

Trilha 4 - Tendências Emergentes: Educação e (em) GC

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS: CONVERGÊNCIAS PARA A TOMADA DE DECISÃO

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVE INTELLIGENCE IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: CONVERGENCES FOR DECISION- MAKING

Renato Srbek Araujo

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil
renato.araujo@uemg.br

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil
jurema.nery@gmail.com

Euber Chaia Cotta e Silva

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil
euberchaia@gmail.com

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil
fgcdutra@gmail.com

Angélica Matos Guimarães Dias

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) – Brasil
angelmatosguimaraes@gmail.com

RESUMO

Objetivo: analisar como a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva são abordadas na literatura sobre organizações educacionais e identificar pontos de convergência entre suas contribuições. **Originalidade/Valor:** o estudo aproxima dois campos predominantemente examinados em trajetórias próprias, sem pressupor sua integração. A análise concentra-se nas situações em que informações sobre o ambiente precisam ser relacionadas aos conhecimentos existentes na organização para contribuir para a compreensão de problemas e a construção de respostas. **Metodologia:** realizou-se uma revisão integrativa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo. O corpus reuniu 11 artigos publicados entre 2015 e 2025, sendo sete sobre Gestão do Conhecimento e quatro sobre Inteligência Competitiva. **Resultados:** os estudos apresentam ênfases distintas, mas suas contribuições se aproximam quando informações provenientes do ambiente precisam ser interpretadas à luz dos conhecimentos e das condições organizacionais. Essa relação pode favorecer a gestão educacional, a competitividade institucional, a aprendizagem organizacional e a inovação, desde que essas informações sejam interpretadas à luz dos conhecimentos organizacionais e incorporadas aos processos decisórios. **Implicações Práticas:** os resultados indicam que a aproximação entre os campos não depende, necessariamente, de estruturas formais de integração, mas de condições que favoreçam a circulação da informação, a mobilização do conhecimento e sua incorporação aos processos decisórios. **Palavras-chave:** gestão do conhecimento, inteligência competitiva, organizações educacionais, tomada de decisão, ensino superior.

ABSTRACT

Objective: To analyze how Knowledge Management (KM) and Competitive Intelligence (CI) are addressed in the literature on educational organizations and to identify points of convergence between their contributions. **Originality/Value:** This study brings together two fields that have predominantly been examined along separate theoretical trajectories without assuming their integration. The analysis focuses on situations in which information from the external environment needs to be related to existing organizational knowledge in order to contribute to problem understanding and the development of organizational responses. **Methodology:** An integrative literature review was conducted using a qualitative, exploratory, and descriptive approach. The corpus comprised 11 articles published between 2015 and 2025, including seven on Knowledge Management and four on Competitive Intelligence. **Results:** The studies present different emphases, but their contributions converge when information from the external environment is interpreted in light of organizational knowledge and organizational conditions. This relationship may enhance educational management, institutional competitiveness, organizational learning, and innovation, provided that such information is interpreted in light of organizational knowledge and incorporated into organizational decision-making processes. **Practical Implications:** The findings indicate that the approximation between the two fields does not necessarily depend on formal integration structures, but rather on conditions that promote information circulation, knowledge mobilization, and their incorporation into organizational decision-making processes. **Keywords:** Knowledge Management, Competitive Intelligence, Educational Organizations, Decision-Making, Higher Education.

1. INTRODUÇÃO

As organizações educacionais tomam decisões em um ambiente marcado por mudanças tecnológicas, regulatórias e sociais, alterações no comportamento dos estudantes e novas demandas do mercado de trabalho. A expansão das formas de oferta educacional acrescenta outras pressões a esse cenário. Acompanhar o que ocorre fora da instituição tornou-se necessário, mas isso resolve apenas parte do problema: informações sobre o ambiente precisam adquirir significado diante de uma organização concreta, com conhecimentos, experiências, capacidades e limitações próprias.

É nesse ponto que a Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva (IC), embora desenvolvidas a partir de preocupações distintas, passam a interessar conjuntamente. A GC se ocupa das condições pelas quais o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado. Parte do que uma organização sabe encontra-se em documentos e sistemas; outra parte permanece distribuída entre pessoas, práticas e experiências (Nonaka; Takeuchi, 1995; Davenport; Prusak, 1998). A IC dirige a atenção para a obtenção e a análise de informações sobre o ambiente capazes de apoiar a antecipação e a decisão (Kahaner, 1996). As diferenças entre os campos precisam ser preservadas, mas não eliminam um problema comum à gestão: informações externas não chegam

acompanhadas de seu significado, assim como o conhecimento acumulado não oferece respostas prontas para situações novas.

Uma alteração regulatória, uma tecnologia emergente ou uma mudança no perfil dos estudantes ilustra essa dificuldade. Perceber o movimento é diferente de compreender o que ele representa para determinada instituição. A interpretação depende do conhecimento sobre cursos, processos, recursos e experiências anteriores; ao mesmo tempo, o que acontece no ambiente pode colocar em dúvida práticas e entendimentos até então considerados adequados. A relação entre informação e conhecimento não se encerra, portanto, em uma passagem linear até a decisão.

