



GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: MODELOS, TÉCNICAS, DIRETRIZES E IMPACTOS NA COMPETITIVIDADE

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: MODELS, TECHNIQUES, GUIDELINES, AND IMPACTS ON COMPETITIVENESS

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: MODELOS, TÉCNICAS, DIRECTRICES E IMPACTOS EN LA COMPETITIVIDAD

DOI: 10.5281/zenodo.19358143



Zacarias Samba dos Santos¹

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem assumido papel estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente em contextos caracterizados por elevada complexidade, competitividade e dependência de ativos intangíveis. Este artigo tem como objetivo analisar modelos, metodologias e técnicas de Gestão do Conhecimento, discutindo implicações práticas e diretrizes de implementação alinhadas à ISO 30401. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em revisão bibliográfica sistemática e análise interpretativa de literatura científica, documentos normativos e estudos aplicados relevantes ao campo da GC. Os resultados evidenciam que a eficácia dos programas de GC depende da articulação entre pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional, bem como da adoção de modelos integrados que combinem criação, compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento. Destaca-se que práticas operacionais como comunidades de prática, lições aprendidas, mentoria e curadoria documental contribuem significativamente para a aprendizagem organizacional, a redução do retrabalho e o aprimoramento da tomada de decisão. Adicionalmente, a utilização de indicadores de desempenho e modelos de maturidade mostra-se essencial para demonstrar valor, orientar melhorias e garantir a sustentabilidade

¹ Doutor em Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Saurimo. Universidade Lueji Ankonde. E-mail: zacassantos@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>





dos programas de GC. Conclui-se que a Gestão do Conhecimento, quando estruturada de forma sistemática e alinhada a referenciais normativos como a ISO 30401, deixa de ser uma iniciativa pontual e passa a constituir uma capacidade organizacional estratégica, capaz de apoiar a inovação, a eficiência operacional e a competitividade sustentável no longo prazo.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; capital intelectual; aprendizagem organizacional; inovação.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) has assumed a strategic role in contemporary organizations, especially in contexts characterized by high complexity, competitiveness, and dependence on intangible assets. This article aims to analyze models, methodologies, and techniques of Knowledge Management, discussing practical implications and implementation guidelines aligned with ISO 30401. Methodologically, the study is characterized as qualitative, exploratory, and descriptive, based on a systematic literature review and interpretative analysis of scientific publications, normative documents, and applied studies relevant to the KM field. The results indicate that the effectiveness of KM programs depends on the articulation between people, processes, technology, and organizational culture, as well as on the adoption of integrated models that combine knowledge creation, sharing, retention, and application. It is highlighted that operational practices such as communities of practice, lessons learned, mentoring, and document curation significantly contribute to organizational learning, reduction of rework, and improvement of decision-making processes. Additionally, the use of performance indicators and maturity models proves essential to demonstrate value, guide improvements, and ensure the sustainability of KM programs. It is concluded that Knowledge Management, when systematically structured and aligned with normative frameworks such as ISO 30401, ceases to be a punctual initiative and becomes a strategic organizational capability, capable of supporting innovation, operational efficiency, and sustainable competitiveness in the long term.

Keywords: knowledge management; intellectual capital; organizational learning; innovation.

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento (GC) ha asumido un papel estratégico en las organizaciones contemporáneas, especialmente en contextos caracterizados por alta complejidad, competitividad y dependencia de activos intangibles. Este artículo tiene como objetivo analizar modelos, metodologías y técnicas de Gestión del Conocimiento, discutiendo implicaciones prácticas y directrices de implementación alineadas con la norma ISO 30401. Metodológicamente, la investigación se caracteriza como cualitativa, exploratoria y descriptiva, basada en una revisión bibliográfica sistemática y en el análisis interpretativo de literatura científica, documentos normativos y estudios aplicados relevantes en el campo de la GC. Los resultados evidencian que la eficacia de los programas de GC depende de la articulación entre personas, procesos, tecnología y cultura organizacional, así como de la adopción de modelos integrados que combinen la creación, el intercambio, la retención y la aplicación del conocimiento. Se destaca que prácticas operativas como las comunidades de práctica,





las lecciones aprendidas, la mentoría y la curaduría documental contribuyen significativamente al aprendizaje organizacional, a la reducción del retrabajo y al fortalecimiento de la toma de decisiones. Asimismo, el uso de indicadores de desempeño y modelos de madurez resulta esencial para demostrar valor, orientar mejoras y garantizar la sostenibilidad de los programas de GC. Se concluye que la Gestión del Conocimiento, cuando se estructura de manera sistemática y se alinea con marcos normativos como la ISO 30401, deja de ser una iniciativa aislada y pasa a constituir una capacidad organizacional estratégica, capaz de apoyar la innovación, la eficiencia operativa y la competitividad sostenible a largo plazo.

Palabras clave: gestión del conocimiento; capital intelectual; aprendizaje organizacional; innovación.

1. INTRODUÇÃO

A transição da economia industrial para a economia do conhecimento elevou o conhecimento organizacional ao status de recurso estratégico central para criação e sustentação de valor competitivo. Neste novo paradigma, recursos tangíveis como capital físico e infraestrutura continuam relevantes, mas são insuficientes para garantir desempenho sustentável em ambientes marcados por volatilidade, digitalização e ciclos de inovação acelerados. Organizações contemporâneas reconhecem que o conhecimento é um ativo intangível essencial para promover eficiência, diferenciação competitiva e resiliência frente a mudanças externas (Koller, Moura & Freire, 2024).

O conceito de Gestão do Conhecimento (GC) refere-se a um conjunto de processos sistemáticos destinados a identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento com o objetivo de transformar experiências individuais em capacidades organizacionais coletivas.

Desde uma abordagem mais descritiva Assis *et al.* (2014 citado por Samba dos Santos, 2024), assegura que a GC pode ser entendida como a capacidade que uma pessoa ou empresa tem de criar o conhecimento, promover a sua disseminação interna e incorporá-lo nos seus pares. Esta abordagem favorece a aprendizagem contínua, a inovação e a adaptação estratégica, indo além da acumulação documental. Embora práticas de GC tenham sido objeto de pesquisa desde as contribuições clássicas de Davenport e Prusak (1998), estudos





contemporâneos indicam que muitas organizações ainda se encontram em níveis iniciais de maturidade em GC, caracterizados por iniciativas fragmentadas, falta de governança formal, ausência de indicadores de desempenho e desalinhamento com a estratégia corporativa.

A literatura recente reforça que a gestão do conhecimento não apenas contribui para a vantagem competitiva, mas também se correlaciona positivamente com inovação e desempenho organizacional. Por exemplo, pesquisas empíricas sugerem que processos bem estruturados de GC como criação, integração, compartilhamento e utilização de conhecimento influenciam diretamente a capacidade inovadora e o desempenho global das organizações, mediado pela inovação como mecanismo de valor agregado.

Adicionalmente, normas internacionais como a ISO 30401:2018 têm ganhado destaque como referencial voluntário para orientar a implementação de sistemas de gestão do conhecimento, integrando elementos essenciais como liderança, planejamento, suporte, processos e melhoria contínua. A adoção de padrões como a ISO 30401 permite às organizações não apenas padronizar práticas, mas também criar estruturas robustas de governança e avaliação de maturidade em GC. Estudos recentes tal como Salih & Mohammed (2023), apontam lacunas significativas na conformidade com tais normas em diferentes contextos organizacionais, destacando a necessidade de um arcabouço teórico-prático que articule cultura, liderança, tecnologia e processos.

✓ Situação problemática

Apesar de seu reconhecido potencial estratégico, muitos esforços de gestão do conhecimento permanecem fragmentados ou reduzidos a iniciativas de curto prazo, como repositórios documentais ou projetos pilotos isolados, sem integração sistêmica à estratégia empresarial. Essa fragmentação limita a capacidade das organizações de transformar conhecimento em vantagem competitiva sustentável, reduzindo sua capacidade de aprendizado organizacional, adaptação ao mercado e inovação contínua. Assim, a lacuna entre teoria e prática na GC evidencia a necessidade de uma compreensão integrada de modelos,





técnicas, diretrizes e métricas que possam orientar gestores na implementação e consolidação de sistemas efetivos de GC. Levantou-se a seguinte questão de pesquisa: De que maneira a Gestão do Conhecimento pode ser estruturada, implementada e consolidada nas organizações de modo a promover aprendizagem organizacional, inovação e competitividade sustentável?

