


**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM TEMPOS DIGITAIS: AVANÇOS TECNOLÓGICOS
E SEUS REFLEXOS NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: TECHNOLOGICAL
ADVANCES AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ERA DIGITAL: AVANCES TECNOLÓGICOS Y
SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n11-215>

Data de submissão: 19/10/2025

Data de publicação: 19/11/2025

Samara Casali Malonn

Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica
Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

E-mail: smalonn@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9904589223495744>

Rogério Correa Turchetti

Doutor em Informática

Instituição: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

E-mail: turchetti@redes.ufsm.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5242-5057>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1286016553991455>

Walter Priesnitz Filho

Doutor em Segurança da Informação

Instituição: Universidade de Lisboa (UL), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

E-mail: prof.walter@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8999-4843>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7571421281711966>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar como os avanços das tecnologias digitais impactam os modelos de gestão do conhecimento (GC) nas organizações, com ênfase nas contribuições dessas inovações para o desenvolvimento organizacional e para o atendimento aos requisitos da NBR ISO 9001. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Foram selecionados 14 estudos publicados entre 2015 e 2025, extraídos das bases SciELO e Periódicos CAPES, com critérios rigorosos de inclusão e exclusão. A análise buscou compreender as inter-relações entre GC, tecnologias emergentes e normatizações da qualidade. Os resultados demonstram que a integração entre GC e tecnologias digitais, como inteligência artificial, big data, gamificação e plataformas colaborativas, favorece a sistematização, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional. Além disso, essa sinergia fortalece a cultura da inovação, a aprendizagem organizacional e o cumprimento dos requisitos da NBR ISO 9001:2015. Embora a revisão tenha incluído artigos em português e inglês, a pesquisa se restringiu a bases e recortes temporais específicos, o que pode ter deixado de fora estudos relevantes de outras fontes. Além disso, a ausência de dados empíricos limita a aplicação prática dos achados. Ainda assim, oferece subsídios

para futuras investigações e aplicações práticas. O estudo contribui ao evidenciar a GC como estratégia essencial na era digital e destaca o valor das tecnologias emergentes no fortalecimento da performance organizacional e na conformidade com padrões normativos de qualidade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Tecnologias Digitais. Inovação Organizacional. NBR ISO 9001. Performance Organizacional.

ABSTRACT

This article aims to analyze how advances in digital technologies impact knowledge management (KM) models in organizations, with an emphasis on the contributions of these innovations to organizational development and to meeting the requirements of NBR ISO 9001. This is a qualitative research, developed through a Systematic Literature Review (SLR). Fourteen studies published between 2015 and 2025 were selected, extracted from the SciELO and CAPES Journals, with strict inclusion and exclusion criteria. The analysis sought to understand the interrelationships between KM, emerging technologies and quality standards. The results demonstrate that the integration between KM and digital technologies, such as artificial intelligence, big data, gamification and collaborative platforms, favors the systematization, dissemination and application of organizational knowledge. Furthermore, this synergy strengthens the culture of innovation, organizational learning, and compliance with the requirements of NBR ISO 9001:2015. Although the review included articles in Portuguese and English, the research was restricted to specific databases and time frames, which may have left out relevant studies from other sources. Furthermore, the lack of empirical data limits the practical application of the findings. Nevertheless, it provides support for future research and practical applications. The study contributes by highlighting KM as an essential strategy in the digital age and highlights the value of emerging technologies in strengthening organizational performance and compliance with normative quality standards.

Keywords: Knowledge Management. Digital Technologies. Organizational Innovation. NBR ISO 9001. Organizational Performance.

RESUMEN

Este artículo analiza cómo los avances en tecnologías digitales impactan los modelos de gestión del conocimiento (GC) en las organizaciones, enfatizando las contribuciones de estas innovaciones al desarrollo organizacional y al cumplimiento de los requisitos de la norma NBR ISO 9001. Se trata de un estudio de investigación cualitativa, desarrollado mediante una revisión sistemática de la literatura (RSL). Se seleccionaron catorce estudios publicados entre 2015 y 2025 de las bases de datos de revistas SciELO y CAPES, utilizando criterios rigurosos de inclusión y exclusión. El análisis buscó comprender las interrelaciones entre la GC, las tecnologías emergentes y los estándares de calidad. Los resultados demuestran que la integración entre la GC y las tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, el big data, la gamificación y las plataformas colaborativas, favorece la sistematización, la difusión y la aplicación del conocimiento organizacional. Además, esta sinergia fortalece la cultura de innovación, el aprendizaje organizacional y el cumplimiento de los requisitos de la norma NBR ISO 9001:2015. Si bien la revisión incluyó artículos tanto en portugués como en inglés, la investigación se limitó a bases de datos y períodos específicos, lo que pudo haber excluido estudios relevantes de otras fuentes. Además, la falta de datos empíricos limita la aplicación práctica de los hallazgos. Aun así, ofrece una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas. El estudio contribuye al destacar la gestión del conocimiento como una estrategia esencial en la era digital y enfatiza el valor de las tecnologías emergentes para fortalecer el desempeño organizacional y el cumplimiento de las normas de calidad.

Palabras clave: Gestão do Conhecimento. Tecnologias Digitais. Inovação Organizacional. NBR ISO 9001. Desempenho Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conhecimento passou a ser reconhecido como um dos principais ativos estratégicos das organizações. A transformação da economia industrial em uma economia baseada na informação e no saber impulsionou uma reconfiguração das práticas organizacionais, exigindo abordagens mais dinâmicas e colaborativas na criação, sistematização e aplicação do conhecimento. Neste contexto, a gestão do conhecimento (GC) surge como um campo multidisciplinar voltado à geração de valor a partir do capital intelectual e da aprendizagem organizacional contínua (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998).