Essa tensão aparece na produção examinada por caminhos diferentes. Os estudos de GC discutem implementação, compartilhamento e uso do conhecimento, condições organizacionais e relações com a inovação (Dhamdhere, 2015; Veer Ramjeawon; Rowley, 2017; Nguyen Ngoc-Tan; Gregar, 2018; Kanwal; Nunes; Arif, 2019; Quarchioni; Paternostro; Trovarelli, 2022). Na literatura de IC que integra o corpus, predominam problemas relacionados à gestão, ao recrutamento de estudantes e à identificação de oportunidades e ameaças (Silva et al., 2018; Mgweba; Rawjee; Naidoo, 2024; Mogale; Mkhomazi; Iyamu, 2025). São trajetórias próprias, com objetos e ênfases que não devem ser confundidos. Ainda assim, quando colocadas lado a lado, revelam situações em que acompanhar o ambiente e mobilizar o conhecimento existente passam a fazer parte do mesmo problema organizacional.

Não se parte, neste artigo, da ideia de que GC e IC sejam campos equivalentes ou naturalmente complementares. Também não se pretende demonstrar a existência de uma integração já estabelecida entre eles. A questão está em outro lugar: informações sobre mudanças externas podem circular sem alcançar os espaços em que são interpretadas e utilizadas, enquanto conhecimentos importantes podem permanecer restritos a pessoas ou setores quando uma situação nova exige resposta. A produção examinada trata predominantemente os dois campos em trajetórias próprias, mas os problemas que investiga deixam entrever zonas de contato ainda passíveis de análise. Essa constatação sustenta a comparação proposta sem exigir a fusão das abordagens nem uma alegação de ausência de estudos, que somente uma revisão exaustiva permitiria fazer.

Diante desse problema, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva são abordadas na literatura sobre organizações educacionais e quais pontos de convergência podem favorecer a aproximação entre suas contribuições? O objetivo é analisar como a Gestão do Conhecimento e a Inteligência

Competitiva são abordadas na literatura sobre organizações educacionais e identificar pontos de convergência entre suas contribuições.

Ao aproximar os dois campos sem pressupor sua integração, o estudo desloca a atenção da simples disponibilidade de informações e conhecimentos para as relações que permitem utilizá-los diante de situações que exigem resposta. Teoricamente, a comparação contribui para discutir o intervalo entre o que a organização percebe no ambiente, os conhecimentos que mobiliza para compreender essa percepção e as decisões que constrói. Para a gestão educacional, permite observar onde essas relações se interrompem e por que dispor de mais informações ou acumular mais conhecimento não assegura, por si só, maior capacidade de ação.

Além desta introdução, o artigo está organizado em quatro seções. A segunda apresenta os fundamentos da GC e da IC e discute os pontos em que suas contribuições podem se aproximar. A terceira descreve os procedimentos metodológicos da revisão integrativa. A quarta reúne os resultados e a discussão, e a quinta apresenta as considerações finais e as implicações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão teórica preserva as diferenças entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva antes de examinar seus pontos de contato. Parte-se do conhecimento produzido e mobilizado nas organizações educacionais, avança-se para a relação dessas instituições com as informações provenientes do ambiente e, por fim, discutem-se as situações em que as contribuições dos dois campos passam a participar de um mesmo problema de gestão.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

Nem tudo o que uma organização sabe pode ser registrado ou recuperado quando necessário. Documentos, sistemas e procedimentos preservam parte desse conhecimento, enquanto experiências, habilidades e julgamentos permanecem ligados às pessoas e às situações em que foram construídos. A distinção entre conhecimento tácito e explícito ajuda a compreender essa condição, mas sua importância para a gestão está menos em classificar o conhecimento do que em reconhecer os limites de tratá-lo apenas como algo que pode ser armazenado e transferido (Polanyi, 1966; Nonaka; Takeuchi, 1995).

Nonaka e Takeuchi (1995) examinam a criação do conhecimento a partir das relações que permitem sua transformação e circulação. O conhecimento construído na experiência pode ser compartilhado, articulado e incorporado às práticas, enquanto aquilo que foi formalizado volta a ser apropriado em novas situações. Davenport e Prusak (1998) acrescentam a esse entendimento

o peso do contexto, ao relacionarem conhecimento a experiência, valores, informação e julgamento. As duas perspectivas ajudam a afastar uma visão da GC centrada apenas na acumulação: o conhecimento importa quando participa da compreensão de problemas e pode ser mobilizado na construção de respostas.

Nas organizações educacionais, essa mobilização encontra dificuldades próprias. O conhecimento é produzido no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão, mas permanece distribuído entre grupos que não necessariamente compartilham as mesmas rotinas e prioridades. Normas e registros convivem com saberes construídos por docentes, gestores e técnicos no exercício de suas atividades. Uma experiência pode ser relevante para outros setores e, ainda assim, permanecer vinculada ao contexto em que surgiu.

A literatura recente se aproxima desse problema por diferentes caminhos. Dhamdhare (2015) ainda dedica atenção à importância da GC e às condições para sua implementação no ensino superior. Veer Ramjeawon e Rowley (2017), entretanto, tornam mais visível a distância entre reconhecer o valor do conhecimento e criar condições para que ele circule. Cultura, liderança e recursos interferem nesse processo. Ao examinarem práticas de GC em instituições de ensino superior, Kanwal, Nunes e Arif (2019) reforçam a necessidade de observar como essas práticas se realizam em contextos institucionais concretos, e não apenas como são prescritas.