Objetivo geral

Analisar modelos, metodologias e técnicas de Gestão do Conhecimento, discutindo implicações práticas e diretrizes de implementação alinhadas à ISO 30401.

Objetivos específicos:

- Discutir conceitos e tipologias do conhecimento;
- Sistematizar metodologias de implementação, governança e maturidade de Gestão do Conhecimento;
- Detalhar ferramentas e técnicas operacionais na Gestão do Conhecimento;
- Propor diretrizes e indicadores para avaliação do desempenho de Gestão do Conhecimento;
- Discutir práticas recomendadas e exemplos de organizações com iniciativas maduras em Gestão do Conhecimento.

2. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em uma revisão bibliográfica sistemática e em análise interpretativa da literatura científica e normativa sobre Gestão do Conhecimento. A escolha dessa abordagem justifica-se pela complexidade e pelo carácter multidimensional do fenômeno investigado, que envolve dimensões estratégicas, organizacionais, culturais, tecnológicas e humanas, não passíveis de apreensão adequada por métodos exclusivamente quantitativos.

A pesquisa qualitativa permite compreender, interpretar e integrar diferentes perspectivas teóricas sobre a GC, favorecendo a identificação de padrões conceituais,





convergências, lacunas e tendências emergentes na literatura. O carácter exploratório do estudo decorre do objetivo de ampliar a compreensão sobre modelos, técnicas, diretrizes e impactos da GC na competitividade organizacional, especialmente diante de transformações recentes associadas à digitalização, à economia do conhecimento e à gestão de ativos intangíveis. Já o carácter descritivo manifesta-se na sistematização e organização analítica dos principais referenciais teóricos, modelos conceituais, práticas e instrumentos identificados nos estudos analisados.

A revisão bibliográfica foi conduzida de forma sistemática, obedecendo a critérios explícitos de busca, seleção e análise das fontes. Foram considerados autores clássicos que fundamentaram o campo da Gestão do Conhecimento, bem como contribuições contemporâneas, com ênfase em estudos publicados nos últimos cinco anos, que abordam a GC.

A análise dos dados bibliográficos seguiu um procedimento interpretativo e analítico-sintético, permitindo comparar modelos teóricos, identificar categorias conceituais recorrentes, mapear técnicas e ferramentas operacionais e extrair diretrizes de implementação e avaliação da GC.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Conhecimento: natureza, tipologias e dimensões organizacionais

A compreensão do conhecimento como recurso estratégico pressupõe distinguir dados, informação e conhecimento. Segundo Davenport & Prusak (1998), os dados correspondem a registros brutos, desprovidos de contexto e significado intrínseco; a informação resulta da organização, processamento e contextualização desses dados; e o conhecimento emerge quando a informação é interpretada, internalizada e aplicada por indivíduos ou grupos para orientar decisões e resolver problemas organizacionais. Essa distinção possui implicações





diretas para a GC: a mera disponibilidade informacional não garante aprendizagem, inovação ou desempenho; é necessário criar condições para interpretação compartilhada e uso efetivo.

Sob a perspectiva organizacional, o conhecimento apresenta uma natureza dinâmica, contextual e socialmente construída, não se limitando a ativos codificados em documentos ou sistemas de informação. Diversos autores ressaltam que o conhecimento é continuamente produzido e transformado por meio das interações entre indivíduos, tecnologias e estruturas organizacionais, sendo influenciado por fatores culturais, institucionais e estratégicos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Tsoukas & Vladimirou, 2001). Assim, a Gestão do Conhecimento deve ser compreendida como um processo contínuo que articula pessoas, processos e tecnologias com o objetivo de gerar valor e sustentar a competitividade organizacional.

O conhecimento organizacional pode ser analisado em múltiplas dimensões interdependentes os autores Nonaka & Takeuchi (1995); Wenger, (1998); Dyer & Singh, (1998), fazem uma breve descrição delas:

1. Na dimensão individual, concentra-se nas competências, habilidades, experiências e capacidades cognitivas dos colaboradores, reconhecendo-se que o conhecimento tem origem primária nos indivíduos.
2. Na dimensão coletiva, o conhecimento emerge das interações sociais em equipes, grupos de trabalho e comunidades de prática, onde ocorre a troca de experiências e a construção compartilhada de significados.
3. Na dimensão organizacional, o conhecimento é incorporado a rotinas, processos, normas, políticas e sistemas de informação, tornando-se relativamente independente de indivíduos específicos e contribuindo para a continuidade e estabilidade organizacional.
4. Por fim, na dimensão interorganizacional, o conhecimento circula por meio de redes, alianças estratégicas, parcerias e cadeias de valor, ampliando a capacidade de aprendizagem e inovação além das fronteiras da organização.

Em total acordo com Argote (2013), se pode dizer que essas dimensões não operam de forma isolada. A efetividade da GC depende da capacidade organizacional de articular a criação, a transferência e a institucionalização do conhecimento entre diferentes níveis, reduzindo dependências críticas de indivíduos-chave e ampliando a capacidade adaptativa em





ambientes complexos e incertos. E a ausência dessa articulação frequentemente resulta em perda de conhecimento, redundâncias operacionais e limitação da capacidade inovadora.

No que se refere às tipologias do conhecimento, além da distinção entre conhecimento tácito e explícito, a literatura reconhece categorias complementares que ampliam a compreensão do fenômeno. O Quadro 1 a seguir apresenta elas com uma breve descrição e as implicações para a GC.

Quadro 1. *Tipologias do conhecimento organizacional e implicações para GC.*

Tipo de conhecimento	Designação	Descrição conceitual	Principais mecanismos de gestão	Grau de codificação
Conhecimento declarativo	<i>Know-what</i>	Relacionado a fatos, conceitos, definições e informações descritivas que respondem ao “o que”	Documentação formal, manuais, bases de dados, relatórios, sistemas de informação	Alto
Conhecimento procedimental	<i>Know-how</i>	Associado à execução de tarefas, rotinas e habilidades práticas, respondendo ao “como fazer”	Treinamento prático, aprendizagem experiencial, mentoring, observação e prática deliberada	Médio
Conhecimento causal	<i>Know-why</i>	Refere-se à compreensão das relações de causa e efeito que explicam fenômenos, processos e resultados	Discussões técnicas, análise crítica, reflexão coletiva, comunidades de prática	Médio a baixo
Conhecimento condicional	<i>Know-when</i>	Orienta a aplicação adequada do conhecimento em contextos específicos, respondendo ao “quando aplicar”	Experiência acumulada, julgamento profissional, interação social, tomada de decisão contextual	Baixo

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995), Polanyi (1966), Zack (1999), Alavi e Leidner (2001) e Anderson (2010).



3.1.1 Implicações das tipologias para captura, transferência e retenção

As tipologias do conhecimento possuem implicações diretas para os processos de GC. Estratégias de captura baseadas exclusivamente em documentação tendem a ser eficazes apenas para conhecimentos explícitos e declarativos, mostrando-se insuficientes para preservar conhecimentos tácitos, procedimentais e condicionais. Para estes, a literatura recomenda práticas sociais como mentoria, *shadowing*, storytelling, comunidades de prática e aprendizagem colaborativa (Wenger, 1998; Davenport & Prusak, 1998).

No que se refere à transferência, a proximidade social, a confiança e o compartilhamento de experiências revelam-se determinantes, sobretudo para conhecimentos de natureza tácita. Já a retenção do conhecimento crítico exige a combinação de mecanismos formais (repositórios, bases de lições aprendidas, manuais) e informais (redes sociais internas, práticas reflexivas), reduzindo a dependência de indivíduos-chave e mitigando riscos associados à perda de conhecimento (Probst et al., 2002).

3.1.2 Limitações das tipologias tradicionais

Apesar de sua relevância analítica, as tipologias tradicionais do conhecimento apresentam limitações. Uma crítica recorrente refere-se à tendência de simplificação excessiva de um fenômeno complexo, dinâmico e socialmente construído. A classificação em categorias estanques pode obscurecer a natureza híbrida e contextual do conhecimento, especialmente em ambientes digitais e em ecossistemas organizacionais interconectados. Além disso, tipologias clássicas foram concebidas em contextos organizacionais relativamente estáveis, não capturando plenamente as dinâmicas contemporâneas de aprendizagem contínua, inovação aberta e uso intensivo de dados e inteligência artificial (Nonaka et al., 2021).