A evolução tecnológica, impulsionada pela digitalização, pela internet das coisas, pela inteligência artificial (IA) e por sistemas baseados em dados, vem promovendo profundas transformações nas formas como o conhecimento é produzido, acessado e compartilhado. Plataformas digitais, ambientes colaborativos, softwares inteligentes e metodologias como a gamificação e o *design thinking* passaram a integrar os processos de GC, oferecendo suporte à inovação, à tomada de decisão e à sustentabilidade organizacional (Luiz et al., 2023). Essas ferramentas tecnológicas não apenas otimizam o fluxo da informação, como também potencializam a conversão do conhecimento tácito em explícito, favorecendo a aprendizagem organizacional.

A GC, em tempos digitais, não pode mais ser pensada apenas como um conjunto de práticas internas, mas sim como um processo articulado com redes, sistemas e plataformas que transcendem os limites físicos da organização. Segundo Probst et al. (2002), gerir o conhecimento envolve identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar, utilizar e preservar o conhecimento relevante. Na era digital, essas etapas são profundamente mediadas por recursos tecnológicos, que alteram não apenas a velocidade, mas também a profundidade e a escala da circulação do conhecimento nas organizações.

No cenário brasileiro, no entanto, ainda são perceptíveis diversos desafios para a consolidação da GC como prática estruturada. A disparidade de acesso a tecnologias, a ausência de cultura organizacional voltada à partilha do saber, a escassez de investimentos em inovação e a rotatividade de profissionais dificultam a sistematização do conhecimento institucional. Apesar disso, iniciativas promissoras têm surgido em setores como saúde, educação e serviços, que demonstram a eficácia de ferramentas digitais na melhoria da comunicação, da gestão de dados e da formação de comunidades de aprendizagem (Vaz & Landeiro, 2022).

Ao mesmo tempo, observa-se um movimento de amadurecimento das organizações quanto à valorização do conhecimento como fator de diferenciação competitiva. O conhecimento deixa de ser apenas um insumo e passa a ser compreendido como parte integrante da estratégia empresarial, com impactos diretos na performance, na inovação e na capacidade de adaptação em ambientes complexos

e instáveis. Weingärtner e Romeiro (2024) destacam que as transformações digitais não apenas modificam os processos operacionais, mas também ressignificam a maneira como as organizações aprendem, se relacionam e se posicionam diante dos desafios contemporâneos.

Diante desse panorama, este artigo tem por objetivo analisar como a evolução das tecnologias tem impactado os modelos de gestão do conhecimento nas organizações, com ênfase nas contribuições dessas inovações para o desenvolvimento organizacional e, secundariamente, para o atendimento aos requisitos normativos da NBR ISO 9001. A análise é conduzida a partir de uma revisão sistemática da literatura, com enfoque reflexivo sobre autores clássicos e contemporâneos, buscando compreender as interfaces entre conhecimento, tecnologia e transformação organizacional.

2 QUADRO TEÓRICO

A gestão do conhecimento (GC) pode ser compreendida como um conjunto de práticas que envolvem a criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Diversos modelos teóricos, como os de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Probst et al. (2002), enfatizam que o conhecimento deve ser tratado como um ativo estratégico, sendo essencial sua conversão de forma tácita para explícita.

Com a aceleração da transformação digital, novas ferramentas tecnológicas passaram a desempenhar papel central nos processos de GC. Plataformas de gestão integradas, repositórios digitais, softwares baseados em inteligência artificial, sistemas de gestão de aprendizado e ambientes de aprendizagem gamificados são exemplos de soluções que otimizam o fluxo do conhecimento dentro das organizações (Barbosa, 2020).

Essas tecnologias têm viabilizado maior agilidade na captura de dados, mais acessibilidade à informação e colaboração entre equipes geograficamente distantes. Assim, ao incorporar essas inovações, as organizações não apenas aumentam sua eficiência operacional, mas também constroem uma cultura organizacional orientada à aprendizagem e à inovação.

3 IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Estudos recentes demonstram que o uso de tecnologias digitais tem contribuído significativamente para fortalecer os processos de GC. Plataformas colaborativas, inteligência artificial e big data vêm sendo adotados para automatizar fluxos de informação, facilitar o acesso ao conhecimento e promover a análise estratégica de dados (Weingärtner & Romeiro, 2024).

A adoção de metodologias como *design thinking*, uso de sistemas tutores inteligentes e gamificação, conforme apontado por Pereira et al. (2022), tem ampliado as possibilidades de

aprendizagem organizacional e integração de conhecimento tácito. Essas abordagens interativas reforçam o engajamento dos colaboradores, além de contribuir para a retenção e disseminação do conhecimento institucional.

Embora existam desafios, como a resistência à mudança e a falta de cultura tecnológica, os estudos evidenciam que a combinação entre estratégias de GC e soluções tecnológicas tende a promover maior adaptabilidade, inovação e competitividade.

4 RELEVÂNCIA DA CERTIFICAÇÃO NBR ISO 9001 E CONTRIBUIÇÕES DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O sistema ISO foi criado em 1946 com o propósito de promover a padronização internacional e facilitar a comunicação entre países. Em 1947, foi oficialmente fundada a *International Organization for Standardization* (ISO), que atualmente possui mais de 22 mil normas internacionais publicadas (ISO, 2018a). Entre essas normas, destaca-se a família NBR ISO 9000, amplamente reconhecida em diversos setores. Ela é composta pela NBR ISO 9000, que apresenta os fundamentos e o vocabulário; pela NBR ISO 9001, a única certificável, que estabelece os requisitos para um sistema de gestão da qualidade; e pela NBR ISO 9004, que oferece diretrizes para a melhoria do desempenho organizacional (Valls, 2005).