A discussão ganha outra dimensão quando o conhecimento é relacionado à inovação. Nguyen Ngoc-Tan e Gregar (2018) mostram que práticas de GC podem favorecer a capacidade de inovar. Isso introduz uma tensão importante: a organização precisa preservar o que aprendeu, mas a experiência acumulada não pode se transformar em limite para novas respostas. Em instituições educacionais, nas quais práticas consolidadas convivem com mudanças tecnológicas e sociais, essa tensão é particularmente relevante.

Os trabalhos mais recentes não indicam que as dificuldades tenham sido superadas. Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2022) encontram um campo diversificado e ainda aberto a novas investigações; Kumari, Khan e Lakshmi (2023) mostram que a adoção da GC também depende da prontidão dos indivíduos; e Kassa e Ning (2025) voltam às dificuldades encontradas nas práticas universitárias. Vistos em conjunto, esses estudos deslocam a questão da simples existência do conhecimento para as condições em que ele pode ser compartilhado e utilizado.

Por isso, repositórios, plataformas e sistemas, embora necessários em muitas situações, não resolvem sozinhos o problema. A fragmentação entre áreas, a baixa disposição para compartilhar e a dificuldade de recuperar experiências no momento oportuno podem permanecer

mesmo quando há recursos tecnológicos disponíveis. A literatura examinada converge nesse aspecto, embora por caminhos diferentes: mais conhecimento armazenado não significa, necessariamente, maior capacidade de mobilizá-lo.

Há ainda uma questão que a GC, tomada isoladamente, não resolve. A organização não decide apenas a partir daquilo que já sabe. Mudanças regulatórias, novas tecnologias, movimentos de outras instituições e alterações nas expectativas de seus públicos introduzem problemas que podem não encontrar resposta na experiência acumulada. O conhecimento interno continua necessário, mas passa a ser confrontado com informações que chegam de fora. É dessa relação com o ambiente que a Inteligência Competitiva se ocupa mais diretamente.

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

A relação com o ambiente coloca outra dificuldade para as organizações educacionais. O volume de informações disponível cresceu, mas nem tudo o que pode ser acompanhado merece a mesma atenção. Indicadores, mudanças regulatórias, movimentos de outras instituições, novas tecnologias e alterações no comportamento dos estudantes podem afetar escolhas importantes. O desafio está em reconhecer quais sinais têm relevância e compreender o que eles representam para a instituição.

A Inteligência Competitiva (IC) se ocupa diretamente desse problema. Para Kahaner (1996), envolve a obtenção, a análise e a disseminação de informações capazes de apoiar decisões. A definição chama atenção para algo que, na prática, nem sempre acontece: informação coletada não é, por si só, inteligência. Uma instituição pode produzir relatórios, acompanhar tendências e reunir dados sem ampliar sua capacidade de resposta, sobretudo quando não consegue relacionar o que observa às questões que precisa enfrentar.

Choo (2003) ajuda a compreender esse intervalo. Ao aproximar construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão, o autor mostra que o uso da informação depende de um processo interpretativo. Os sinais provenientes do ambiente não chegam à organização com um significado único. Sua relevância é avaliada a partir do contexto, das experiências disponíveis e dos problemas que mobilizam a atenção das pessoas. Nesse sentido, o trabalho de inteligência não termina quando a informação é encontrada; em muitos casos, é justamente aí que começa sua parte mais difícil.

Os estudos que compõem o núcleo de IC tratam dessa dificuldade em situações bastante diferentes. Silva et al. (2018) discutem um modelo de IC voltado às instituições privadas de ensino superior e organizam a inteligência como apoio à gestão. Mgweba, Rawjee e Naidoo (2024)

examinam um problema mais delimitado — o recrutamento de estudantes — e mostram como informações sobre o ambiente podem ser mobilizadas em torno de uma questão estratégica específica. Em outro contexto, Mogale, Mkhomazi e Iyamu (2025) relacionam a IC à identificação de oportunidades e ameaças e ao suporte às decisões institucionais. A mudança de escala entre esses trabalhos é relevante: a IC pode apoiar tanto questões específicas quanto problemas mais amplos da gestão, mas sua utilidade continua dependente daquilo que a instituição precisa compreender.

Essa relação também aparece no estudo de Vasconcelos, Oliveira e El-Aouar (2024), que aproxima IC, inovação e empregabilidade. Acompanhar mudanças nas demandas profissionais interessa às organizações educacionais porque pode afetar cursos, currículos e respostas institucionais. Ainda assim, perceber uma tendência não define automaticamente o que deve ser feito. Uma mesma informação pode ter implicações distintas para instituições com recursos, experiências e posicionamentos diferentes.

O núcleo de IC é menor que o de GC e essa diferença exige cautela. Os quatro artigos não permitem caracterizar toda a produção sobre Inteligência Competitiva em organizações educacionais, nem sua menor presença no corpus pode ser interpretada como evidência de menor desenvolvimento do campo. Nos limites desta revisão, é possível afirmar apenas que os estudos selecionados se concentram mais diretamente em problemas de gestão, posicionamento, recrutamento e decisão.