Dessa forma, a literatura recente sugere que as tipologias do conhecimento devem ser utilizadas como instrumentos analíticos flexíveis, e não como modelos prescritivos rígidos. A efetividade da GC reside menos na classificação em si e mais na capacidade da organização





de compreender como diferentes tipos de conhecimento emergem, interagem e geram valor em contextos específicos.

Compreender a natureza, as tipologias e as dimensões do conhecimento organizacional constitui um pressuposto teórico fundamental para o desenho de modelos, metodologias e sistemas eficazes de Gestão do Conhecimento. A literatura indica que iniciativas de GC que negligenciam essa complexidade tendem a adotar abordagens reducionistas, excessivamente centradas em tecnologias de informação, com impactos limitados no desempenho e na competitividade organizacional.

3.2 Conhecimento tácito e explícito: fundamentos epistemológicos e implicações organizacionais

A distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito permanece como um pilar da GC, mas pesquisas recentes ampliam a compreensão sobre sua interação em ambientes digitais, híbridos e globais. O conhecimento tácito continua sendo definido como pessoal, experiencial e contextual, incorporado em habilidades, julgamentos e práticas, enquanto o conhecimento explícito é codificado, formal e transmissível por meio de documentos, sistemas de informação e ferramentas digitais (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998).

Abordagens clássicas, como o modelo SECI, destacam a conversão contínua entre os dois tipos de conhecimento, mas estudos contemporâneos evidenciam que a tecnologia e os sistemas digitais permitem novas formas de externalização e combinação do conhecimento, aumentando a velocidade da inovação e da aprendizagem organizacional (Holsapple & Joshi, 2020; Oliveira et al., 2022). Plataformas de colaboração, repositórios digitais, inteligência artificial e análise de dados permitem codificar parcialmente conhecimento tácito, gerar recomendações inteligentes e apoiar decisões estratégicas em tempo real, sem substituir a dimensão humana da aprendizagem.





No ambiente organizacional, o conhecimento tácito manifesta-se em decisões baseadas em experiência, soluções improvisadas, liderança e criatividade, mas sua perda continua sendo um risco significativo em função da rotatividade de pessoal, aposentadorias ou reestruturações. Técnicas tradicionais como mentoria, *shadowing*, *storytelling* e comunidades de prática permanecem essenciais, mas novos métodos de captura incluem gamificação, análise de redes sociais organizacionais (SNA) e aprendizagem baseada em inteligência artificial, integrando dados comportamentais e de desempenho (Priour, 2025; Holsapple & Joshi, 2020).

Segundo Oliveira et al. (2022), o conhecimento explícito, além de sustentar padronização, replicabilidade e escalabilidade, é cada vez mais incorporado a sistemas digitais, bases de conhecimento corporativas, ontologias e ferramentas de recomendação, permitindo acesso rápido e contextualizado para diferentes perfis de usuário. Entretanto, a simples codificação não garante relevância; mecanismos de revisão, curadoria e contextualização são fundamentais para evitar obsolescência, redundâncias e inconsistências.

A Quadro 2, sintetiza as divergências e convergências entre conhecimento tácito e explícito, incluindo implicações práticas para integração em sistemas contemporâneos de GC:

Quadro 2. *Divergências e convergências entre conhecimento tácito e explícito.*

Aspecto	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito	Convergência organizacional
Natureza	Subjetiva, pessoal e contextual	Objetiva, formal e codificada	Complementaridade dinâmica; mediada por tecnologias digitais
Aquisição	Experiência, prática, interação, aprendizagem em IA	Documentação, estudo, repositórios digitais, análise de dados	Aprendizagem organizacional integrada e contínua
Transferência	Proximidade social, observação, <i>storytelling</i> , <i>mentoring</i>	Meios formais, digitais e sistemas de recomendação	Conversão sistemática e tecnológica (SECI ampliado)
Registro	Difícil de documentar	Documentável, indexável, replicável	Lições aprendidas, narrativas, <i>dashboards</i> e ontologias





Risco de perda	Alto (dependência de indivíduos)	Menor (replicável)	Programas de retenção, curadoria e análise preditiva de conhecimento
----------------	----------------------------------	--------------------	--

A norma ISO 30401:2018, estabelece requisitos para sistemas de GC, enfatizando liderança, cultura organizacional, processos e avaliação de desempenho, reconhecendo que o conhecimento se desenvolve por interação humana, representação, combinação e internalização, processos alinhados ao modelo SECI e às práticas digitais contemporâneas. Organizações que combinam abordagens clássicas e atuais conseguem sustentar aprendizagem contínua, inovação sistêmica e vantagem competitiva sustentável, incorporando tanto habilidades humanas quanto ferramentas digitais em um ecossistema integrado de conhecimento.

3.3 Conhecimento, aprendizagem organizacional e criação de valor

A relação entre conhecimento, aprendizagem, organizacional e criação de valor constitui um dos fundamentos centrais da Gestão do Conhecimento (GC). O conhecimento organizacional não se limita ao acúmulo de informações ou competências individuais, mas se manifesta por meio de processos contínuos de aprendizagem que permitem à organização interpretar experiências, ajustar comportamentos e renovar suas capacidades. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como o principal mecanismo de conversão do conhecimento individual e coletivo em desempenho organizacional sustentável (Argyris & Schön, 1996).

A literatura distingue diferentes níveis e modalidades de aprendizagem organizacional, destacando-se a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo. Enquanto a aprendizagem de ciclo simples está associada a ajustes incrementais em rotinas e processos existentes, a aprendizagem de ciclo duplo envolve questionamento de pressupostos, normas e modelos mentais subjacentes, possibilitando transformações mais profundas. Esse processo está diretamente relacionado à dinâmica de criação do conhecimento descrita por Nonaka *et al.*





(2021), na qual a interação social e a reflexão coletiva favorecem a emergência de novos significados e práticas organizacionais.

O conhecimento também se configura como base essencial da inovação, tanto incremental quanto radical. A inovação incremental decorre, em grande medida, da recombinação e do aprimoramento de conhecimentos existentes, frequentemente capturados por meio de lições aprendidas, melhoria contínua e aprendizagem baseada na experiência. Já a inovação radical exige a criação de novos conhecimentos e a exploração de combinações inéditas, muitas vezes associadas à aprendizagem de ciclo duplo e à capacidade de integrar conhecimentos provenientes de diferentes domínios e fontes externas. Assim, a GC contribui para ampliar a capacidade inovadora das organizações ao estruturar ambientes que favoreçam experimentação, reflexão e compartilhamento sistemático (Nonaka *et al.*, 2021).

Sob a perspectiva estratégica, o conhecimento é reconhecido como fonte de vantagem competitiva sustentável quando atende aos critérios de valor, raridade, dificuldade de imitação e insubstituibilidade. Teece (2018) argumenta que, em contextos de elevada incerteza e mudança tecnológica acelerada, a vantagem competitiva depende menos da posse estática de recursos e mais da capacidade dinâmica de criar, integrar e reconfigurar conhecimentos. Nesse sentido, a GC atua como habilitadora das chamadas capacidades dinâmicas, permitindo que a organização se adapte, inove e sustente sua competitividade ao longo do tempo.

A criação de valor baseada em conhecimento também se relaciona diretamente à gestão do capital intelectual. Bontis (2021) destaca que o desempenho organizacional resulta da interação entre capital humano, estrutural e relacional, os quais dependem de processos eficazes de aprendizagem e de retenção do conhecimento. A ausência de práticas sistemáticas de GC aumenta os riscos associados à perda de conhecimento crítico, especialmente em contextos de rotatividade, aposentadorias ou reestruturações organizacionais. Essa perda pode comprometer a continuidade operacional, a qualidade das decisões e a capacidade inovadora, gerando impactos negativos sobre a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

Dessa forma, a articulação entre conhecimento, aprendizagem organizacional e criação de valor evidencia que a GC não deve ser tratada como iniciativa periférica, mas como





componente estratégico da gestão. Organizações que investem em mecanismos formais de aprendizagem, compartilhamento e retenção do conhecimento tendem a apresentar maior resiliência, melhor desempenho e maior capacidade de geração de valor no longo prazo.

