

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EM REDE

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN NETWORKED CORPORATE UNIVERSITIES

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EN RED

Bruna Lisboa dos Santos¹, Ricardo Oliveira Aldana², Rogéria Moreira Couto³, Rivaldo de Almeida Arruda⁴, Carlos Eduardo Candido Vilches de Souza⁵, Patrícia de Sá Freire⁶

DOI: 10.54899/dcs.v23i88.4951

Recibido: 12/02/2026 | Aceptado: 05/03/2026 | Publicación en línea: 13/03/2026.

RESUMO

Este artigo analisa como as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) se manifestam em Universidades Corporativas em Rede (UCR). A pesquisa é uma revisão integrativa da literatura, combinando as diretrizes do PRISMA 2020 para seleção dos estudos e análise de conteúdo para análise qualitativa dos dados. O corpus inclui artigos científicos vindo da busca sistematizada e literatura cinzenta relacionada ao modelo de UCR, codificados com base nas seis dimensões clássicas da GC: aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento, aplicação e renovação. Os resultados evidenciam práticas fragmentadas, com predominância de ações voltadas à capacitação e ao compartilhamento pontual de informações, mas com fragilidades nos processos de criação, integração, armazenamento e uso estratégico do conhecimento. Observou-se baixa articulação entre as práticas de GC e o modelo de atuação em rede, o que compromete a aprendizagem colaborativa, a governança informacional e a memória organizacional. Embora existam iniciativas alinhadas à literatura de GC, a UCR necessita avançar na sistematização, integração e continuidade dos processos para consolidar a GC como eixo estratégico e fortalecer fluxos de conhecimento em ambientes interorganizacionais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Universidade Corporativa. Universidade Corporativa

¹ Especialista em Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), Vitória, Espírito Santo, Brasil. E-mail: brulisboahh@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2332-4969>

² Especialista em Psicologia Organizacional e Pedagogia Empresarial, Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: ra@ricardoaldana.pro Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-5623-8183>

³ Mestra em Engenharia, Gestão e Mídias do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: rogeriacouto@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0861-9791>

⁴ Mestre em Engenharia, Gestão e Mídias do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: rivaldoarruda99@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-6847-0870>

⁵ Graduando em História, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: carlosvilchess@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3721-9563>

⁶ Doutora em Engenharia, Gestão e Mídias do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: patriciadesafreire@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>

em Rede. Práticas de GC.

ABSTRACT

This article analyzes how Knowledge Management (KM) practices are manifested in Corporate Universities in Network (CUN). The study is an integrative literature review that combines the PRISMA 2020 guidelines for study selection with content analysis for the qualitative examination of data. The corpus includes scientific articles retrieved through a systematized search, as well as gray literature related to the CUN model, coded according to the six classical KM dimensions: acquisition, creation, sharing, storage, application, and renewal. The results reveal fragmented practices, with a predominance of actions focused on training and occasional information sharing, but with weaknesses in the processes of knowledge creation, integration, storage, and strategic use. A low level of articulation was observed between KM practices and the network-based operating model, which undermines collaborative learning, information governance, and organizational memory. Although some initiatives are aligned with the KM literature, the CUN model still needs to advance in the systematization, integration, and continuity of its processes in order to consolidate KM as a strategic axis and strengthen knowledge flows in interorganizational environments.

Keywords: Knowledge Management. Corporate University. Corporate University in Network. KM Practices.