A certificação NBR ISO 9001, conforme apontam Godoy et al. (2009), proporciona benefícios como o aprimoramento de processos, controle de indicadores e aumento da satisfação dos clientes. Dados de uma pesquisa realizada pela ACT Consultoria (2018), com base em registros mundiais de 2008 a 2017, revelam que o Brasil ainda possui um longo caminho para alcançar os níveis de certificação de países mais consolidados, evidenciando a necessidade de maior conscientização e preparo por parte das organizações nacionais. A certificação é frequentemente buscada por empresas que desejam atender exigências de fornecedores, prestar serviços com maior credibilidade ou fortalecer sua gestão interna (UNIDO, 2016).

Vale destacar que, embora a certificação NBR ISO 9001 não seja obrigatória em todos os contextos, sua adoção exige análise do momento organizacional, nível de maturidade, comprometimento da equipe e clareza quanto aos objetivos a serem alcançados (ISO, 2015). Segundo o INMETRO (2018), a escolha de um organismo certificador devidamente acreditado é essencial para garantir confiabilidade ao processo de certificação.

Nesse cenário, a gestão do conhecimento (GC) passa a ter papel estratégico, sobretudo a partir da inclusão do requisito 7.1.6 na NBR ISO 9001:2015, que exige das organizações a criação, manutenção e disponibilização do conhecimento necessário para a operação eficaz dos processos. A

convergência entre a GC e os requisitos normativos reforça a importância da sistematização e valorização do conhecimento organizacional.

As tecnologias digitais, nesse contexto, assumem papel fundamental ao viabilizar maior precisão, padronização e rastreabilidade nos processos de gestão do conhecimento. Ferramentas como plataformas colaborativas, sistemas baseados em inteligência artificial, repositórios digitais e softwares de gestão da qualidade contribuem diretamente para o cumprimento das exigências normativas. Empresas que investem nessas soluções tecnológicas tendem a apresentar maior facilidade na obtenção ou manutenção da certificação ISO, visto que fortalecem aspectos como documentação, comunicação interna e melhoria contínua.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A RSL é um método indicado para examinar um corpus de literatura acadêmica a fim de obter insights, reflexões críticas, além de gerar novos caminhos e questões de pesquisa (Massaro et al., 2016). Segundo Sampaio e Mancini (2007, p. 2):

Uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada.

5.1 DELIMITAÇÃO DA QUESTÃO

Diante das transformações digitais que marcam o cenário organizacional contemporâneo, a gestão do conhecimento (GC) tem ganhado novos contornos, especialmente com a incorporação de tecnologias específicas, como plataformas digitais, inteligência artificial, big data e ambientes colaborativos. Essas ferramentas vêm se consolidando como aliadas estratégicas para otimizar o armazenamento, a disseminação e a reutilização do conhecimento crítico nas organizações.

Apesar da crescente valorização da GC, muitas instituições ainda enfrentam desafios recorrentes, como alta rotatividade de pessoal, ausência de mecanismos sistemáticos de compartilhamento de conhecimento, falhas na preservação de informações e carência de estruturas digitais adequadas para gestão de saberes organizacionais. Tais lacunas resultam em retrabalho, perda de conhecimento tácito e baixa eficiência operacional (Rossetti & Morales, 2007).

No intuito de obter respostas para o objetivo da pesquisa e seguindo o método da RSL, elegeram-se duas questões de pesquisa com olhares específicos sobre o tema, apresentadas abaixo:

Tabela 1 -Questões de Pesquisa

| | |
|-----|--|
| QP1 | Como a evolução das tecnologias digitais tem transformado os modelos de gestão do conhecimento nas organizações? |
| QP2 | De que maneira essas inovações tecnológicas aplicadas à gestão do conhecimento contribuem para o desenvolvimento organizacional e para o atendimento aos requisitos da NBR ISO 9001? |

Fonte: Autores.

5.2 SELEÇÃO DAS BASES DE DADOS

Delimitada a questão do estudo, apresentam-se as bases de dados consultadas para seleção dos estudos a serem excluídos e incluídos na revisão sistemática de literatura a ser realizada. No decorrer das bases utilizadas para revisão sistemática de literatura, apresentou-se:

- SciELO: Compreende a produção de artigos produzidos em vários países da América Latina; é “uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros”.
- Periódico Capes: A Capes é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil que atua na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu em todos os estados brasileiros. A biblioteca virtual do Periódicos Capes traz em seu sítio web “mais de 45 mil títulos com texto completo, 130 bases referenciais, 12 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual” (CAPES, 2021).

5.3 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE BUSCA

Com o objetivo de selecionar textos relevantes sobre a temática em questão, a estratégia de busca aplicada iniciou-se por meio da seleção das bibliotecas digitais a serem utilizadas, sendo as mesmas selecionadas por sua relevância e reconhecimento da qualidade no meio acadêmico.

Tabela 2 - Bibliotecas Digitais

| Biblioteca | Endereço Eletrônico |
|-------------------|---|
| Periódico Capes | https://www.periodicos.capes.gov.br/ |
| Scielo | https://www.scielo.br/ |

Fonte: Autores.

Posterior à seleção das bibliotecas, pontua-se que cada base de dados contém regras e limitações individuais, sendo necessário observar estratégias diferenciadas para adequar a pesquisa. Assim, o próximo passo tratou de definir uma *string* de busca alinhada ao objetivo e às questões da pesquisa.

Tabela 3 - *Strings* de busca

| Palavras-chave | <i>Strings</i> de Busca |
|--------------------------|--|
| “Gestão de Conhecimento” | Gestão de Conhecimento and evolução tecnologias digitais |
| “Gestão de conhecimento” | Gestão de conhecimento and Inovação organizacional |
| “Gestão de Conhecimento” | Gestão de conhecimento and Normas ISO |

Fonte: Autores.