Há, contudo, uma dificuldade que atravessa esses trabalhos e interessa especialmente a esta pesquisa. Informações relevantes podem ser identificadas e ainda produzir pouco efeito. Um relatório pode não chegar a quem conhece o problema; uma mudança pode ser percebida sem que suas implicações sejam compreendidas; uma análise pode alcançar a decisão sem dialogar com experiências anteriores. A IC amplia a atenção ao ambiente, mas a leitura do que foi percebido depende também do conhecimento existente na organização. É nessa relação — e não na simples justaposição dos dois campos — que a discussão avança.

2.3 ENTRE O AMBIENTE E A AÇÃO: PONTOS DE CONVERGÊNCIA

Informação, conhecimento e inteligência não designam a mesma coisa. A distinção parece elementar, mas se torna menos nítida quando se observa o funcionamento das organizações. É possível reunir informações sobre o ambiente e não reconhecer o que, entre elas, merece atenção. Também é possível acumular experiências e conhecimentos que permanecem pouco acessíveis justamente quando um problema novo exige resposta. Entre uma situação e outra, há um trabalho

de interpretação que nem a disponibilidade de informação nem a existência de conhecimento, isoladamente, conseguem assegurar.

Essa questão encontra respaldo em Choo (2003). Ao relacionar construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão, o autor mostra que o uso organizacional da informação não se reduz à sua obtenção. O que ocorre no ambiente precisa adquirir significado para a organização, e esse significado é construído a partir do que seus integrantes conhecem, das experiências acumuladas e das questões que consideram relevantes. Por isso, uma mesma mudança pode ser percebida de formas diferentes e levar a respostas também distintas.

É nesse espaço que as contribuições da GC e da IC começam a se encontrar. A IC amplia a atenção aos acontecimentos que podem afetar a organização; a GC ajuda a compreender as condições pelas quais conhecimentos e experiências participam da interpretação desses acontecimentos. Não se trata de estabelecer uma divisão rígida de funções. O que interessa é a situação em que perceber uma mudança já não basta, porque é preciso compreender o que ela representa para uma instituição específica.

Uma alteração regulatória deixa esse problema mais visível. A identificação de uma nova regra pode ocorrer rapidamente, mas seus efeitos dificilmente são compreendidos em um único lugar da organização. Há implicações acadêmicas, administrativas, tecnológicas e financeiras que dependem do conhecimento de pessoas e áreas diferentes. Algo semelhante ocorre diante de mudanças no perfil dos estudantes ou da adoção de uma nova tecnologia: a informação pode chegar primeiro a um setor e só adquirir significado mais amplo quando confrontada com experiências distribuídas pela instituição.

O conhecimento acumulado ajuda nessa interpretação, mas também pode restringi-la. Práticas bem-sucedidas no passado oferecem referências para problemas novos, embora nem sempre permaneçam adequadas. Assim, a experiência organizacional não é apenas um recurso a ser mobilizado; em determinadas situações, ela própria precisa ser questionada. Informações provenientes do ambiente podem revelar que aquilo que a instituição sabia, ou acreditava saber, já não é suficiente.

Por isso, a aproximação entre GC e IC não deve ser presumida. Há práticas de GC que se desenvolvem sem monitoramento sistemático do ambiente, assim como atividades de IC podem ocorrer em instituições nas quais o compartilhamento do conhecimento é pouco estruturado. A relação se torna mais visível em situações concretas, quando compreender uma mudança depende do conhecimento existente e, ao mesmo tempo, quando esse conhecimento precisa ser revisto

diante do que mudou.

É sob essa perspectiva que os dois campos são comparados neste estudo. O interesse não está em propor sua fusão nem em apresentar um novo modelo. Entre o que a organização percebe no ambiente e a resposta que constrói, há um percurso marcado por interpretação, experiência e julgamento, sujeito a interrupções e revisões. É nesse percurso que as contribuições da GC e da IC passam a interessar conjuntamente.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva (Vergara, 2016), utilizando a revisão integrativa da literatura como procedimento de investigação. Essa abordagem permite reunir estudos produzidos sob diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, favorecendo uma análise comparativa orientada por um problema de pesquisa comum (Whittemore; Knafl, 2005). No presente estudo, a revisão integrativa mostrou-se adequada por possibilitar a análise das aproximações entre a Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva (IC), sem pressupor a existência de integração entre esses campos.

O corpus foi constituído por artigos científicos publicados entre 2015 e 2025. Esse recorte buscou contemplar a produção mais recente sobre o tema, preservando, na fundamentação teórica, a utilização de obras clássicas indispensáveis à compreensão dos conceitos de conhecimento, informação e inteligência organizacional.

Para o levantamento da literatura, foram empregadas combinações de descritores em português e inglês, estruturadas por meio dos operadores booleanos AND e OR e do recurso de truncamento (*), ampliando a recuperação de variações dos termos pesquisados. As estratégias de busca adotadas foram: Gestão do Conhecimento ("*knowledge management*" OR "*gestão do conhecimento*") AND ("*higher education*" OR "*higher education institution*"* OR *universit** OR "*instituição** de ensino") e para Inteligência Competitiva ("*competitive intelligence*" OR "*inteligência competitiva*") AND ("*higher education*" OR "*higher education institution*"* OR *universit** OR "*instituição** de ensino").

O levantamento obtido a partir dessas estratégias foi complementado pelo rastreamento das referências dos estudos selecionados e pela conferência das informações bibliográficas diretamente nas páginas dos periódicos científicos. Esse procedimento teve como finalidade assegurar a consistência dos dados de autoria, ano de publicação, periódico e DOI, bem como ampliar a identificação de trabalhos pertinentes ao problema investigado.