3.4 Modelos de gestão do conhecimento: comparação crítica e integrações

O desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC) foi acompanhado pelo surgimento de modelos conceituais e *frameworks* que enfatizam dimensões distintas do fenômeno, refletindo diferentes abordagens sobre criação, disseminação e utilização do conhecimento nas organizações.

Entre os modelos clássicos se encontram o de Wiig (1993), este enfatiza a qualidade e utilidade do conhecimento como fundamento para apoiar decisões e desempenho organizacional. A abordagem conecta conhecimento à tomada de decisão, à resolução de problemas e à eficácia estratégica, embora seu foco possa se tornar excessivamente técnico se desconsiderar fatores culturais e comportamentais da organização.

Por sua vez, o modelo SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) descreve a criação do conhecimento como um processo dinâmico de conversão contínua entre conhecimento tácito e explícito, em espiral ascendente, destacando a importância do contexto organizacional, da interação social e da aprendizagem coletiva para gerar inovação e vantagem competitiva. Esse modelo enfatiza o papel de comunidades de prática, mentoring e mecanismos de compartilhamento informal, reconhecendo que o conhecimento tácito não pode ser totalmente codificado, mas pode ser transformado em conhecimento explícito por meio de diálogo e documentação sistemática.

Desde outra perspectiva o modelo de Sveiby (1997) focaliza o conhecimento sob a ótica de ativos intangíveis, classificando-os em capital humano, estrutural e relacional, e orienta a mensuração e gestão desses ativos como forma de sustentar a estratégia organizacional. Essa abordagem contribui para conectar a GC às práticas de capital





intelectual, mas a mensuração dos ativos intangíveis pode ser complexa e indireta, dificultando comparações entre organizações.

E o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002) adota uma abordagem processual e gerencial, estruturando a GC em sete processos interligados: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização, retenção e avaliação do conhecimento. Essa abordagem facilita a operacionalização de sistemas de GC, permitindo monitoramento, mensuração e alinhamento estratégico, mas pode apresentar menor atenção às microdinâmicas culturais e à interação tácito–explícito nos níveis individuais e coletivos. A seguir, no Quadro 3, apresenta-se uma síntese comparativa dos principais modelos:

Quadro 3. *Comparação sintética de modelos de gestão do conhecimento.*

Modelo	Foco principal	Contribuições	Limitações típicas
SECI	Criação do conhecimento	Explica conversão tácito–explícito; destaca cultura e interação	Pode ser difícil operacionalizar em larga escala
Probst et al.	Processos gerenciais	Fornecer etapas práticas e avaliáveis	Menor ênfase em microdinâmicas culturais
Sveiby	Ativos intangíveis	Orienta gestão do capital intelectual e estratégia	Mensuração pode ser complexa e indireta
Wiig	Qualidade e utilidade	Conecta conhecimento à decisão e desempenho	Risco de tecnicismo se desconectado da cultura

3.4.1 Modelos contemporâneos e emergentes de Gestão do Conhecimento

A evolução recente da Gestão do Conhecimento (GC) reflete transformações profundas no ambiente organizacional, marcadas pela digitalização intensiva, pela crescente inter conectividade entre organizações e pela centralidade dos dados e das tecnologias





inteligentes. Diferentemente dos modelos clássicos, predominantemente centrados em estruturas internas e em processos relativamente estáveis, os modelos contemporâneos de GC enfatizam dinâmicas abertas, distribuídas e orientadas à criação contínua de valor em ecossistemas complexos (Nonaka *et al.*, 2021).

❖ **Gestão do conhecimento em ecossistemas digitais e organizações em rede**

Nos contextos atuais, o conhecimento ultrapassa fronteiras organizacionais e passa a circular em ecossistemas digitais compostos por empresas, universidades, *startups*, fornecedores, clientes e plataformas tecnológicas.

Nesses ambientes, a GC assume carácter interorganizacional, apoiando-se em redes colaborativas, fluxos abertos de informação e mecanismos de co-criação. Alavi *et al.* (2023) argumentam que a eficácia da GC em organizações em rede depende menos do controle hierárquico e mais da capacidade de orquestrar interações, alinhar incentivos e estabelecer confiança entre múltiplos atores. Chiavenato (2020) citado por Samba dos Santos (2024), reforça esta abordagem quando expõe que, a GC deve ser visualizada como uma infraestrutura tecnológica que permite a fluidez da comunicação entre indivíduos dispersos fisicamente, geralmente por redes internas de computadores.

Assim, modelos contemporâneos incorporam conceitos como *open knowledge*, plataformas digitais e governança colaborativa, ampliando o escopo tradicional da GC.

❖ **Gestão do conhecimento e transformação digital**

A transformação digital redefine a arquitetura dos sistemas de GC ao integrar tecnologias como computação em nuvem, colaboração digital, automação de processos e plataformas de gestão do conhecimento. North e Kumta (2023) destacam que a GC contemporânea não pode ser tratada como iniciativa paralela à transformação digital, mas como componente estrutural dessa transformação. Nesse sentido, os modelos emergentes enfatizam a necessidade de alinhar estratégia digital, desenho organizacional e práticas de criação e compartilhamento do conhecimento.





A digitalização amplia a capacidade de captura e disseminação do conhecimento explícito, mas também exige atenção renovada à dimensão humana, cultural e relacional do conhecimento tácito.

❖ **Gestão do conhecimento orientada a dados, *analytics* e inteligência artificial.**

Uma das tendências mais relevantes é a incorporação de abordagens *data-driven* à GC. Sistemas avançados de *analytics* e inteligência artificial (IA) permitem identificar padrões de uso do conhecimento, apoiar a tomada de decisão e antecipar necessidades futuras de aprendizagem organizacional. Carlucci e Schiuma (2022) ressaltam que essas tecnologias potencializam a GC ao conectar dados, informação e conhecimento em ciclos contínuos de retroalimentação. Contudo, os autores alertam que o valor da IA na GC depende de governança adequada, qualidade dos dados e alinhamento ético, sob pena de reforçar vieses ou produzir conhecimento descontextualizado.

❖ ***Knowledge-as-a-Service* e aprendizagem contínua.**

Modelos emergentes também incorporam a lógica de *Knowledge-as-a-Service* (KaaS), na qual o conhecimento é disponibilizado de forma modular, sob demanda e orientada ao usuário. Essa abordagem aproxima a GC de conceitos de aprendizagem contínua e *lifelong learning*, reconhecendo que competências se tornam rapidamente obsoletas em ambientes voláteis. Nonaka *et al.* (2021) enfatizam que organizações competitivas são aquelas capazes de criar “infraestruturas de aprendizagem” que sustentem a renovação permanente do conhecimento individual e coletivo. Assim, a GC passa a ser concebida não apenas como sistema de suporte, mas como capacidade dinâmica essencial à inovação e à adaptação estratégica.

De forma integrada, os modelos contemporâneos e emergentes de GC ampliam e atualizam as abordagens clássicas, incorporando dimensões digitais, interorganizacionais e analíticas. Esses modelos reforçam a necessidade de arquiteturas sociotécnicas flexíveis, governança adaptativa e alinhamento estratégico, convergindo com os princípios da ISO 30401 ao enfatizar melhoria contínua, liderança e criação de valor sustentável por meio do conhecimento.





Em termos aplicados, revisões recentes sugerem que a integração de múltiplos modelos tende a produzir resultados mais robustos do que a adoção exclusiva de uma abordagem. Sistemas de GC alinhados à ISO 30401:2018 podem combinar o entendimento da criação do conhecimento do SECI, a governança processual de Probst et al., a gestão de ativos intangíveis de Sveiby, e a orientação à decisão estratégica de Wiig. Essa integração permite articular processos, pessoas, tecnologia e cultura, aumentando a maturidade e efetividade dos sistemas de GC (Carlucci & Schiuma, 2022).

Além disso, a literatura destaca que a padronização de sistemas de GC segundo a ISO 30401 exige compreensão articulada de requisitos normativos, riscos, benefícios e mecanismos de auditoria. Organizações que adotam práticas integradas, fundamentadas em diferentes modelos teóricos, conseguem alinhar a GC à estratégia corporativa, promover inovação contínua e sustentar vantagem competitiva, evidenciando a relevância de uma abordagem multidimensional e sistêmica (ISO, 2018; Carlucci & Schiuma, 2022).