Para além da *string* de busca, foram estabelecidos critérios delimitadores de inclusão, exclusão compreendendo tipo de assunto, período de publicação, tipo de recurso e disponibilidade. As *strings* foram inseridas no campo de busca do portal de Periódicos Capes e no Scielo conforme apresentado na Tabela 4. Foram considerados os artigos datados dos últimos 10 anos (2015 – 2025) e em português e inglês.

Tabela 4 - Critérios de Inclusão e Exclusão

| Critérios de Inclusão | Critério de Exclusão |
|--|---|
| Artigos que abordam a temática da gestão do conhecimento em empresas. | Artigos que falam da gestão do conhecimento mas sem direcionar as organizações e abordar transformações digitais. |
| Artigos que usam tecnologias e programas na gestão de conhecimento. | Artigos fora do espaço temporal da pesquisa (2010-2019). |
| Artigos que abordam o uso de transformações digitais e mudanças na gestão de qualidade e conhecimento de organizações. | Artigos com acesso restrito, que não permitam leitura completa do conteúdo para análise crítica. |
| | Artigos de revisão sistemática |

Fonte: Autores.

Na busca realizada nas bases de dados SciELO e Periódicos CAPES, foram identificados 781 artigos, sendo 491 na base SciELO e 290 na CAPES. Dentre esse total, 521 publicações foram excluídas por tratarem a GC de forma genérica, sem aplicar recursos tecnológicos ao seu desenvolvimento. Também foram eliminados 18 trabalhos por duplicidade entre as bases, além de 108 estudos classificados como revisões sistemáticas da literatura e 120 publicações que estavam fora do período estipulado para análise (2015 a 2025). Após essas etapas de filtragem, permaneceu um conjunto final de 14 estudos que atenderam integralmente aos critérios de inclusão estabelecidos.

Como forma de organizar e apresentar os resultados da busca nas bases de dados, ao final de todo o processo, elaborou-se a Tabela 5 que apresenta os trabalhos selecionados para esta RSL:

Tabela 5 - Trabalhos selecionados

| n.º | Título | Autor/Ano | Resumo | Metodologia | Análise de Resultados |
|-----|--|----------------------|--|------------------------------------|---|
| 1 | Estratégias de aprendizagem organizacional e | Arango et al. (2020) | O artigo propõe estratégias para fortalecer a gestão | Estudo com abordagem quantitativa, | Os principais resultados da pesquisa mostraram a carência |

| | | | | | |
|---|---|--------------------|--|--|--|
| | tecnologias de informação e comunicação para apoiar a gestão do conhecimento em PMEs no Vale do Cauca, Colômbia | | do conhecimento (GC) em PMEs a partir da sua relação com a aprendizagem organizacional e as tecnologias de informação e comunicação (TIC). Propõe-se a melhoria dos mecanismos e práticas de transferência e a implementação de plataformas virtuais de aprendizagem. | utilizando um questionário aplicado a PMEs. A informação obtida foi analisada no <i>software</i> SPSS. O estudo se limitou a empresas localizadas na área urbana de Cali com pelo menos dez anos de constituição. Caracteriza-se como um estudo descritivo que especificou propriedades e características. A técnica de julgamento de especialistas foi aplicada com cinco especialistas para validar o conteúdo do instrumento. O teste alfa de Cronbach foi realizado para a confiabilidade do questionário. | de uma área formal para a gestão do conhecimento. As PMEs possuem processos colaborativos que facilitam o compartilhamento do conhecimento. Não foram estabelecidos mecanismos formais e institucionais para a transferência, documentação e armazenamento adequado do conhecimento. Existe uma fraqueza na falta de cultura organizacional que fomenta o intercâmbio de conhecimento. Estratégias são propostas para fortalecer as práticas de GC visando a competitividade estratégica |
| 2 | Gestão do Conhecimento nas Organizações 4.0 | Jala et al. (2023) | A Gestão do Conhecimento (GC) compreende a construção de estratégias assertivas para agilizar a tomada de decisões nos negócios, em particular na Indústria 4.0, que se caracteriza pela inovação técnica e econômica com foco em inteligência artificial e acessibilidade à <i>big data</i> . | O processo de coleta de informação se deu em três etapas: 1) entrevistas semiestruturadas com gerentes de diferentes organizações 4.0 (informação qualitativa); 2) estabelecimento de critérios e códigos de classificação para análise de conteúdo; 3) elaboração de conclusões empíricas e descritivas para a redação de conclusões | Dentro da categoria gestão do conhecimento, subcategorias como "condições básicas" e "talento humano" estão associadas. A subcategoria "aprendizagem organizacional" é "causa de" o talento humano. As anedotas e episódios que os colaboradores mais lembram são o característico que se destaca de toda organização, evidenciando que as experiências permitem uma adequada gestão do conhecimento em entidades 4. Os entrevistados destacaram que a GC |

| | | | teóricas e explicativas | manifesta características relevantes para o trabalho em equipe, autogestão, e que a experiência e disposição para compartilhar são essenciais. Comunicação, compromisso, colaboração e experiência fortalecem a identidade organizacional, facilitando a estratégia empresarial e o uso da tecnologia. |
|----|--|---------------------|---|---|
| 3. | Metodologia para estimar e avaliar um modelo de gestão do conhecimento usando equações estruturais | Armas et al. (2020) | O artigo apresenta uma metodologia para a estimação e avaliação de um modelo de gestão do conhecimento (GC) utilizando equações estruturais, que testam e estimam relações causais a partir de dados estatísticos | As variáveis mais influentes na gestão do conhecimento para o departamento de sistemas e recursos tecnológicos da Universidade Simón Bolívar são TIC, Capital Intelectual, Aprendizagem Organizacional e Inovação. As ferramentas TIC de serviços principais definem soluções de GC ao acessar repositórios de conhecimento, baseadas nos processos de criação, organização e utilização. As ferramentas TIC de serviços empacotados resolvem problemas específicos, como gestão de relacionamento com clientes. O instrumento desenhado é confiável de acordo com os resultados do teste Alfa de Cronbach. |
| 4 | Tutoriais do YouTube como estratégia de aprendizagem não formal para estudantes universitários | Rodriguez (2021) | O estudo discute os critérios didáticos dos tutoriais do YouTube, notando que sua pertinência ou qualidade | A metodologia não é explicitamente detalhada nas fontes, mas o texto discute a avaliação dos tutoriais do |