RESUMEN

Este artículo analiza cómo se manifiestan las prácticas de Gestión del Conocimiento (GC) en las Universidades Corporativas en Red (UCR). La investigación consiste en una revisión integradora de la literatura, que combina las directrices PRISMA 2020 para la selección de los estudios y el análisis de contenido para el examen cualitativo de los datos. El corpus incluye artículos científicos recuperados mediante una búsqueda sistemática, así como literatura gris relacionada con el modelo de UCR, codificados con base en las seis dimensiones clásicas de la GC: adquisición, creación, intercambio, almacenamiento, aplicación y renovación. Los resultados evidencian prácticas fragmentadas, con predominio de acciones orientadas a la capacitación y al intercambio puntual de información, pero con debilidades en los procesos de creación, integración, almacenamiento y uso estratégico del conocimiento. Se observó una baja articulación entre las prácticas de GC y el modelo de actuación en red, lo que compromete el aprendizaje colaborativo, la gobernanza de la información y la memoria organizacional. Aunque existen iniciativas alineadas con la literatura de GC, la UCR necesita avanzar en la sistematización, integración y continuidad de los procesos para consolidar la GC como eje estratégico y fortalecer los flujos de conocimiento en entornos interorganizacionales.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento. Universidad Corporativa. Universidad Corporativa en Red. Práticas de GC.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conhecimento se tornou estratégico para competitividade, inovação e sustentabilidade organizacional. A literatura clássica de Gestão do Conhecimento (GC) evidencia que o valor organizacional do conhecimento deriva da criação, integração, compartilhamento e aplicação dos saberes (Davenport e Prusak, 1998; Choo, 2003). Seus fundamentos epistemológicos da área remontam à distinção entre conhecimento tácito e explícito (Polanyi, 1983), aprofundada por Nonaka e Takeuchi (1995; 2008), cujo modelo SECI descreve o movimento de conversão entre essas formas e orienta processos centrais de GC.

A GC ultrapassa práticas de armazenamento de informações, configurando-se como processo sociotécnico contínuo que articula criação, circulação, validação e uso do conhecimento em ambientes complexos (Meyer e Zack, 1996; Firestone e McElroy, 2012). Essa perspectiva é relevante diante da emergência de arranjos colaborativos, como as Universidades Corporativas em Rede (UCRs). Diferentemente das universidades corporativas (UCs) tradicionais, as UCRs integram múltiplos atores, públicos, privados e sociais, para promover aprendizagem distribuída, coprodução de conhecimento e práticas compartilhadas (Eboli, 2011; Freire, Silva e Bresolin, 2021). Seu funcionamento depende de fluxos contínuos de informação e conhecimento, o que reforça a centralidade da GC como mecanismo estruturante desses ambientes (Freire, Silva e Bresolin, 2021).

Estudos empíricos mostram que iniciativas em rede das UCs ainda carecem de institucionalização dos processos de GC, resultando em práticas assimétricas, baixa integração informacional e fragilidade na memória organizacional (CEN, 2004; Davenport e Prusak, 1998). Há, portanto, uma lacuna na compreensão de como a GC se manifesta em contextos interorganizacionais como as UCRs, cujo desempenho depende da coordenação de saberes distribuídos.

Diante desse panorama, este estudo busca responder à questão: como as práticas de GC se manifestam em UCRs? O objetivo é analisar as manifestações de práticas de GC em estudos sobre UCRs, oferecendo subsídios para aprimorar a aprendizagem colaborativa e fortalecer estruturas formativas baseadas em rede.

REFERENCIAL TEÓRICO

A GC tem como base seminal o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), que descreve a criação do conhecimento pela conversão dinâmica entre saberes tácitos e explícitos em ciclos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Assim, a GC é um fenômeno social e contínuo, sustentado por interações, sentido compartilhado e aprendizagem situada (Choo, 2003).

A literatura evolutiva de GC diferencia processos e práticas gerenciais dos mecanismos estruturantes de Governança do Conhecimento (GovC), voltada a diretrizes, políticas e estruturas que regulam a circulação do conhecimento (Freire et al., 2017). A GC, nessa perspectiva, envolve práticas intencionais de criação, compartilhamento, aplicação e proteção do conhecimento crítico, articulando dimensões humanas, culturais e tecnológicas.

Nesse cenário, a UCR surge como arquitetura avançada de aprendizagem organizacional, integrando stakeholders diversos e ampliando o escopo das UCs. Inspirada em referências internacionais (Meister, 1999; Allen, 2009; Renaud-Coulon, 2008) e no conceito de *Stakeholder University* (Margherita e Secundo, 2009), a UCR é formalizada no Modelo UCR (Freire et al., 2016) como ecossistema inteligente de aprendizagem estratégica baseado na lógica de redes colaborativas. Seu funcionamento mobiliza fundamentos da GC, Engenharia do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, favorecendo a circulação do conhecimento, a inovação contínua e a memória organizacional.