3.5 Metodologias de implementação: arquitetura, governança e maturidade

A implementação de sistemas de Gestão do Conhecimento (GC) bem-sucedidos exige uma arquitetura integrada que articule pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional. Segundo Probst *et al.*, (2002) a literatura clássica enfatiza que a GC não se restringe a ferramentas ou bases de dados, mas depende de políticas, responsabilidades claras, curadoria de conhecimento crítico, proteção de informações estratégicas e métricas consistentes de desempenho.

A governança da GC é essencial para assegurar alinhamento estratégico, *compliance* e sustentabilidade do conhecimento. Estruturas de governança definem papéis, responsabilidades e fluxos decisórios, promovendo clareza sobre quem cria, compartilha, aplica e protege o conhecimento. A governança também garante que iniciativas não permaneçam isoladas, mas integrem processos e unidades organizacionais de forma coesa (Holsapple & Joshi, 2020).





Programas contemporâneos de GC incorporam tecnologias digitais, análise de dados e inteligência artificial, permitindo captura e disseminação do conhecimento em larga escala, facilitando tomada de decisão baseada em evidências e personalização do aprendizado organizacional (Oliveira *et al.*, 2022). O *framework* SECI continua relevante, mas pode ser expandido por soluções digitais que automatizam parte da externalização, combinação e internalização do conhecimento tácito em contexto real de trabalho.

A ISO 30401:2018 reforça que a liderança deve apoiar e sustentar o sistema de GC, definindo diretrizes, monitorando desempenho e promovendo melhoria contínua, alinhando-se a práticas de gestão integradas e interoperáveis com outras normas de sistemas de gestão, como ISO 9001 e ISO 31000.

A implementação de um programa de GC pode ser organizada em seis fases estruturadas, conforme síntese no quadro a seguir:

Quadro 4. *Fases estruturadas de implementação de um programa de gestão do conhecimento.*

Fase	Objetivo	Entregáveis típicos
Diagnóstico	Mapear conhecimento e lacunas	Mapa de conhecimento; inventário; análise de riscos
Direcionamento	Alinhar GC à estratégia	Política de GC; objetivos; escopo
Planejamento	Definir práticas e recursos	Roadmap; RACI; arquitetura de informação
Implementação	Executar e institucionalizar	Comunidades; repositórios; processos de lições aprendidas
Monitoramento	Mensurar e auditar	KPIs; relatórios; auditorias internas
Melhoria contínua	Aprimorar e escalar	Planos de melhoria; atualização de bases; gestão do obsoleto





3.6 Avaliação da maturidade em Gestão do Conhecimento

A avaliação da maturidade em Gestão do Conhecimento constitui um componente central para a efetividade e sustentabilidade dos sistemas de GC, permitindo às organizações diagnosticar suas capacidades, identificar lacunas críticas e planejar ações estratégicas de melhoria. Modelos de maturidade fornecem uma estrutura de progressão que ajuda a mapear a evolução das práticas de GC, desde iniciativas ad hoc até sistemas integrados e inovadores.

A literatura clássica define a maturidade como a capacidade de uma organização de sistematizar, gerenciar e utilizar o conhecimento de maneira consistente e estratégica (Wiig, 1993; Probst *et al.*, 2002). Níveis iniciais de maturidade caracterizam-se por práticas informais e dependentes de indivíduos, enquanto níveis avançados apresentam processos formalizados, KPIs, governança consolidada e integração com processos organizacionais, culminando na otimização, caracterizada por inovação sistemática, aprendizagem distribuída e melhoria contínua. O Quadro 5 a seguir sintetiza os níveis típicos de maturidade em GC:

Quadro 5. Níveis de maturidade em gestão do conhecimento.

Nível	Características
Inicial	Práticas informais, dependentes de indivíduos
Emergente	Iniciativas pontuais com algum registro e patrocínio
Definido	Processos formalizados, papéis definidos e políticas
Gerenciado	KPIs, auditorias, governança e integração com processos
Otimizado	Melhoria contínua, inovação sistemática e aprendizagem distribuída

Nota. Modelo sintético de maturidade, compatível com abordagens de avaliação de capacidade em GC.





Nos últimos anos, abordagens contemporâneas de avaliação de maturidade ampliaram a perspectiva clássica, incorporando ferramentas digitais, indicadores baseados em dados, inteligência artificial e análise preditiva. Estudos recentes mostram que plataformas digitais permitem mapear o fluxo de conhecimento tácito e explícito, analisar redes de colaboração e monitorar o impacto das iniciativas de GC sobre desempenho, inovação e tomada de decisão estratégica (Holsapple & Joshi, 2020; Oliveira *et al.*, 2022).

Além disso, a ISO 30401:2018 estabelece requisitos para avaliação e melhoria contínua, reforçando que a maturidade de GC não se limita à formalização de processos, mas deve incluir cultura organizacional, liderança efetiva, métricas de desempenho e gestão do conhecimento obsoleto, garantindo que a organização evolua de forma sistemática e sustentável.

Em síntese, a avaliação da maturidade em GC constitui um instrumento estratégico para orientar investimentos, alinhar práticas à estratégia corporativa e maximizar o valor do conhecimento, combinando abordagens clássicas de gestão de processos com tecnologias e metodologias contemporâneas.

3.7 Ferramentas, técnicas e práticas operacionais

A operacionalização da GC depende da combinação de ferramentas tecnológicas e técnicas sociais, que permitem capturar, organizar, disseminar e aplicar conhecimento em contextos organizacionais variados. Ferramentas clássicas incluem repositórios digitais, sistemas de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), intranets corporativas, plataformas colaborativas e bases de lições aprendidas. Estas soluções possibilitam armazenamento estruturado, indexação e recuperação de conhecimento explícito, além de facilitar a escalabilidade e replicabilidade das práticas organizacionais (Esteves, 2011).

Técnicas sociais, por outro lado, são essenciais para a gestão do conhecimento tácito. Entre elas destacam-se comunidades de prática, mentoria, *shadowing*, *storytelling* e revisões pós-ação, que promovem interação, aprendizagem experiencial e externalização de





conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Wenger, 1998). A literatura enfatiza que a tecnologia deve funcionar como habilitadora e não substituta do capital humano, evitando a crença equivocada de que soluções digitais isoladas garantem eficiência da GC.

O uso integrado de ferramentas e técnicas deve ser orientado pelo tipo de conhecimento predominante (tácito ou explícito) e pela finalidade organizacional, como sintetizado no Quadro a seguir:

Quadro 6. *Ferramentas e técnicas segundo o tipo de conhecimento predominante.*

Ferramenta/técnica	Tácito	Explícito	Finalidade
Comunidades de prática	Alto	Médio	Troca social e resolução colaborativa.
Mentoria e <i>shadowing</i>	Alto	Baixo	Transferência de experiência.
<i>Storytelling</i>	Alto	Médio	Externalização e sentido compartilhado.
Repositórios digitais	Baixo	Alto	Armazenamento e acesso.
Lições aprendidas	Médio	Alto	Aprendizagem e prevenção de retrabalho.
Mapas de conhecimento	Médio	Médio	Localização e mitigação de riscos.

Nos últimos anos, a abordagem operacional da GC incorporou tecnologias emergentes, incluindo plataformas digitais baseadas em nuvem, sistemas de inteligência artificial, análise de dados e algoritmos de recomendação. Essas soluções permitem capturar conhecimento tácito parcialmente, automatizar fluxos de trabalho, apoiar decisões estratégicas e monitorar métricas de engajamento e aprendizagem.

Além disso, práticas contemporâneas destacam a importância de design centrado no usuário, garantindo que as ferramentas de GC sejam intuitivas, integradas aos processos de trabalho e compatíveis com a cultura organizacional. A eficiência da GC não se mede apenas pela tecnologia implementada, mas pelo impacto sobre a aprendizagem organizacional, inovação, produtividade e transferência de conhecimento crítico.





Em síntese, a operacionalização da GC combina ferramentas digitais, técnicas sociais e práticas centradas no usuário, promovendo a conexão entre conhecimento tácito e explícito, e fortalecendo a capacidade adaptativa e inovadora da organização.

3.8 Diretrizes estratégicas, indicadores e avaliação do desempenho

A sustentabilidade dos programas de Gestão do Conhecimento depende da existência de diretrizes estratégicas claras, alinhadas aos objetivos organizacionais, e de mecanismos sistemáticos de avaliação do desempenho. Embora o conhecimento seja um ativo intangível e de difícil mensuração direta, a literatura demonstra que seus efeitos podem ser avaliados por indicadores indiretos, associados à eficiência operacional, qualidade dos processos, inovação, aprendizagem organizacional e qualidade da tomada de decisão (Sveiby, 1997; Davenport & Prusak, 1998).