| | | | | | |
|---|---|----------------------------------|--|---|--|
| | | | <p>pedagógica não é avaliada. <i>Likes</i>, <i>dislikes</i>, comentários ou duração do vídeo não são suficientes para determinar sua qualidade. Os comentários são essenciais como mecanismo de retroalimentação para usuários e criadores, abordando aspectos técnicos e de execução.</p> | <p>YouTube como estratégia de aprendizagem não formal e menciona uma "nossa investigação", indicando a realização de um estudo.</p> | <p>suficientes para determinar a qualidade. Os comentários são essenciais como um mecanismo de retroalimentação para usuários e criadores.</p> |
| 5 | <p>Influência de Práticas de Gestão do Conhecimento Aplicadas ao Desenvolvimento Ágil de Software</p> | <p>Candal et al. (2022)</p> | <p>O documento apresenta uma plataforma teórica, método e materiais aplicados na pesquisa, apresentação, análise e discussão dos resultados, e conclusões. Aborda a relação entre Gestão do Conhecimento (GC) e Desenvolvimento Ágil de Software (DAS). O Manifesto Ágil é um marco importante no DAS.</p> | <p>Pesquisa exploratória-descritiva de abordagem qualitativa com duas etapas: 1) revisão de literatura sobre a relação entre PGC e DAS; 2) aplicação de um <i>survey</i> controlado com o método Delphi21. Foi realizado um teste de face com quatro especialistas para aperfeiçoar o questionário, que depois foi aplicado a outros especialistas.</p> | <p>As assertivas com maior consenso incluem questões sobre manutenção de <i>software</i>, equipe, compartilhamento de conhecimento, práticas ágeis e melhorias genéricas no DAS. Assertivas com menor consenso abordam manutenção de <i>software</i> e componentes específicos do DAS (artefatos, cerimônias, método e equipe). O modelo pode possibilitar a evolução de estudos sobre a correlação entre gestão do conhecimento e desenvolvimento de <i>software</i> com métodos ágeis.</p> |
| 6 | <p>Utilização das tecnologias pelos enfermeiros gestores no processo de gestão</p> | <p>Vaz & Landeiro (2022)</p> | <p>O estudo identifica o perfil tecnológico dos enfermeiros gestores. É um estudo quantitativo, descritivo e exploratório com 74 enfermeiros gestores que preencheram um questionário sobre o uso das TIC na gestão. Enfermeiros gestores têm mais</p> | <p>Estudo quantitativo, descritivo e exploratório. A população elegível foi de enfermeiros gestores em um Centro Hospitalar da Região Norte (CHRN) e enfermeiros sócios da Associação Portuguesa de Enfermeiros Gestores e</p> | <p>As tecnologias mais conhecidas e utilizadas pelos enfermeiros gestores são o <i>e-mail</i> e a videoconferência. <i>Webs</i>, grupos de discussão e videoconferência são conhecidos por 36,5% dos enfermeiros. O <i>e-mail</i> é a tecnologia mais utilizada para gestão (4,3%), seguido por <i>webs</i> (28,4%) e grupos de discussão (25,7%). Para formação presencial,</p> |

| | | | | | |
|---|--|------------------------|--|---|---|
| | | | de 51 anos, mais de 28 anos de exercício profissional e mais de 11 anos na gestão, e adquiriram conhecimento sobre informática por autoaprendizagem. | Liderança (APEGEL). Utilizou-se um questionário auto preenchido. Os dados foram tratados com análise estatística e descritiva. | as mais referidas são videoconferência (63,5%), e-mail (60,8%) e grupos de discussão (50,0%). As tecnologias para as quais os enfermeiros gestores teriam interesse em receber formação são webs (33,8%), grupos de discussão (32,4%), blog (32,4%) e videoconferência (29,7%). |
| 7 | A gestão do conhecimento é um elemento-chave na gestão da informação em organizações de saúde | Martinez et al. (2022) | O estudo tem como propósito avaliar as características da gestão da informação das organizações de um <i>cluster</i> de conhecimento em hospitais e clínicas de Ambato, Equador, e o impacto das TIC. | Abordagem descritiva, utilizando a técnica de <i>survey</i> . Aplicou-se um instrumento de consulta a 10 informantes-chave (2 funcionários de saúde por centro hospitalar) por meio da escala Likert de 13 itens. A coleta de informações foi realizada em 5 organizações de saúde, tanto públicas quanto privadas. | Os resultados mostram congruência na gestão da informação dos hospitais consultados. Os centros de saúde possuem resultados homogêneos quanto ao uso de <i>software web</i> , <i>Microsoft Office</i> e ferramentas <i>online</i> , gestão de redes sociais para informações do serviço, interação <i>online</i> para acesso a serviços, e registro de resultados de gestão de talento humano, finanças, tecnologias em saúde e logística. Essas técnicas operacionais homogêneas possivelmente respondem a uma política regulatória. No início, 53 graduandos participaram, mas apenas 14 responderam ao questionário pós-interação.... 75,4% dos estudantes autoavaliaram suas habilidades em interpretação de ECG como "péssima" ou "ruim" 100. 96,2% classificaram as aulas sobre ECG como quantitativamente insuficientes. Todos os alunos concordaram que interagir com o sistema era claro e |
| 8 | ECG Tutor: desenvolvimento e avaliação de um sistema tutor inteligente gamificado para ensino de eletrocardiograma | Pereira et al. (2022) | O estudo objetivou explorar o interesse e a motivação de acadêmicos de Medicina na utilização de um sistema tutor inteligente (STI) gamificado para o estudo do eletrocardiograma (ECG). Foi notada a necessidade de adaptação para dispositivos móveis e aperfeiçoamento dos elementos de | Trata-se de uma pesquisa exploratória e quantitativa do tipo <i>survey</i> . Protótipos de design gráfico de um STI gamificado foram idealizados e avaliados por acadêmicos de Medicina de duas universidades. A população foi de 779 estudantes de Medicina a partir do quinto período. A coleta | |