Foram incluídos artigos científicos publicados em português, inglês ou espanhol que abordassem a Gestão do Conhecimento ou a Inteligência Competitiva em organizações educacionais, considerando aspectos relacionados à gestão, à tomada de decisão, à inovação, à aprendizagem organizacional ou às estratégias institucionais. Foram excluídos livros, capítulos, trabalhos publicados em eventos, teses, dissertações e estudos nos quais as instituições de ensino apareciam apenas como campo de aplicação, sem discussão dos construtos investigados.

Após a aplicação desses critérios, o corpus foi composto por **11 artigos**, dos quais sete abordam Gestão do Conhecimento e quatro tratam de Inteligência Competitiva. Essa distribuição decorreu do próprio processo de seleção e foi mantida para preservar as características da produção científica identificada.

Quadro 1 – Composição e função analítica do corpus

Núcleo	Foco dos estudos	Função na análise	Autor(es)/ano
GC	Implementação e práticas de GC	Condições de realização da GC	Dhamdhare (2015); Kanwal, Nunes e Arif (2019)
	Facilitadores, barreiras e prontidão para adoção	Condições individuais e organizacionais	Veer Ramjeawon e Rowley (2017); Kumari, Khan e Lakshmi (2023); Kassa e Ning (2025)
	GC e inovação	Conhecimento e inovação	Nguyen Ngoc-Tan e Gregar (2018)
	Produção científica sobre GC	Configuração do campo	Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2022)
IC	Modelo de IC e IC em instituições de ensino superior	Monitoramento, gestão e decisão	Silva et al. (2018); Mogale, Mkhomazi e Iyamu (2025)
	Recrutamento, inovação e empregabilidade	Aplicações estratégicas e resposta institucional	Vasconcelos, Oliveira e El-Aouar (2024); Mgweba, Rawjee e Naidoo (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise ocorreu em duas etapas. Inicialmente, procedeu-se à leitura individual dos artigos, considerando seus objetivos, procedimentos metodológicos, contextos de investigação e principais resultados. Em seguida, realizou-se uma análise comparativa entre os estudos de GC e de IC, buscando identificar diferenças, aproximações e recorrências relacionadas ao problema de pesquisa.

Em vez de procurar evidências de integração formal entre os dois campos, a análise concentrou-se nas situações em que informações provenientes do ambiente e conhecimentos organizacionais passaram a participar da compreensão de um mesmo problema institucional. As recorrências observadas orientaram a organização dos resultados e da discussão apresentados na seção seguinte

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A comparação dos 11 artigos evidenciou diferenças na forma como a Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva (IC) são tratadas nas organizações educacionais. No núcleo de GC, os estudos distribuem-se entre implementação, práticas de gestão do conhecimento, compartilhamento, inovação e condições individuais e organizacionais. Os trabalhos de IC, menos numerosos no corpus, concentram-se mais diretamente em questões relacionadas ao ambiente, à estratégia e à decisão. A análise parte dessas diferenças para examinar os pontos em que problemas tratados pelos dois campos passam a se relacionar.

4.1 CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS NO CORPUS ANALISADO

Nos estudos de GC, uma questão atravessa trabalhos publicados em momentos e contextos distintos: reconhecer a importância do conhecimento é mais simples do que criar condições para utilizá-lo. Dhamdhare (2015) discute sua implementação no ensino superior; Veer Ramjeawon e Rowley (2017) evidenciam barreiras e condições organizacionais que interferem no compartilhamento; e Kanwal, Nunes e Arif (2019) examinam práticas de GC em instituições de ensino superior. Os três estudos partem de problemas diferentes, mas tornam visível uma distância recorrente entre a existência de conhecimento na organização e sua efetiva mobilização.

A relação com a inovação introduz outra questão. Nguyen Ngoc-Tan e Gregar (2018) associam práticas de GC à capacidade de inovar, ampliando uma discussão que poderia permanecer restrita à preservação e ao compartilhamento do que a organização já sabe. Mobilizar conhecimento também pode significar recombina-lo e produzir novas respostas. Essa possibilidade, entretanto, convive com dificuldades que continuam presentes nos trabalhos mais recentes. Kumari, Khan e Lakshmi (2023) chamam atenção para a prontidão dos indivíduos, enquanto Kassa e Ning (2025) encontram obstáculos nas práticas universitárias. A revisão de Quarchioni, Paternostro e Trovarelli (2022) ajuda a situar essa diversidade ao mostrar um campo amplo e ainda aberto a diferentes possibilidades de investigação.

O núcleo de IC apresenta outra configuração. Silva et al. (2018) tratam a inteligência como processo organizado de apoio à gestão de instituições privadas de ensino superior. Mgweba, Rawjee e Naidoo (2024) examinam uma aplicação específica no recrutamento de estudantes, ao passo que Mogale, Mkhomazi e Iyamu (2025) discutem oportunidades, ameaças e apoio à decisão. Vasconcelos, Oliveira e El-Aouar (2024) aproximam IC, inovação e empregabilidade. Apesar da diversidade dos objetos, o ambiente aparece nesses estudos de maneira mais explícita

como fonte de informações que podem afetar a atuação institucional.