A “Coleção UCR” atualiza esse modelo. Freire, Silva e Bresolin (2019) descrevem a UCR como mecanismo que articula governança, aprendizagem e conhecimento organizacional por meio de ritos de troca, instrumentos de curadoria, trilhas formativas, mecanismos de integração e práticas de acompanhamento contínuo da aprendizagem. Na sequência Freire, Silva e Bresolin, (2021) aprofundam sua dimensão gerencial, apresentando os papéis, processos e estruturas da UCR, incluindo curadoria de conteúdos, redes de especialistas, agentes integradores, mecanismos de comunicação e instrumentos de avaliação que sustentam sua atuação em rede. Por fim, emerge a Neoaprendizagem, metodologia experiencial e expansiva, como fundamento epistemológico e andragógico das práticas formativas na UCR, reforçando o caráter praxiológico, colaborativo e situado da aprendizagem organizacional (Bresolin, Freire e Pacheco 2021).

Pesquisas recentes reforçam o papel das práticas de GC no funcionamento da UCR enquanto ecossistema de aprendizagem. Rizzatti (2020) identifica práticas estruturantes como

curadoria, registro e ritos de troca, práticas de suporte como mediação e tutoria, e práticas de monitoramento da aprendizagem. Martins (2023) destaca a comunicação dialógica como elemento central para a circulação do conhecimento em redes distribuídas. Silva (2019), por sua vez, apresenta o Framework Ponte TAP, que orienta processos de aceleração da aprendizagem e transferência efetiva para o trabalho.

Essas contribuições demonstram que as práticas de GC na UCR constituem um sistema integrado, no qual ações como curadoria, comunidades de prática, trilhas formativas, mediação comunicacional e instrumentos de acompanhamento operam de maneira articulada para sustentar a criação, validação e aplicação do conhecimento.

Dessa forma, a análise das práticas de GC em uma UCR evidencia a interdependência entre:

- (a) uma base conceitual de GC, fundamentada no modelo SECI e na distinção entre GC e Governança do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995; Freire et al., 2017); (b) uma estrutura organizacional em rede, como descrito no Modelo UCR e na Coleção UCR (Freire, Silva e Bresolin (2019, 2021) e Bresolin, Freire e Pacheco (2021); e(c) práticas que materializam os fluxos de conhecimento, tais como as identificadas por Rizzatti (2020), Tonello (2023) e Silva (2019).

Esse tripé forma o arcabouço teórico que orienta a compreensão da GC em ambientes formativos em rede.

DISCUSSÃO

Os resultados mostram que a GC em UCRs tende a se manifestar de forma fragmentada, com lacunas na integração, circulação e institucionalização dos processos. Nesta seção, os achados foram discutidos à luz dos modelos teóricos de GC, das bases epistemológicas do campo e da literatura sobre UCs, organizando-se em quatro eixos: (1) convergências e divergências com modelos clássicos; (2) condições organizacionais influentes; (3) papel das UCs como dispositivos de GC; e (4) desafios próprios de ambientes interorganizacionais.

Convergências e Divergências entre os processos de GC da UCR e os modelos teóricos

Os seis macroprocessos de GC — aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento,

aplicação e renovação — estão presentes, mas se manifestam de modo parcial e pouco estruturado, contrastando com modelos consolidados (Nonaka e Takeuchi, 1995; McElroy, 2003).

A leitura dos achados à luz do modelo SECI evidencia que, embora haja produção de conteúdos e atuação de especialistas, faltam mecanismos de retroalimentação que permitam recombinar e reinserir os conhecimentos na rede, o que limita a formação da espiral contínua prevista na conversão entre saberes tácitos e explícitos (Nonaka e Takeuchi, 1995).

No ciclo de valor, a ausência de processos formais de validação interrompe o fluxo de aquisição e refinamento do conhecimento, afetando a integridade e o reuso dos conteúdos; a dispersão e a falta de validação observadas nos estudos analisados reforçam esse desalinhamento (Meyer e Zack, 1996).

Já na abordagem sistêmica, que depende da articulação entre produção e integração do conhecimento, as fragilidades se concentram justamente nessa segunda etapa: o que é produzido não circula de forma validada, compartilhada ou reaplicada, impedindo que se estabeleçam ciclos ampliados de aprendizagem (McElroy, 2003).