| | | | | | |
|----|---|------------------------------|--|--|---|
| | | | gamificação e estética. | de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado no Google Forms. | compreensível e fácil de usar. |
| | | | | | Nas etapas iniciais da metodologia de processos, considera-se apenas a visão do responsável ou dos participantes diretos, focando no conhecimento explícito, o que negligencia elementos intangíveis e parte da história do processo. Contar com espaços intencionais de discussão permitiu que o processo de criação de conhecimento fluísse de maneira adequada e oportuna. As palavras mais recorrentes no corpus documental foram: <i>learning, students, education/educational, reading/lectura, blended e teacher</i> . As tecnologias de informação e comunicação são inegavelmente importantes nos cenários educativos. A avaliação, o trabalho colaborativo e as mediações tecnológicas são os aspectos mais relevantes no design de experiências de <i>b-Learning</i> . |
| 9 | Gestão do conhecimento aplicada: transformação digital e comunidades de prática | Weingärtner & Romeiro (2024) | O estudo busca entender se as práticas de gestão do conhecimento (GC), como a comunidade de prática, aplicadas na unidade de estudo, permitirão uma melhoria efetiva dos processos. A melhoria de processos é um processo complexo e intensivo em conhecimento, mais ainda em projetos de transformação digital. | Estudo de caso interpretativo. A adoção da discussão colaborativa através de um modelo similar ao das comunidades de prática foi determinada. Registros de notas de campo e participação ativa foram usados para a observação. A análise documental incluiu identificação, coleta, organização, permissões, leitura, análise e interpretação, e análise cruzada. | |
| 10 | O uso do <i>design thinking</i> em soluções inovadoras para a gestão da informação e do Conhecimento em farmácia de hospital escola | Luiz et al. (2023) | Desenvolver soluções inovadoras para resolver problemas que são originados pela dificuldade em conciliar as informações registradas no sistema com o estoque físico em | Pesquisa exploratória de natureza qualitativa – método adotado, estudo de caso. As fontes de evidências foram: entrevista, questionário, análise de documentos, observação direta | Os resultados mostram que há uma necessidade de compreender como é realizado o controle de estoque de medicamentos, quem faz e como faz, além de identificar quem utilizava esse controle e suas necessidades. Para então compreender como os |

| | | | | |
|----|--|------------------------------|---|--|
| | | farmácia de hospital escola. | e observação indireta com abordagem do <i>design thinking</i> . Três servidores que atuam em farmácia de hospital escola, no controle de estoque de medicamentos (recebimento, armazenamento e distribuição) foram os sujeitos da pesquisa. | indivíduos visualizavam esse processo, foi necessário verificar a ocorrência de acidentes, incidentes e/ou erros ocorridos que pudessem prejudicar o controle de estoque de medicamentos. |
| 11 | Uma estrutura facilitadora para o desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento: Perspectivas da Nigéria | Pepple e Okuiomse (2023) | Este estudo investigou as práticas de gestão do conhecimento (GC) de produtores de óleo de palma na Nigéria, comparando agricultores indígenas e contemporâneos. O foco foi como a informação é criada, armazenada e disseminada, utilizando a estrutura facilitadora de Lee e Choi (2003). | Agricultores indígenas utilizam métodos tradicionais e informação transmitida oralmente..., sem evidência documental. Agricultores contemporâneos possuem organizações formais e discutem melhores práticas em fóruns. As habilidades dos indígenas são aprendidas por observação e transmissão geracional. Há preocupação com a falta de acesso dos produtores nigerianos à tecnologia relevante. Agricultores contemporâneos utilizam software de GC como "Agrisoft Systems". Ambos os grupos recebem apoio governamental. Agricultores contemporâneos utilizam incentivos e reconhecimento (financeiros e não financeiros) para motivar a equipe e fomentar a criatividade.... A GC contribuiu para o aumento de lucros e melhores rendimentos agrícolas para ambos, mas os contemporâneos se |