A diferença entre os dois núcleos não corresponde, contudo, a uma separação rígida entre o que ocorre dentro e fora da organização. Os estudos de GC não ignoram mudanças externas, assim como as práticas de IC dependem das condições existentes na instituição. O que se observa é uma diferença de ênfase. A literatura de GC examinada se detém com maior frequência nas condições pelas quais o conhecimento circula e é utilizado; a de IC volta-se mais diretamente à identificação e à análise de informações consideradas relevantes para a gestão. Essa distinção permite comparar os campos sem torná-los equivalentes e prepara a análise das situações em que suas contribuições passam a participar de um mesmo problema organizacional.

4.2 PONTOS DE CONVERGÊNCIA ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Os estudos analisados não apresentam a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva como componentes de uma mesma estrutura organizacional. Ainda assim, a comparação revelou situações em que problemas examinados separadamente passam a se aproximar. Essa aproximação não decorre da adoção de práticas semelhantes, mas da necessidade de relacionar informações sobre o ambiente aos conhecimentos disponíveis na organização para compreender situações que exigem resposta.

Nos estudos de IC, a informação adquire valor quando contribui para interpretar mudanças capazes de afetar a instituição. Os trabalhos de Silva et al. (2018), Mgweba, Rawjee e Naidoo (2024) e Mogale, Mkhomazi e Iyamu (2025) mostram aplicações distintas desse princípio, seja no apoio à gestão, no recrutamento de estudantes ou na identificação de oportunidades e ameaças. Em todos esses casos, a utilidade da informação depende menos de sua disponibilidade do que da capacidade de reconhecer sua relevância para um problema específico.

Os estudos de GC evidenciam outra dimensão da mesma questão. Veer Ramjeawon e Rowley (2017), Kanwal, Nunes e Arif (2019) e Kassa e Ning (2025) mostram que o conhecimento pode existir e, ainda assim, permanecer restrito a determinados grupos ou processos. A dificuldade deixa de ser encontrar informação e passa a ser mobilizar experiências, competências e saberes acumulados quando eles são necessários para compreender uma situação nova.

Essa relação torna-se mais evidente nas organizações educacionais. Uma alteração regulatória pode ser identificada rapidamente, mas compreender suas consequências exige conhecimento sobre cursos, processos acadêmicos, exigências legais e condições institucionais. O mesmo ocorre diante de mudanças no perfil dos estudantes, de transformações tecnológicas ou

de novas demandas profissionais. Informações provenientes do ambiente só passam a orientar decisões quando conseguem dialogar com os conhecimentos existentes na instituição.

A aproximação também ocorre no sentido inverso. O conhecimento acumulado oferece referências para interpretar mudanças, mas não representa uma resposta permanente. Experiências que produziram bons resultados em determinado contexto podem tornar-se insuficientes diante de novas circunstâncias. Nesse aspecto, os estudos de Nguyen Ngoc-Tan e Gregar (2018) e de Vasconcelos, Oliveira e El-Aouar (2024), embora desenvolvidos em perspectivas distintas, aproximam-se ao evidenciar que inovação depende tanto da capacidade de perceber mudanças quanto da disposição para revisar práticas já consolidadas.

Nos limites do corpus analisado, a convergência entre GC e IC não se manifesta pela existência de modelos integrados ou estruturas comuns. Ela se torna perceptível quando informações sobre o ambiente e conhecimentos organizacionais deixam de atuar de forma independente e passam a contribuir conjuntamente para a compreensão de problemas e para a construção de respostas institucionais.

4.3 CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

A leitura conjunta dos estudos permite compreender que a principal contribuição da aproximação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva não está na criação de novos processos organizacionais, mas na ampliação da capacidade de interpretar situações que exigem decisão. Os artigos analisados mostram que informações sobre o ambiente e conhecimentos acumulados pela instituição assumem maior valor quando deixam de ser tratados como recursos independentes e passam a participar da compreensão de um mesmo problema.

Esse aspecto aparece em diferentes contextos investigados. Os estudos de Inteligência Competitiva mostram que o monitoramento do ambiente favorece a identificação de mudanças relacionadas ao mercado educacional, ao comportamento dos estudantes, às exigências regulatórias e às oportunidades institucionais (Silva et al., 2018; Mgweba; Rawjee; Naidoo, 2024; Mogale; Mkhomazi; Iyamu, 2025). Entretanto, a identificação dessas mudanças não determina, por si só, a resposta organizacional. A decisão depende da capacidade de interpretar essas informações à luz das características, dos recursos e das experiências da própria instituição.

A literatura de Gestão do Conhecimento amplia essa compreensão ao demonstrar que conhecimentos relevantes podem permanecer dispersos entre setores, equipes e indivíduos. Nessas circunstâncias, a organização dispõe de experiências importantes, mas nem sempre consegue mobilizá-las quando surgem novos desafios. Os estudos de Veer Ramjeawon e Rowley

(2017), Kanwal, Nunes e Arif (2019) e Kassa e Ning (2025) mostram que essa dificuldade decorre menos da ausência de conhecimento do que das condições organizacionais que limitam seu compartilhamento e utilização.

A comparação entre os dois núcleos permite compreender que essas limitações tendem a ocorrer de forma simultânea. Informações sobre mudanças externas podem deixar de produzir efeitos porque não alcançam os espaços em que decisões são construídas. Da mesma forma, conhecimentos acumulados internamente podem permanecer pouco acessíveis quando seriam necessários para interpretar essas mudanças. Nessa perspectiva, a contribuição da aproximação entre GC e IC consiste em evidenciar que informação e conhecimento passam a produzir maior valor organizacional quando são considerados de maneira articulada diante de problemas concretos.

