO, L. F. *Repositórios digitais confiáveis para a preservação de periódicos eletrônicos científicos. Ponto de Acesso*, Salvador, v. 4, n. 3, p. 68-94, dez. 2010. Disponível <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/4709/3565>> em: 8 ago. 2014.

SCTE—Instituto Universitário de Lisboa. Unidades de Investigação do ISCTE. Disponível em: <https://www.iscte-iul.pt/conteudos/investigar/unidades-de-investigacao>. Acesso em: 03 nov. 2025.

SERENO, M. Gestão do conhecimento e desempenho institucional nas universidades portuguesas. Porto: Universidade Católica Portuguesa, 2017.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Revista Navus*, v. 8, n. 1, p. 07-19, 2017.

SOUZA, L. C.; VALENTIM, M. L. P. Maturidade em gestão do conhecimento e tomada de decisão em ambientes acadêmicos. *Informação & Sociedade*, v. 30, n. 1, p. 1–14, 2020.

SVEIBY, Karl-Erik. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. Cultura e colaboração como bases para a inovação. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 10, n. 2, p. 211-230, 2012.



TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler. Gestão do conhecimento e redes de conhecimento. Londrina: Eduel, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2015.

VALENTIM, M. L. P. (org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito acadêmico. São Paulo: Polis, 2008.

VALENTIM, M. L. P. (org.). Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento e da informação: princípios, práticas e perspectivas. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 5-16, jan./abr. 2010.

VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento em ambientes de ciência, tecnologia e inovação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2019.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 2013.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da Informação e do Conhecimento no Âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 2008.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CASTRO, Rafael Port da Rocha. Gestão do conhecimento, competências informacionais e universidades. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 25, n. 4, p. 258-276, 2020.

VIDIGAL, F.; ZIVIANI, F. Gestão estratégica da informação e competitividade: análise da estrutura e funcionamento de inteligência em uma instituição de educação superior privada. Journal of Sustainable Competitive Intelligence, v. 6, n. 3, p. 188-215, 2016.

WEN, Y.; SHEN, W. A maturity model for knowledge management in research groups. Journal of Knowledge Management, v. 20, n. 6, p. 1169-1187, 2016.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WIIG, K. M. Knowledge management foundations: thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema Press, 1993.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIVIANI, F.; MARTINS JUNIOR, S. L.; MARTINS, H. C.; LIMA, P. P.; BARRETO, A. Efetividade do gerenciamento de projetos utilizando ferramentas da web 2.0 e gestão do conhecimento. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 17, n. Publicação Contínua, 2024.

ZIVIANI, F.; PAIVA, R. B. ; BARRETO, A. C. ; SILVA, H. J. ; LIMA, P. P. . Gestão do conhecimento e da informação nas instituições de ensino superior brasileiras. REVISTA ACB (FLORIANÓPOLIS), v. 30, p. 1-33, 2025.