Diretrizes estratégicas em GC devem estabelecer prioridades, escopo, princípios orientadores e responsabilidades, assegurando alinhamento com a estratégia corporativa e evitando iniciativas fragmentadas ou meramente tecnológicas. Estudos indicam que programas de GC bem-sucedidos são aqueles integrados aos processos críticos do negócio, à gestão de pessoas e aos sistemas de desempenho organizacional (Alavi & Leidner, 2001; Probst *et al.*, 2002).

A mensuração do desempenho em GC cumpre múltiplas funções:

- (i) Demonstrar valor para a alta gestão;
- (ii) Apoiar decisões sobre investimentos e prioridades;
- (iii) Identificar lacunas e riscos; e
- (iv) Sustentar processos de melhoria contínua.

Nesse sentido, a ISO 30401:2018 estabelece como requisito a avaliação sistemática da eficácia do sistema de GC, exigindo definição de indicadores, monitoramento de resultados e ações corretivas e preventivas (ISO, 2018). A norma enfatiza que a avaliação deve considerar





não apenas resultados imediatos, mas também impactos de médio e longo prazo sobre capacidades organizacionais.

A literatura contemporânea amplia essa abordagem ao incorporar KPIs (*Key Performance Indicators* ou Indicadores-Chave de Desempenho) dinâmicos, análises baseadas em dados e indicadores de rede (*social network analysis*), capazes de capturar padrões de colaboração, fluxos de conhecimento e níveis de engajamento em ambientes digitais. Tais abordagens permitem avaliar a GC como sistema vivo, influenciado por cultura, liderança e tecnologia.

O Quadro 7, apresenta exemplos de (KPIs) amplamente utilizados em programas de GC, organizados por dimensão analítica:

Quadro 7. *Exemplos de KPIs para gestão do conhecimento.*

Dimensão	Indicador (exemplo)	Interpretação gerencial
Engajamento	Participação em comunidades de prática.	Adoção e cultura de compartilhamento.
Eficiência	Reutilização de soluções/documentos.	Redução de retrabalho e tempo de resposta.
Retenção	Cobertura de mentoria para funções críticas.	Mitigação de risco por dependência de especialistas.
Qualidade	Taxa de não conformidades recorrentes.	Eficácia de lições aprendidas e curadoria.
Inovação	Número de melhorias implementadas.	Capacidade de aprendizado aplicado.

Nota. KPIs devem ser calibrados ao contexto e à maturidade do programa.

É importante destacar que não existem indicadores universais de GC. A eficácia da mensuração depende da adequação ao contexto, da maturidade do sistema e da clareza dos objetivos estratégicos. Indicadores excessivos ou mal definidos podem gerar distorções, comportamentos oportunistas e descrédito do sistema. Assim, recomenda-se combinar





indicadores quantitativos e qualitativos, bem como avaliações periódicas de percepção dos usuários e *stakeholders*.

Em síntese, diretrizes estratégicas bem definidas, associadas a sistemas de indicadores coerentes e auditáveis, são fundamentais para transformar a GC em um instrumento efetivo de competitividade, aprendizagem organizacional e inovação sustentável, em consonância com os princípios da ISO 30401 e com as exigências contemporâneas de governança e desempenho.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS

A evidência acumulada na literatura indica de forma consistente que a eficácia da Gestão do Conhecimento não decorre da adoção isolada de ferramentas ou metodologias, mas da coerência sistêmica entre estratégia, cultura organizacional, processos, tecnologia e liderança. Organizações com iniciativas maduras de GC tendem a institucionalizar práticas sociais de compartilhamento, mecanismos claros de governança e sistemas de avaliação, reduzindo a dependência de indivíduos-chave, aumentando a consistência decisória e acelerando processos de inovação incremental e aprendizagem organizacional.

4.1 Principais desafios e soluções organizacionais

De acordo com Samba dos Santos (2024), hoje as organizações produzem muito conhecimento, mas não é valorizado e por este motivo não registrado e muito menos salvaguardado, fazendo com que se perca essencialmente todo esforço mental e intelectual na resolução de diversos problemas.

Apesar do reconhecimento crescente da importância da GC, trabalhos como os de Alavi & Leidner (2001); Holsapple & Joshi (2020), identificam também um conjunto recorrente de desafios organizacionais que comprometem sua efetividade. Entre os mais frequentes estão:





1. Resistência cultural ao compartilhamento do conhecimento, frequentemente associada a baixa confiança, competição interna ou percepção de perda de poder;
2. Dependência excessiva de especialistas, que eleva o risco de perda de conhecimento crítico em situações de rotatividade, aposentadoria ou reestruturação;
3. Fragmentação e obsolescência informacional, que resulta em decisões baseadas em conteúdos desatualizados ou inconsistentes;
4. baixa adoção de sistemas de GC, muitas vezes causada por soluções tecnológicas pouco intuitivas ou desconectadas dos processos reais de trabalho; e
5. Ausência de mensuração clara de resultados, que dificulta a demonstração de valor para a alta gestão e compromete a continuidade dos programas.

4.1.1 Soluções organizacionais baseadas em evidências

As evidências empíricas e normativas convergem ao indicar que soluções efetivas para esses desafios exigem abordagens integradas. Segundo Sveiby (1997); a liderança exemplar emerge como fator crítico, pois influencia diretamente a cultura de confiança e colaboração. Políticas de reconhecimento e incentivos, alinhadas a comportamentos de compartilhamento, contribuem para reduzir resistências e reforçar práticas desejadas.

Do ponto de vista operacional, o desenho de processos simples, centrados no usuário, aliado a práticas de curadoria do conhecimento e governança clara, reduz a fragmentação informacional e melhora a qualidade do conteúdo disponível. Programas de mentoria, mapas de conhecimento e planos de sucessão são amplamente recomendados para mitigar riscos associados à dependência de especialistas (Probst *et al.*, 2002).

Adicionalmente, a implementação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e relatórios executivos periódicos fortalece a tomada de decisão baseada em evidências, sustenta a melhoria contínua e aumenta a probabilidade de institucionalização da GC como prática estratégica, conforme preconizado pela (Prieur, 2025). Para facilitar o entendimento Quadro 8, sintetiza os principais desafios identificados na literatura e as soluções organizacionais recomendadas:





Quadro 8. *Desafios de GC e soluções recomendadas.*

Desafio	Impacto	Solução recomendada
Resistência ao compartilhamento	Silos e perda de sinergias	Cultura de confiança; incentivos; liderança
Dependência de especialistas	Risco de perda de conhecimento	Mapas; mentoria; planos de sucessão
Obsolescência documental	Decisões com base em conteúdo desatualizado	Curadoria; revisão periódica; gestão do obsoleto
Baixa adoção de sistemas	Repositórios subutilizados	UX, taxonomia, governança e treinamento
Falta de mensuração	Descontinuidade do programa	KPIs; auditorias; relatórios executivos

A análise das evidências indica que os desafios da GC são predominantemente organizacionais e culturais, e não apenas tecnológicos. A superação desses desafios exige liderança ativa, alinhamento estratégico, governança estruturada e mensuração sistemática, reforçando a GC como instrumento de competitividade sustentável e aprendizagem organizacional contínua.

4.2 Roteiro de implementação alinhado à ISO 30401

A implementação estruturada da Gestão do Conhecimento requer um roteiro sistemático, capaz de traduzir princípios normativos e conceituais em práticas organizacionais concretas. A ISO 30401:2018 propõe um modelo de sistema de gestão compatível com a lógica de melhoria contínua, amplamente difundida em normas como a ISO 9001 (qualidade) e a ISO 14001 (gestão ambiental). Nesse contexto, o ciclo PDCA (*Plan–Do–Check–Act*) constitui um referencial operacional adequado para estruturar programas de GC de forma progressiva, auditável e sustentável. Os estudos de Probst et al., 2002; Carlucci & Schiuma, 2022; Prieur, 2025, convergem em que:





Na fase **Plan**, a organização realiza o diagnóstico do contexto, identificando conhecimento crítico, riscos associados à sua perda, lacunas de competência e alinhamento com a estratégia organizacional. Essa etapa inclui o desenho do sistema de GC, definição de escopo, elaboração da política de GC e estabelecimento de objetivos mensuráveis. Evidências empíricas indicam que falhas nessa fase resultam em iniciativas fragmentadas e de baixo impacto estratégico.