Além disso, a literatura sobre UCs evidencia que estruturas bem-sucedidas operam como sistemas integrados de GC. Silva e Freire (2017) demonstram que a implantação de universidades corporativas envolve a articulação entre dimensões estratégicas, culturais, estruturais e gerenciais, configurando sistemas maduros de gestão do conhecimento. Embora a UCR tenha potencial semelhante, carece de mecanismos institucionais para ativar essas funções integradoras. Em síntese, enquanto as UCs descritas na literatura operam como sistemas consolidados de GC, a UCR em estudo funciona como centro de formação com elementos ainda dispersos de GC.

Condições Organizacionais que Influenciam a Institucionalização da GC

A categoria dedutiva-indutiva revela condições organizacionais que limitam a prática de GC: ausência de governança informacional, baixa integração em rede, insuficiência de liderança distribuída, infraestrutura tecnológica fragmentada e cultura colaborativa ainda incipiente. Ghomi e Barzinpour (2018) mostram que ferramentas de GC só geram valor quando há governança clara, políticas de validação, participação de especialistas e infraestrutura integrada, fatores ausentes ou frágeis na UCR.

Silva e Freire (2017) evidenciam que modelos de universidades corporativas eficazes

dependem de coerência estratégica e coordenação entre processos, estruturas e unidades, elementos que ainda não se encontram consolidados na instituição analisada. Da mesma forma, a literatura cinzenta, especialmente a Coleção UCR, ressalta a necessidade de estruturas formais de governança e mecanismos de articulação, dimensões que, conforme os resultados, não foram identificadas na prática.

A convergência entre os referenciais teóricos da GC e os achados da revisão mostra que as limitações observadas não decorrem da ausência de iniciativas isoladas, mas da falta de políticas e estruturas capazes de sustentar esses esforços em nível sistêmico.

Universidades Corporativas com Dispositivos de GC: Diálogo Com a Literatura Internacional

Os artigos analisados revelam um paradoxo: embora UCs sejam concebidas como dispositivos de GC, as práticas relatadas na literatura ainda exibem lacunas importantes. Han et al. (2024) evidenciam que UCs chinesas integram diferentes caminhos de conhecimento por meio de práticas contínuas de produção, compartilhamento e validação. A UCR apresenta iniciativas alinhadas a esses caminhos, mas não possui processos integradores que permitam que o conhecimento circule entre unidades e atores.

Para De Oliveira Araújo e Domingos (2020), UCs bem-sucedidas se apoiam na articulação entre educação corporativa, GC e inovação. Embora os resultados mostrem elementos desses pilares, a ausência de governança informacional e integração sistêmica impede que a GC cumpra sua função estruturante.

Estudos como Baladrón-Pazos e Correyero Ruiz (2013) e Ghomi e Barzinpour (2018) destacam que a consolidação das UCs como sistemas de GC depende de institucionalização, continuidade e validação do conhecimento, exatamente os pontos frágeis identificados na UCR.

Assim, embora a UCR possua elementos que poderiam sustentar um sistema maduro de GC, a ausência de políticas, coordenação e governança impede sua efetivação.

Desafios Persistentes da GC em Ambientes Interorganizacionais como as UCRs

Por funcionarem em rede, UCRs envolvem múltiplas unidades, níveis hierárquicos e organizações, configurando um ambiente interorganizacional complexo. Nesse cenário, a GC

depende de coordenação distribuída, padronização informacional, clareza de papéis, cultura de colaboração e infraestrutura tecnológica integrada.

A literatura confirma que esses fatores são desafiadores mesmo em UCs avançadas: Han et al. (2024) apontam dificuldades na articulação entre stakeholders; Baladrón-Pazos e Correyero Ruiz (2013) destacam tensões entre autonomia e centralização; Ghomi e Barzinpour (2018) mostram que ferramentas de GC fracassam sem governança; e De Oliveira Araújo e Domingos (2020) indicam que GC mais inovação dependem de políticas e liderança.

Os resultados da UCR refletem esse panorama: práticas informais, baixa validação, pouca integração tecnológica e ausência de diretrizes formais impedem a consolidação de um sistema integrado de GC. Assim, fortalecer a GC na UCR exige ações estruturantes que envolvem governança informacional, padronização de repositórios, incentivo ao compartilhamento e articulação entre unidades da rede.