Essa interpretação reforça que respostas inovadoras dependem tanto da percepção das mudanças quanto da capacidade de revisar práticas consolidadas. A inovação, nesse contexto, não resulta apenas da incorporação de novas informações nem exclusivamente do aproveitamento do conhecimento existente. Ela decorre da interação entre esses elementos quando a organização precisa responder a condições que já não podem ser enfrentadas apenas com soluções anteriormente adotadas.

Nos limites do corpus analisado, essas evidências não autorizam afirmar que a aproximação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva produza, por si mesma, melhor desempenho organizacional. O que os estudos indicam é algo mais específico: organizações educacionais tendem a ampliar suas possibilidades de resposta quando conseguem relacionar a leitura do ambiente aos conhecimentos construídos em sua própria trajetória institucional.

4.4 BARREIRAS À APROXIMAÇÃO ENTRE GC E IC

Embora os estudos indiquem possibilidades de aproximação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, eles também mostram que essa relação encontra limites nas próprias condições de funcionamento das organizações educacionais. As dificuldades identificadas não decorrem da ausência de informação ou de conhecimento, mas da forma como esses recursos circulam, são interpretados e passam a participar dos processos decisórios.

Nos estudos de Gestão do Conhecimento, as barreiras aparecem principalmente na dificuldade de compartilhar experiências e transformar conhecimentos individuais em recursos acessíveis à organização. Veer Ramjeawon e Rowley (2017) mostram que fatores como cultura

organizacional, confiança e apoio institucional interferem diretamente nesse processo. Kumari, Khan e Lakshmi (2023) acrescentam que a disposição das pessoas para adotar práticas de GC também influencia sua efetividade, enquanto Kassa e Ning (2025) evidenciam que essas limitações permanecem presentes mesmo em instituições que reconhecem a importância da gestão do conhecimento.

Nos trabalhos de Inteligência Competitiva, o problema assume outra configuração. A disponibilidade de informações sobre o ambiente não garante sua incorporação às decisões institucionais. Os estudos analisados mostram que informações relevantes podem permanecer restritas a determinados setores, chegar tardiamente aos responsáveis pelas decisões ou não serem interpretadas à luz das condições específicas da instituição (Silva et al., 2018; Mogale; Mkhomazi; Iyamu, 2025). Nessas circunstâncias, o desafio não está apenas em monitorar o ambiente, mas em criar condições para que as informações produzam significado para a organização.

Quando os dois núcleos são analisados em conjunto, observa-se que essas dificuldades tendem a ocorrer de forma interdependente. Informações sobre mudanças externas podem perder relevância quando não dialogam com os conhecimentos existentes, enquanto conhecimentos acumulados internamente tornam-se insuficientes quando permanecem dissociados das transformações que ocorrem no ambiente. A fragmentação entre áreas, a circulação limitada de informações e a pouca articulação entre diferentes conhecimentos reduzem a capacidade institucional de interpretar problemas complexos e construir respostas consistentes.

Os resultados sugerem, portanto, que a aproximação entre GC e IC depende menos da criação de estruturas específicas e mais do fortalecimento de práticas que favoreçam a circulação do conhecimento, a interpretação compartilhada das informações e a participação de diferentes atores na construção das decisões. Essa constatação não elimina as especificidades de cada campo, mas reforça que suas contribuições se tornam mais relevantes quando a organização consegue estabelecer relações entre aquilo que observa no ambiente e o conhecimento que mobiliza para compreender essas mudanças.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar como a Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva (IC) são abordadas na literatura sobre organizações educacionais e identificar pontos de convergência entre suas contribuições. A análise dos 11 artigos que

compuseram o corpus evidenciou que os dois campos mantêm referenciais, objetos e perspectivas distintos, mas passam a dialogar quando as organizações precisam compreender mudanças do ambiente e transformá-las em respostas apoiadas no conhecimento institucional.

Os resultados indicam que a GC concentra sua atenção nas condições que favorecem a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, enquanto a IC privilegia a identificação e a interpretação de informações estratégicas provenientes do ambiente. Essa diferença não caracteriza oposição entre os campos. Ao contrário, a revisão mostrou que informações e conhecimentos tendem a produzir maior valor para a organização quando são mobilizados de forma articulada diante de problemas concretos de gestão.

A análise também evidenciou que essa aproximação encontra limitações relacionadas à circulação do conhecimento, ao compartilhamento de informações e à capacidade de interpretar mudanças em contextos organizacionais complexos. Dessa forma, o estudo reforça que a utilização isolada de práticas de GC ou de IC dificilmente responde às demandas enfrentadas pelas instituições de ensino superior, sobretudo em ambientes marcados por transformações tecnológicas, regulatórias e sociais.

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A principal contribuição deste estudo consiste em aproximar dois campos tradicionalmente analisados de forma independente, preservando suas especificidades conceituais e evidenciando situações nas quais suas contribuições se tornam complementares. Em vez de propor um modelo integrador ou pressupor a existência de uma articulação já consolidada entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, o artigo demonstra que essa aproximação emerge quando informações sobre o ambiente precisam ser interpretadas à luz dos conhecimentos construídos pela organização.