A fase **Do** concentra-se na implementação das práticas e ferramentas, envolvendo a criação de comunidades de prática, processos de lições aprendidas, taxonomias, repositórios e mecanismos de interação humana. A ISO 30401 enfatiza que a criação e transferência do conhecimento dependem fortemente da interação social e do contexto organizacional, reforçando a necessidade de combinar soluções tecnológicas com práticas sociais.

Na fase **Check**, são conduzidas avaliações sistemáticas do desempenho, por meio de indicadores-chave (KPIs), auditorias internas e análises críticas da gestão. Essa etapa permite verificar a eficácia do sistema de GC, identificar desvios e gerar evidências objetivas de valor, fortalecendo a legitimidade do programa junto à alta administração.

Por fim, a fase **Act** envolve a implementação de ações corretivas e preventivas, a atualização de práticas, a gestão do conhecimento obsoleto e a expansão do sistema para novas áreas organizacionais. Esse ciclo reforça o carácter dinâmico da GC, alinhando-a à aprendizagem organizacional contínua e à inovação incremental.

Estudos recentes destacam que a integração entre a ISO 30401 e outros sistemas de gestão, especialmente a ISO 9001, gera sinergias relevantes ao combinar a abordagem por processos com práticas de criação, retenção e transferência do conhecimento. Essa integração reduz redundâncias, fortalece a governança e amplia a capacidade de resposta organizacional em ambientes complexos. A continuação o Quadro 9, apresenta um exemplo de *roadmap* de 12 meses para implantação de um sistema de GC alinhado à ISO 30401, estruturado por trimestres:





Quadro 9. Roadmap em 12 meses para implantação de GC

Trimestre	Foco	Entregáveis	Evidências (ISO 30401)
T1	Diagnóstico e escopo	Mapa de conhecimento; riscos; política	Contexto; liderança; planejamento
T2	Processos e pilotos	Lições aprendidas; CoPs; taxonomia	Operação e suporte; interação humana
T3	Escala e curadoria	Repositório; governança; mentoria	Gestão do conhecimento crítico; retenção
T4	Mensuração e melhoria	KPIs; auditoria interna; plano de melhoria	Avaliação de desempenho; melhoria contínua

Nota. Exemplo adaptável ao contexto organizacional.

O roteiro de implementação alinhado à ISO 30401 fornece uma estrutura prática e escalável para transformar a GC em um sistema de gestão integrado orientado a resultados. Ao adotar o ciclo PDCA e promover a integração com outros sistemas de gestão, as organizações aumentam significativamente a probabilidade de consolidar a GC como fonte sustentável de competitividade, inovação e aprendizagem organizacional.

4.3 Exemplos de iniciativas de GC em organizações

A literatura especializada em Gestão do Conhecimento (GC) documenta um conjunto consistente de boas práticas organizacionais adotadas por instituições que alcançaram níveis elevados de maturidade em GC, sobretudo em setores intensivos em conhecimento, caracterizados por elevada complexidade técnica, risco operacional e necessidade contínua de aprendizagem organizacional. Esses exemplos empíricos desempenham papel central na consolidação da GC como disciplina aplicada, ao demonstrar como modelos teóricos podem ser traduzidos em sistemas de gestão efetivos.

Estudos clássicos e contemporâneos sobre GC em setores de alta complexidade, como petróleo, gás e mineração, convergem ao enfatizar que o desenho dos sistemas de





conhecimento deve partir das necessidades reais dos usuários e dos processos críticos do negócio. Autores como Davenport e Prusak (1998) e Probst *et al.* (2002) já alertavam que não existe uma solução tecnológica universal para GC, sendo fundamental combinar tecnologia, processos e cultura organizacional. Essa visão permanece e é reforçada por análises mais recentes.

Quadro 10. Exemplos de iniciativas de Gestão do Conhecimento: Estratégias Implementadas, Resultados Organizacionais e Desafios

Empresa	País	Iniciativa de GC implementada	Estratégias implementadas	Resultados e impactos observados	Principais desafios	Referência científica
Siemens	Alemanha	Sistema global ShareNet para transferência de conhecimento entre unidades de negócio e equipas comerciais	Comunidades de prática; reutilização de soluções técnicas; rede global de especialistas; codificação do conhecimento; incentivos à partilha	Redução do tempo de resposta a clientes; melhoria da qualidade das propostas; maior colaboração global; aumento da inovação organizacional	Equilíbrio entre conhecimento tácito e explícito; motivação contínua para partilha	Gibbert, M.; Probst, G.; Davenport, T. (2002).
Xerox	Estados Unidos da Améric	Sistema Eureka de partilha de conhecimento entre técnicos de manutenção e suporte técnico	Captura de conhecimento prático; validação entre especialistas; base de conhecimento colaborativa; incentivo à partilha de soluções	Redução de custos operacionais; melhoria da eficiência do suporte técnico; redução do retrabalho; aprendizagem organizacional contínua	Resistência inicial à partilha do conhecimento; validação do conhecimento tácito	Bobrow, D.; Whalen, J. (2002).
Toyota	Japão (Ásia)	Integração da GC no Toyota Production System (TPS) através da filosofia Kaizen e yokoten (difusão de boas práticas)	Melhoria contínua; aprendizagem organizacional; partilha sistemática de boas práticas; desenvolvimento de competências operacionais	Melhoria contínua da qualidade; aumento da produtividade; inovação incremental; redução de desperdícios operacionais	Transferência de conhecimento tácito entre equipas; manutenção da cultura de melhoria contínua	Toyota (2023).
Sasol	África do	Estratégia	Comunidades de	Melhoria da	Mudança	du Plessis,





	Sul	corporativa de GC para retenção de conhecimento técnico e aprendizagem organizacional em I&D	especialistas; mentoring; transferência de conhecimento entre gerações; sistemas de GC para retenção de conhecimento crítico	retenção de conhecimento crítico; suporte à inovação tecnológica; aprendizagem organizacional contínua	cultural; necessidade de liderança e incentivos à partilha de conhecimento	M. (2007).
Petrobras	Brasil	GC aplicada à inovação tecnológica e gestão de competências na exploração petrolífera	Redes de especialistas; gestão de competências; aprendizagem organizacional; integração GC + inovação tecnológica	Melhoria da inovação tecnológica; desenvolvimento de competências estratégicas; melhoria da eficiência operacional	Integração entre áreas técnicas; gestão do conhecimento em ambiente complexo	Figueiredo, P. (2006).

A literatura científica sobre a ISO 30401 demonstra que a normalização da Gestão do Conhecimento (GC) contribui para o fortalecimento da governança organizacional, melhoria da consistência dos processos e maior comparabilidade das práticas institucionais. Contudo, a implementação de referenciais normativos exige equilíbrio, evitando níveis excessivos de formalização que possam limitar a aprendizagem organizacional e a inovação. Nesse sentido, Carlucci e Schiuma (2022) destacam que modelos visuais e mapas conceituais facilitam a interpretação dos requisitos normativos, aproximando a estrutura formal da realidade operacional das organizações.

De forma geral, estudos empíricos indicam que iniciativas eficazes de GC apresentam factores críticos comuns, tais como alinhamento estratégico, integração com processos de negócio, combinação equilibrada entre tecnologia e práticas sociais de partilha do conhecimento e existência de mecanismos de avaliação consistentes. Assim, a GC deve ser compreendida como um sistema adaptativo e evolutivo, dependente do contexto organizacional e do nível de maturidade institucional, contribuindo para aprendizagem e melhoria contínua e desenvolvimento sustentável do capital intelectual.





5. CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu responder à questão de investigação “*de que maneira a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser estruturada, implementada e consolidada nas organizações para promover aprendizagem organizacional, inovação e competitividade sustentável*”, evidenciando que a GC deve ser concebida como um sistema organizacional integrado, baseado na articulação entre pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional. Os resultados da revisão bibliográfica sistemática e da análise qualitativa confirmam que a GC constitui um fator estratégico essencial para fortalecer a aprendizagem organizacional, melhorar o desempenho institucional e apoiar a sustentabilidade em contextos caracterizados por elevada complexidade e intensidade de conhecimento.