| | | | | | |
|----|--|----------------------------|---|--|---|
| | | | | | beneficiaram mais devido à tecnologia e práticas de GC. |
| | | | O estudo objetivou dispor as ações de Educação Permanente em Saúde (EPS) e Gestão do Conhecimento (GC) realizadas em uma Superintendência Regional de Saúde (SRS) de Minas Gerais, Brasil, e refletir sobre os paralelos possíveis. Os resultados indicam processos formais e informais de formação e compartilhamento de conhecimentos, construção e transformação de processos de trabalho, além de fragmentação, setorização e competitividade baseadas na informação. | Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório.... A coleta de dados ocorreu de fevereiro a maio de 2021, utilizando um instrumento remoto elaborado via Google Forms. A amostra consistiu em 10 trabalhadoras da saúde com ensino superior completo e atuantes em gestão. Os dados foram analisados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo Temática de Bardin. | O conhecimento é percebido como informações refletidas e transformadoras, que interagem com processos formativos e experiências, sendo aplicadas no cotidiano de trabalho e na articulação com municípios. Há uma crítica à falta de estrutura e incentivo para a EPS, apesar de seu potencial para favorecer acesso, troca e integração entre servidores. A GC é concebida como ferramenta/instrumento para o cotidiano de trabalho intraorganizacional, visando otimização e melhoria do desempenho. Há compatibilidade entre EPS e GC, com a GC sendo um facilitador para a EPS. |
| 12 | Educação Permanente em Saúde e Gestão do Conhecimento: Iniciativas na Superintendência Regional de Saúde | Ribeiro e Friedrich (2023) | | | |
| 13 | A contribuição das práticas de Learning commons para o processo de gestão do conhecimento em bibliotecas | Pfleger e Macedo (2024) | Objetiva-se, neste artigo, a análise das contribuições das práticas de Learning commons utilizadas em bibliotecas para o processo de gestão do conhecimento. | Pesquisa qualitativa. Utilizou um modelo de análise desenvolvido em tese de doutorado de Macedo (2008) e validado em dissertação de mestrado de Espíndola (2012). O modelo foi adaptado, utilizando 10 processos de GC identificados na literatura, 21 práticas de LC e características inerentes aos processos de GC aplicados em bibliotecas. | Os processos de GC possuem de 3 a 8 características, sendo "parceria com outras bibliotecas" o de menor número (3) e "compartilhamento-disseminação-transferência do conhecimento" o de maior número (8). O modelo é bastante útil para Bibliotecas Universitárias e pode ser utilizado para avaliação da gestão da biblioteca e planejamento de ações. A aplicação do modelo e a apreciação dos dados que há uma relação significativa entre Learning commons e gestão do |

| | | | | | |
|----|---|--------------------------|---|---|--|
| 14 | Estratégias de gestão do conhecimento tácito em pequenas e médias empresas: uma visão geral | Adesina e Ocholla (2024) | O estudo investigou as estratégias de gestão do conhecimento tácito (TKM) em pequenas e médias empresas (PMEs) na província de KwaZulu-Natal (KZN), África do Sul, visando reduzir a descontinuidade operacional e a perda de conhecimento. | O estudo adotou um método de pesquisa quantitativa, sendo a segunda fase de uma pesquisa exploratória sequencial de métodos mistos. Teve como alvo 326 PMEs em KZN, obtendo 180 respostas válidas (55,2%) via Google Forms. Os dados foram analisados estatisticamente utilizando o Statistical Package for Social Sciences (SPSS). A confiabilidade do | conhecimento, e ambos são relevantes para a inovação das bibliotecas. A maioria dos proprietários de PMEs está ciente da importância do conhecimento tácito. Os métodos mais comuns de captura de conhecimento tácito são: monitoramento (93,9%), sessões práticas (92,2%), programas de treinamento interno (91,7%) e brainstorming/sessões de compartilhamento de conhecimento (91,7%). O conhecimento tácito é compartilhado principalmente em reuniões, diálogos entre funcionários e sessões de brainstorming. O armazenamento ocorre em arquivos eletrônicos em computadores, armazenamento em nuvem e arquivos físicos. Quase todos os respondentes (96,1%) usam tecnologia da informação e comunicação (TIC) para gerenciar o conhecimento tácito. |
|----|---|--------------------------|---|---|--|

Fonte: Autores.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A revisão sistemática de literatura contribuiu com estudos voltados para a problemática da gestão do conhecimento. Entre os autores que conduzem pesquisas voltadas à área de estudo destacou-se: Armas et al. (2020), Arango et al. (2020), Rodriguez (2021), Vaz e Landero (2022), Candal et al. (2022), Martinez et al. (2022), Pereira et al. (2022), Luiz et al. (2023), Jala et al. (2023), Pepple e Okuiomse (2023), Ribeiro e Friedrich (2023), Weingärtner e Romeiro (2024), Pflieger e Macedo (2024), Adesina e Ocholla (2024).

6.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

O estudo de Arango et al. (2020) apresenta contribuições para debater estratégias de aprendizagem organizacional e o uso de tecnologias para apoiar a gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas (PMEs), estudando especificamente as do Vale do Cauca, na Colômbia.

Contribui-se no estudo de Jala et al. (2023) que a gestão do conhecimento dentro das organizações que se adaptam à Indústria 4.0 utiliza ferramentas tecnológicas. Para os autores, os pilares da GC são a criação, compartilhamento e uso, propiciam o posicionamento estratégico e geram vantagens competitivas.

Os autores adotam a definição de gestão de conhecimento com bases teóricas em Davenport e Prusak (2001); Koulopoulos e Frappaolo (2001); Nie, Ma e Nakamori (2009) em que esta caracteriza-se por ser um conjunto de práticas e procedimentos, que possibilitam às organizações: a) identificar o conhecimento necessário para a execução das suas atividades presentes e futuras; b) dispor desse conhecimento; e c) aplicá-lo adequadamente para alcançar os resultados esperados (Arango et al., 2020). Entre as estratégias de aprendizagem organizacional, esse estudo contribui com o aprimoramento de práticas de transferência de conhecimento, além da implementação de plataformas virtuais e o fortalecimento da cultura da organização para melhorar e qualificar a gestão do conhecimento das PMEs.

O estudo de Martinez et al. (2022) direciona-se às organizações da saúde e contribui dizendo que a gestão do conhecimento (GC) é de grande importância para gerenciar o conhecimento tácito da organização e convertê-lo em informação valiosa para os centros de saúde, permitindo-lhes responder às exigências do ambiente.

As reflexões e o estudo de Ribeiro e Friedrich (2023) voltaram-se para problemáticas na área da saúde, com a necessidade de implementar uma Gestão de conhecimento e promover capacitações e treinamentos. A gestão do conhecimento é inserida nas atividades como “o processo de coordenar de maneira sistemática e integrada o fluxo dos conhecimentos em uma organização, para o benefício do trabalho” (Ribeiro & Friedrich, 2023).