CONCLUSÃO

Este estudo analisou como as práticas de GC se manifestam em UCRs, identificando desafios, lacunas e potencialidades para a aprendizagem colaborativa. A revisão integrativa da literatura permitiu mapear criticamente as seis dimensões do ciclo de GC — aquisição, criação, compartilhamento, armazenamento, aplicação e renovação — evidenciando como esses processos são ativados ou interrompidos em contextos interorganizacionais complexos. Além disso, a análise revelou um conjunto de condições organizacionais que não se enquadram diretamente nessas etapas, reunidas na categoria “Condições organizacionais que influenciam a GC”, a qual explicita fatores estruturais, culturais e tecnológicos que moldam, e por vezes limitam, o funcionamento dos processos de GC.

Os resultados desta pesquisa indicam que a ausência de políticas formais, a baixa sistematização dos processos, a fragmentação dos fluxos informacionais e a fragilidade da memória organizacional constituem barreiras centrais à consolidação da GC. Tais achados convergem com autores como Meyer e Zack (1996), McElroy (2003) e Firestone e McElroy (2012), que defendem que o valor do conhecimento depende de ciclos retroalimentados e de mecanismos de validação. Também dialogam com estudos sobre Universidades Corporativas que associam sua efetividade à articulação entre GC, cultura colaborativa, liderança distribuída e governança informacional (Han et al., 2024; Baladrón-Pazos e Correyero Ruiz, 2013; Ghomi e

Barzinpour, 2018; de Oliveira Araújo e Domingos, 2020).

A principal contribuição do trabalho reside em oferecer uma visão integrada da GC em ambientes corporativos estruturados em rede. Os achados mostram que a efetividade da GC depende menos de ferramentas isoladas e mais da articulação entre liderança mobilizadora, participação dos especialistas, governança da informação, cultura de colaboração e mecanismos contínuos de aprendizagem. Para operar de forma distribuída, a UCR exige processos mais sofisticados de circulação, curadoria, validação e integração do conhecimento, apoiados em princípios de interatividade, coprodução e inteligência coletiva.

Do ponto de vista metodológico, reconhece-se que a análise se baseou apenas em literatura científica e literatura cinzenta, não incorporando evidências empíricas diretas. Pesquisas futuras podem ampliar essa compreensão por meio de entrevistas, observação de práticas e métodos mistos, aprofundando os significados atribuídos à GC pelos atores da UCR e explorando como processos colaborativos emergem em redes interorganizacionais.

Como agenda de investigação, destacam-se três questões:

1. Como as práticas de GC podem fortalecer redes de cooperação e aprendizagem em UCRs?
2. Quais fatores explicam a integração entre processos de GC e processos formativos?
3. Como a GC pode sustentar inovação, memória organizacional e adaptabilidade em ambientes interorganizacionais?

Em síntese, reafirma-se que a GC constitui um eixo estruturante da inteligência organizacional em UCRs. Sua efetivação requer visão sistêmica, alinhamento político-institucional, governança informacional robusta e práticas contínuas de aprendizagem, compartilhamento e retroalimentação. Quando integrados de forma estratégica, esses elementos têm potencial para transformar a UCR em um espaço dinâmico de produção, circulação e renovação do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de pessoas, organizações e ecossistemas colaborativos.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Mark. **The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: AMACOM, 2002. ISBN 0-8144-0711-0

ARAÚJO, Juliana Alexandre de Oliveira; DOMINGOS, Maria de Lourdes da Costa. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 1–15, 2020

BALADRÓN-PAZOS, Antonio José; CORREYERO RUIZ, Beatriz. Corporate universities: An emerging actor in higher education in Spain. **RUSC: Universities and Knowledge Society Journal**, v. 10, n. 2, p. 269–284, 2013

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

BARZINPOUR, Farnaz; GHOMI, Hamidreza. Identifying the success factors of knowledge management tools in research projects (case study: a corporate university). **Management Science Letters**, v. 8, n. 3, p. 577–586, 2018

BRESOLIN, Graziela Grando; FREIRE, Patrícia de Sá; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. **Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva**. In: FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando (org.). **Coleção Universidade Corporativa em Rede: da teoria à prática andragógica**. Florianópolis: Editora Arquetipos, v. 3, 2021. Disponível em: <https://editoraarquetipos.com.br/produto/neoaprendizagem-10-passos-para-a-pratica-andragogica-experiencial-e-expansiva/>. Acesso em: 10 mar. 2026

CEN – EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION. **European guide to good practice in knowledge management – part 1: knowledge management framework**. CEN/ISSS, 2004

