

10, 11 e 12 de novembro de 2025

**POLITÉCNICO DO PORTO / ISCAP**  
PORTO - PORTUGAL



---

## **Gestão do Conhecimento em Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico: Estratégias para Sustentabilidade e Inovação**

---

**Maria Cecilia Jardim Barros, IBICT, <https://orcid.org/0009-0004-1631-3156>, Brasil,**  
**[mcecilia.jbarros@gmail.com](mailto:mcecilia.jbarros@gmail.com)**

**Leandro da Conceição Borges, UFMG, <https://orcid.org/0000-0003-0222-3040>, Brasil,**  
**[leandrocb@ufmg.br](mailto:leandrocb@ufmg.br)**

### **Eixo: Gestão da Informação e do Conhecimento**

#### **1 Introdução**

A intensificação do uso da informação nas atividades científicas e produtivas impõe às instituições de pesquisa a necessidade de desenvolver estratégias eficazes para a criação, retenção e compartilhamento do conhecimento. Nos institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D), que operam em ambientes de alta complexidade e conhecimento intensivo, a Gestão do Conhecimento (GC) revela-se fundamental para assegurar a inovação, a sustentabilidade institucional e a preservação da memória organizacional.

No contexto brasileiro, esses institutos enfrentam desafios significativos, como a rotatividade de profissionais, a complexidade dos projetos desenvolvidos e a ausência de mecanismos sistemáticos de reaproveitamento do conhecimento. Tais fatores dificultam a continuidade das atividades e comprometem o uso estratégico do capital intelectual acumulado. A lacuna entre o conhecimento tácito gerado no cotidiano das equipes e sua sistematização em processos formais constitui um dos principais obstáculos à eficiência institucional.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo compreender os desafios e os resultados da implantação da Gestão do Conhecimento em institutos de P&D, com

ênfase na identificação de estruturas e procedimentos capazes de sustentar o uso efetivo do conhecimento e garantir sua preservação em contextos de mudança. A investigação baseia-se em uma abordagem qualitativa, com levantamento documental, oficinas colaborativas e entrevistas com profissionais envolvidos na gestão do conhecimento nos institutos estudados.

Embora ainda em andamento, o estudo já evidencia a importância da GC como processo estratégico e sugere que iniciativas como comunidades de prática, bancos de ideias e programas de mentoria podem fortalecer a retenção e a circulação do conhecimento. Ao final, espera-se contribuir para o aprimoramento das práticas de GC e oferecer subsídios teóricos e práticos que apoiem a institucionalização progressiva dessa abordagem nos ambientes de pesquisa e inovação.

#### **2 Referencial Teórico**

A Gestão do Conhecimento é definida como o conjunto de processos que facilitam a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, com vistas à geração de valor para a organização (Davenport & Prusak, 2003; Alvarenga Neto, 2008). Para Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão do conhecimento tácito em explícito é viabilizada por meio da

interação social e da criação de contextos compartilhados.

Probst, Raub e Romhardt (2002) argumentam que a Gestão do Conhecimento deve ser compreendida como um ciclo que envolve identificação, criação, armazenamento, distribuição e aplicação do conhecimento. Essa visão é fortalecida por abordagens sociotécnicas, que propõem a integração de aspectos humanos, organizacionais e tecnológicos (Will et al., 2022).

A relevância das normas ISO 9001 e ISO 30401 é destacada como instrumento orientador para sistemas de Gestão do Conhecimento, especialmente em instituições de pequeno e médio porte, como é o caso de muitos institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. A ISO 30401 fornece uma estrutura adaptável que orienta a criação de sistemas de Gestão do Conhecimento alinhados aos objetivos estratégicos organizacionais.

Observa-se que, as instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, precisam ser capazes de crescer com base no conhecimento existente, seja ele tácito ou explícito, para assim disseminar e garantir a disponibilidade do conhecimento, satisfazendo as necessidades dos seus clientes com tecnologia de ponta, bem como manter a sua relevância e atratividade por meio de uma proposta de inteligência competitiva exclusiva forte e atualizada. Portanto, entende-se que o cerne da presente pesquisa, quanto a implantação da Gestão do Conhecimento em Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, está em encontrar ferramentas para transformar o conhecimento tácito em explícito, e por conseguinte, dirimir o volume da descontinuidade de pessoas nos institutos científicos.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

---

Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e documental, com base em um estudo de caso de institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Os dados foram obtidos a partir da análise de

documentos institucionais, observação de oficinas de trabalho, aplicação de questionários e entrevistas com profissionais desses institutos. As entrevistas seguiram um roteiro estruturado e os dados foram organizados com base em categorias temáticas definidas por referências normativas.

A população pesquisada incluiu pesquisadores, gestores, consultores e técnicos dos institutos, com diferentes níveis de experiência. Foram utilizados instrumentos como matrizes de maturidade, listas de competências e indicadores de engajamento em plataformas colaborativas. O método de análise de conteúdo permitiu identificar práticas recorrentes, lacunas e boas práticas emergentes.

### **4 Resultados Parciais ou Finais**

---

A implementação da Gestão do Conhecimento nos institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico foi estruturada em cinco fases: iniciação, diagnóstico, planejamento, execução e monitoramento. O processo foi marcado por oficinas colaborativas com representantes dos institutos, nas quais se identificaram desafios, barreiras e oportunidades.

Entre os principais desafios apontados estão a dificuldade de integração de novos colaboradores, a perda de conhecimento com a saída de especialistas seniores, a falta de transparência sobre competências internas e a ausência de mecanismos sistemáticos de reutilização do conhecimento. Em resposta, foram propostas iniciativas como banco de ideias, comunidades de prática, programas de mentoria e plataformas de compartilhamento.

Tais experiências demonstram que a Gestão do Conhecimento pode ser institucionalizada de forma eficaz mesmo em ambientes complexos e dinâmicos, desde que haja apoio da liderança e clareza de objetivos.

### **5 Considerações Parciais ou Finais**

---

Os resultados parciais indicam que a Gestão do Conhecimento, em instituições de P&D, deve ser tratada como um processo organizacional

estratégico. A estruturação de sistemas de GC exige não apenas ferramentas tecnológicas, mas também mudanças culturais, envolvimento das equipes e definição clara de papéis e responsabilidades.

A experiência dos institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico mostra que, mesmo diante de desafios como rotatividade de pessoal e diversidade de temas de atuação, é possível construir soluções sustentáveis. A adoção de boas práticas, a articulação com normas internacionais e a criação de instrumentos de avaliação são componentes essenciais para a institucionalização da Gestão do Conhecimento.

Como limitação, destaca-se a necessidade de estudos longitudinais para mensurar os impactos da Gestão do Conhecimento sobre a produtividade e a inovação. Recomenda-se a expansão da análise para outras redes e contextos institucionais, além do aprofundamento em dimensões como avaliação de desempenho, engajamento e cultura organizacional.

## **6 Referencias**

---

- Alvarenga Neto, R. C. D. (2008). Gestão do conhecimento: uma abordagem socio-técnica. Saraiva.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Elsevier.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação do conhecimento na empresa. Campus.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Bookman.
- Will, M., et al. (2022). Gestão do conhecimento na prática: normas, ferramentas e experiências de implementação. Fraunhofer Institute.