Em alinhamento com o objetivo geral, verificou-se que a implementação eficaz da GC requer coerência entre modelos conceituais, mecanismos de governança, ferramentas operacionais e sistemas de avaliação orientados à criação de valor organizacional. Destaca-se, neste contexto, a relevância da **ISO 30401** como referencial estruturante para o alinhamento estratégico, definição de responsabilidades e melhoria contínua dos sistemas de conhecimento.

Relativamente aos objetivos específicos, o estudo permitiu clarificar conceitos e tipologias do conhecimento, comparar modelos teóricos, sistematizar metodologias de implementação e maturidade da GC, identificar ferramentas operacionais, propor diretrizes e indicadores de avaliação do desempenho e analisar práticas organizacionais com níveis avançados de maturidade em GC. Os resultados evidenciam que a GC, quando estruturada de forma estratégica, deixa de ser uma iniciativa isolada e passa a constituir uma capacidade organizacional essencial, contribuindo para inovação, eficiência operacional e desenvolvimento sustentável do capital intelectual.

A coerência entre a metodologia adotada e os resultados obtidos confirma a adequação da abordagem qualitativa para integrar contributos teóricos e evidências aplicadas, permitindo propor orientações consistentes para a implementação de sistemas de GC alinhados a boas





práticas internacionais e adaptáveis a diferentes contextos organizacionais. Conclui-se, assim, que a GC representa um elemento estruturante da competitividade sustentável em organizações intensivas em conhecimento.

Quadro 11. Recomendações do estudo

Eixo do estudo	Recomendações técnicas consistentes	Como aplicar (orientação prática)	Resultados esperados
Estruturação da GC	Desenvolver um sistema integrado de GC alinhado à estratégia organizacional	Realizar diagnóstico do conhecimento crítico; definir política de GC; identificar processos-chave; estruturar arquitetura sociotécnica alinhada à ISO 30401	Maior alinhamento entre conhecimento e estratégia; base estruturada para aprendizagem organizacional
Modelos e tipologias do conhecimento	Adotar abordagem integrada que considere conhecimento tácito e explícito	Identificar especialistas; promover mentoring; documentar boas práticas; implementar repositórios de conhecimento	Melhoria da transferência de conhecimento e redução da perda de conhecimento crítico
Comparação de modelos teóricos de GC	Integrar modelos complementares de GC para fortalecer a aprendizagem organizacional	Combinar abordagens como aprendizagem organizacional, comunidades de prática e melhoria contínua	Maior consistência conceitual e aplicação prática da GC
Metodologias de implementação e governança	Estabelecer mecanismos de governança da GC com papéis, responsabilidades e indicadores claros	Criar comitê de GC; definir responsáveis pelo conhecimento; integrar GC ao planejamento estratégico; implementar ciclo de melhoria contínua	Institucionalização da GC; maior coerência organizacional
Ferramentas e técnicas operacionais	Implementar instrumentos que facilitem criação, partilha e retenção do conhecimento	Desenvolver comunidades de prática; aplicar lições aprendidas; utilizar plataformas colaborativas; estruturar taxonomias organizacionais	Melhoria da colaboração; aumento da eficiência organizacional
Avaliação do desempenho da GC	Definir indicadores que permitam medir	Monitorar reutilização do conhecimento; medir	Evidência do valor estratégico da GC;





	impacto da GC no desempenho organizacional	impacto na produtividade; avaliar maturidade da GC; aplicar auditorias internas	suporte à tomada de decisão
Boas práticas organizacionais	Adaptar práticas internacionais de GC ao contexto organizacional específico	Analisar casos de referência; ajustar metodologias à cultura organizacional; promover aprendizagem organizacional contínua	Melhoria da maturidade da GC e aumento da inovação organizacional
Aprendizagem organizacional e inovação	Promover cultura de aprendizagem contínua baseada no conhecimento	Incentivar partilha de conhecimento; integrar GC à inovação e transformação digital; valorizar capital intelectual	Fortalecimento da competitividade sustentável
Coerência metodológica	Utilizar abordagem sistêmica e adaptativa na implementação da GC	Integrar pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional; avaliar continuamente resultados e ajustar práticas	Maior consistência entre teoria e prática; melhoria contínua da GC

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3250961>

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. Knowledge management excellence award winners: Shell. 2019. Disponível em: <https://www.apqc.org>

ANDERSON, J. R. *Cognitive psychology and its implications*. 7. ed. New York: Worth Publishers, 2010. Disponível em:

<https://www.macmillanlearning.com/college/us/product/Cognitive-Psychology-and-Its-Implications/p/1429239531>

ARGOTE, L. *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. 2. ed. New York: Springer, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-35967-5>





- BOBROW, D.; WHALEN, J. Community knowledge sharing in practice: the Eureka story. 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/277461128>
- BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Journal of Knowledge Management*, v. 25, n. 1, p. 1–23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0635>
- CARLUCCI, D.; SCHIUMA, G. Knowledge management systems and ISO 30401: aligning standards with organizational performance. *Journal of Knowledge Management*, v. 26, n. 5, p. 1125–1145, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0230>
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13345>
- DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- ESTEVEZ, J. Knowledge management systems: an empirical study of implementation factors. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n. 3, p. 435–450, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271111137499>
- FIGUEIREDO, P. Technological learning and innovation in industrialising economies. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000300015>
- GIBBERT, M.; PROBST, G.; DAVENPORT, T. Five styles of customer knowledge management. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270210434362>
- HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Knowledge management: process, systems, and technologies. *Journal of Knowledge Management*, v. 24, n. 7, p. 1671–1695, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0731>
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 30401:2018: knowledge management systems — requirements*. Geneva: ISO, 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/68683.html>





KOLLER, J. E.; MOURA, G. L.; FREIRE, P. S. Gestão do conhecimento como estratégia organizacional: impactos no desempenho e na inovação. *Interfases*, v. 17, n. 1, p. 1–20, 2024. Disponível em: <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/7114>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. Disponível em: <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 1997. Disponível em: <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. *Managing flow: a process theory of the knowledge-based firm*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-51277-8>

NORTH, K.; KUMTA, G. *Knowledge management: value creation through organizational learning*. 3. ed. Cham: Springer, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-19076-8>

OLIVEIRA, T.; SILVA, J.; SANTOS, M. Digital platforms and knowledge management: enhancing organizational learning in the digital era. *Journal of Business Research*, v. 152, p. 341–355, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.042>

POLANYI, M. *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press, 1966. Disponível em: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo3684002.html>

PRIEUR, C. Implementing ISO 30401 in practice: challenges and opportunities for knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, v. 16, n. 2, p. 34–52, 2025. Disponível em: <https://www.tlinc.com/journal.htm>

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Managing knowledge: building blocks for success*. Chichester: Wiley, 2002. Disponível em: <https://www.wiley.com/enus/Managing+Knowledge%3A+Building+Blocks+for+Success-p-9780470843076>

RADAELLI, G. et al. Knowledge management and innovation performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 10, n. 2, p. 100–115, 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25001386>





SALIH, A. A.; MOHAMMED, M. A. Assessing knowledge management systems maturity and its role in enhancing organizational competitiveness. *MTU Journal of Engineering and Technology*, v. 11, n. 2, p. 45–60, 2023. Disponível em:

<https://journal.mtu.edu.iq/index.php/MTU/article/view/594>

SAMBA DOS SANTOS, Z. *Liderança organizacional: liderança adaptativa criativa & projecto de vida laboral*. Luanda: Editora Coetus, 2024.

SOUZA, E. D.; VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento organizacional: fundamentos, práticas e desafios contemporâneos. *Ciência da Informação*, v. 50, n. 3, p. 1–18, 2021.

Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069>

SVEIBY, K. E. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997. Disponível em:

<https://www.bkconnection.com/books/the-new-organizational-wealth>

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

TOYOTA. Toyota Production System. 2023. Disponível em:

<https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>

TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 7, p. 973–993, 2001. Disponível em:

<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. Disponível em:

<https://www.cambridge.org/core/books/communities-of-practice/3024B1D3AC0D8815BEE65C3C6C5D1F29>

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

Disponível em: <https://www.schema.ch/wiig/knowledge-management-foundations>

ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, v. 41, n. 3, p. 125–145, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166000>

Recebido em: 01/03/2026

Aprovado em: 15/03/2026

Publicado em: 31/03/2026