CHOO, Chun Wei. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. Oxford: Oxford University Press, 2003

CORREYERO RUIZ, Beatriz; BALADRÓN-PAZOS, Antonio José. Corporate universities: an emerging actor in higher education in Spain? **RUSC: Universities and Knowledge Society Journal**, v. 10, n. 1, p. 322–338, 2013

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento prático: como as organizações gerenciam o que sabem**. Boston: Harvard Business School Press, 1998

CASTRO, Cláudio de Moura; ÉBOLI, Marisa. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000400008>

FIRESTONE, Joseph M.; MCELROY, Mark W. **Key issues in the new knowledge management**. Butterworth-Heinemann Ltd, 2003

FRAPPAOLO, Carl. **Knowledge management**. Oxford: Capstone Publishing, 2006

FREIRE, Patrícia de Sá; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de; SILVA, Talita Caetano; COUTO, Rogéria Moreira. Governança do conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. **Biblios**, n. 69, p. 21–40, 2017. DOI: 10.5195/biblios.2017.469

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Universidade corporativa em rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Revista Espacios**, v. 37, n. 5, p. E-5, 2016

FREIRE, Patrícia de Sá; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de; SILVA, Solange Maria da. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista Espacios**, v. 37, n. 23, p. E-2, 2016

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando (org.). Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: **Editora CRV**, v. 1, 2019

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando. Gestão da UCR universidade corporativa em rede. In: FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grando (org.). **Coleção Universidade Corporativa em Rede: da teoria à prática andragógica**. Florianópolis: **Editora Arquétipos**, v. 2, 2021

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

HADDAWAY, Neal R. et al. PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and open synthesis. **Campbell Systematic Reviews**, v. 18, 2022

HAN, Yuhang; ZHOU, Yi; CARR, Sarah; JIANG, Jiaoyan. Lifelong learning in the workplace: the knowledge management role of corporate universities in China. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, e. 93, 2024

HIGGINS, J. P. et al. **Cochrane handbook for systematic reviews of interventions**. v. 6.3. Cochrane, 2022

KNAFL, Kathleen; WHITTEMORE, Robin. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The stakeholder university: a model for the design of collaborative learning networks. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 5, p. 313–330, 2009

MARTINS, G. J. T. Framework para a comunicação como ponte entre stakeholders da governança multinível de cidades inteligentes. 2023. Tese (Doutorado) – **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/251740>. Acesso em: 10 mar. 2026

MCELROY, Mark W. The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2003

MEISTER, Jeanne C. Corporate universities: lessons in building a world-class work force. New York: McGraw-Hill, 1999

MEYER, M. H.; ZACK, M. H. O projeto e a implementação de produtos de informação. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 3, p. 43–59, 1996

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. A empresa criadora de conhecimento: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1995

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. A empresa sábia: como as empresas criam inovação contínua. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

POLANYI, Michael. A dimensão tácita. Chicago: University of Chicago Press, 1983

RENAUD-COULON, Annick. Corporate universities: a lever for corporate success. Paris: Global CCU Press, 2008

RIZZATTI, Giselly. Framework de governança da aprendizagem organizacional. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216417>. Acesso em: 10 mar. 2026

RIZZATTI, Giselly; FREIRE, Patrícia de Sá. Governança da aprendizagem (GovA): o estado da arte sobre o termo. **Revista Etech**, v. 8, n. 2, p. 1085, 2020

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

SILVA, Talita Caetano. Framework ponte TAP: gestão da curva de aprendizagem para a efetivação da transferência de aprendizagem para a prática do trabalho. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2019

SILVA, Talita Caetano; FREIRE, Patrícia de Sá. Universidade corporativa em rede: diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. **Revista Espacios**, v. 38, n. 10, p. 13, 2017

SILVA, Talita Caetano. Framework ponte TAP: 4 camadas para aceleração da curva da aprendizagem com o uso do Canvas. Curitiba: **Editora CRV**, 2019

SMART, P.; TRANFIELD, D.; DENYER, D. Developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003. DOI: 10.1111/1467-8551.00375

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333–339, 2019

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. New York: **Oxford University Press**, 1997

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005

ZACK, Michael H. Designing and developing knowledge-based systems. **Sloan Management Review**, v. 37, n. 4, p. 45–58, 1996