Ao reunir estudos dispersos sobre GC e IC em organizações educacionais, a pesquisa também oferece uma leitura comparativa que evidencia convergências pouco exploradas na literatura, contribuindo para ampliar a compreensão das relações entre informação, conhecimento e tomada de decisão nesse contexto.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, os resultados reforçam a necessidade de compreender Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva como campos complementares em determinadas situações organizacionais, sem eliminar suas diferenças conceituais. A revisão indica que interpretações fundamentadas apenas no monitoramento do ambiente ou exclusivamente na

gestão do conhecimento tendem a oferecer explicações parciais para problemas que envolvem decisão, adaptação e inovação nas organizações educacionais.

No plano prático, o estudo evidencia que o valor das informações estratégicas depende da capacidade institucional de relacioná-las aos conhecimentos acumulados pela organização. Da mesma forma, conhecimentos produzidos internamente tornam-se mais relevantes quando são continuamente confrontados com mudanças externas capazes de alterar prioridades, processos e estratégias institucionais.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para gestores de organizações educacionais, os resultados sugerem que iniciativas voltadas exclusivamente ao monitoramento do ambiente ou à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento tendem a produzir resultados limitados quando desenvolvidas de forma isolada. A efetividade dessas iniciativas depende da criação de mecanismos que favoreçam a circulação de informações, o compartilhamento de conhecimentos e a construção coletiva de interpretações sobre mudanças que afetam a instituição.

Essa perspectiva pode apoiar decisões relacionadas ao planejamento institucional, à inovação acadêmica, ao acompanhamento de mudanças regulatórias, ao desenvolvimento de novos cursos e à revisão de práticas organizacionais. Mais do que ampliar a disponibilidade de informações ou de conhecimentos, o desafio consiste em criar condições para que esses recursos contribuam efetivamente para a tomada de decisão.

5.4 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Os resultados deste estudo devem ser interpretados considerando as características da revisão integrativa realizada. O corpus foi composto por 11 artigos publicados entre 2015 e 2025, selecionados de acordo com os critérios estabelecidos para a pesquisa. Embora esse conjunto tenha permitido examinar aproximações entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em organizações educacionais, ele não representa toda a produção científica existente sobre esses campos.

Além disso, a diversidade de contextos institucionais, abordagens metodológicas e objetivos dos estudos recomenda cautela quanto à generalização dos resultados. As convergências identificadas decorrem da análise do corpus selecionado e não permitem afirmar a existência de relações universais entre GC e IC.

Pesquisas futuras poderão ampliar a abrangência da revisão, incorporar outras bases de dados e contextos educacionais, bem como desenvolver estudos empíricos capazes de examinar

como informações estratégicas e conhecimentos organizacionais são articulados nos processos de gestão e tomada de decisão em diferentes tipos de instituições de ensino

6. REFERÊNCIAS

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 São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DHAMDHARE, Sangeeta Namdev. **Importance** of knowledge management in the higher educational institutes. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v. 16, n. 1, p. 162-183, 2015. DOI: <https://doi.org/10.17718/tojde.34392>.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1996.

KANWAL, Saima; NUNES, Miguel Baptista; ARIF, Muhammad. Knowledge management practice in South Asian higher education institutions. **IFLA Journal**, v. 45, n. 4, p. 309-321, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0340035219876958>.

KASSA, Erstu Tarko; NING, Jing. Knowledge management practices in the universities: a qualitative inquiry. **SAGE Open**, v. 15, n. 3, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251357152>.

KUMARI, Arpana; KHAN, Muskan; LAKSHMI, Nirupa. Assessing antecedents of individual readiness to adopt knowledge management in higher educational institutions. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 2, art. 2238393, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2238393>.

MGWEBA, Chulumanco; RAWJEE, Veena Parboo; NAIDOO, Paulene. The use of competitive intelligence as a strategic tool for student recruitment in public universities. **International Journal of Business Ecosystem & Strategy**, v. 6, n. 3, p. 196-203, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i3.523>.

MOGALE, R. J.; MKHOMAZI, S. S.; IYAMU, T. The significance of employing competitive intelligence at selected South African higher education institutions. **South African Journal of Higher Education**, v. 39, n. 3, p. 194-214, 2025. DOI: <https://doi.org/10.20853/39-3-6095>.

NGUYEN NGOC-TAN; GREGAR, Aleš. Impacts of knowledge management on innovation in higher education institutions: an empirical evidence from Vietnam. **Economics & Sociology**, v. 11, n. 3, p. 301-320, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/18>.

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

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Garden City: Doubleday, 1966.

QUARCHIONI, Sonia; PATERNOSTRO, Sergio; TROVARELLI, Francesca. Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 20, n. 2, p. 304-319, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730717>.

SILVA, Cassiane Barbosa da; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para instituições de ensino superior (IES) privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 1, p. 175-196, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3002>.

VASCONCELOS, César Ricardo Maia de; OLIVEIRA, H. C. de; EL-AOUAR, Walid Abbas. Empregabilidade, inovação e inteligência competitiva como estratégias nas instituições de ensino superior privadas do Brasil. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 14, n. 2, p. 34-45, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v14i2.1502>.

VEER RAMJEAWON, Poonam; ROWLEY, Jennifer. Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. **The Learning Organization**, v. 24, n. 5, p. 366-377, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>.