Com os autores Pepple e Okuiomse (2023) encontra-se uma estrutura facilitadora para o desenvolvimento de práticas de gestão de conhecimento. Os principais pontos são: a definição da gestão do conhecimento, os componentes da sua estrutura, os benefícios e a implementação.

6.2 A EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A pesquisa de Arango et al. (2020) direciona para as contribuições das tecnologias na cultura organizacional das empresas. Para os autores, as transformações digitais desafiam gestores e empresas, promovendo alterações nos processos e na estrutura organizacional. Assim, as organizações são impulsionadas a buscar novos conhecimentos, tomar decisões baseadas em dados, firmar parcerias estratégicas e reconfigurar suas estratégias operacionais (Arango et al., 2020). Tais aspectos evidenciam como a evolução tecnológica impacta diretamente os modelos tradicionais de gestão do conhecimento.

O estudo de Vaz e Landeiro (2022), conduzido no setor de saúde, investigou como as tecnologias integradas às práticas de gestão podem apoiar o trabalho de enfermeiros. Foram analisadas ferramentas como sistemas de prontuário eletrônico e softwares de gestão, os quais, segundo os autores, possibilitam uma comunicação mais eficiente, melhor organização de informações e dados e maior agilidade na tomada de decisões. As autoras ressaltam que as tecnologias digitais são indispensáveis à gestão contemporânea, pois "com a internet e as constantes atualizações e inovações, muita informação está em rede, sendo esta vital à gestão" (Vaz & Landeiro, 2022). Esses avanços refletem o papel crescente das tecnologias no fortalecimento dos processos de GC.

Tais estudos indicam que a tecnologia tem promovido transformações significativas na forma como o conhecimento é produzido, gerenciado e disseminado. Entretanto, Vaz e Landeiro (2022) destacam que ainda persistem desafios na adoção dessas tecnologias, como a resistência à mudança e a falta de capacitação dos colaboradores. Para que os benefícios da tecnologia sejam plenamente aproveitados, é necessário investimento em infraestrutura e formação contínua das equipes.

Infer-se que a gestão do conhecimento e a adaptação de processos nas empresas estão cada vez mais interligadas a recursos tecnológicos como inteligência artificial, plataformas digitais e sistemas online, que têm se mostrado eficazes na otimização de tarefas, na sistematização do conhecimento organizacional e na aprendizagem contínua dos colaboradores. Nesse sentido, a pesquisa de Pereira et al. (2022) discute metodologias inovadoras aplicadas à GC, como a utilização de plataformas com inteligência artificial e gamificação em contextos específicos de ensino e treinamento.

O estudo demonstra os impactos positivos da gamificação no processo de aprendizagem de alunos de medicina com dificuldades em interpretar eletrocardiogramas (ECG). Para isso, foram utilizados sistemas de tutores inteligentes (STI) associados a técnicas de gamificação. Os resultados apontaram que os estudantes consideraram o sistema claro, fácil de usar e útil, com alta aceitação em

termos de usabilidade e intenção de uso. Apesar disso, elementos estéticos e de gamificação não foram amplamente aprovados, indicando a necessidade de ajustes no design desses recursos.

Nos ambientes corporativos, a gestão do conhecimento se configura como base para decisões estratégicas e processos de inovação. O estudo de Luiz et al. (2023) apresenta o uso do *design thinking* como ferramenta para impulsionar o aprendizado organizacional. Essa abordagem favorece a entrada e circulação do conhecimento por meio da criação de cenários que estimulam a ação, a inovação e a transformação de conhecimentos tácitos e culturais em ativos intangíveis e capital social. A adoção dessa abordagem evidencia a crescente sofisticação tecnológica na estruturação de processos voltados à GC.

Nesse mesmo campo de discussão, Weingärtner e Romeiro (2024) ressaltam que o conhecimento deve ser tratado como ativo essencial para a competitividade. As transformações digitais, segundo os autores, impactam diretamente os modelos de gestão ao automatizar tarefas complexas e liberar tempo dos profissionais para atividades de maior valor estratégico. Assim, as tecnologias emergentes tornam-se facilitadoras no processo de captura, organização e aplicação do conhecimento nas organizações.

Por fim, o estudo de Pfleger e Macedo (2024) contribui para a compreensão do papel de plataformas e ambientes digitais no processo de gestão do conhecimento em bibliotecas. Os autores destacam o modelo Learning Commons como um espaço dinâmico e colaborativo, integrando ambientes de estudo individual e coletivo, promovendo assim a aprendizagem ativa e a troca de conhecimentos. O avanço e a difusão desses ambientes digitais demonstram a constante evolução das tecnologias aplicadas à gestão do conhecimento.

Diante disso, observa-se que a evolução das tecnologias tem impactado de forma significativa os modelos de gestão do conhecimento, tornando-os mais dinâmicos, acessíveis e centrados na inovação organizacional. Os estudos analisados demonstram que a incorporação de recursos tecnológicos como IA, gamificação, plataformas digitais e ambientes colaborativos não apenas modernizam os processos de GC, mas também ampliam sua eficácia e alcance, contribuindo, inclusive, para atender a padrões normativos como os da NBR ISO 9001.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como propósito analisar como a evolução das tecnologias tem impactado os modelos de gestão do conhecimento nas organizações, destacando as contribuições dessas inovações para o desenvolvimento organizacional e, de forma complementar, para o atendimento aos requisitos normativos da NBR ISO 9001. A partir da revisão sistemática da literatura, foi possível constatar que

a gestão do conhecimento, quando articulada às tecnologias emergentes, ganha uma dimensão estratégica que ultrapassa os limites tradicionais da informação armazenada, tornando-se elemento central para a inovação, a aprendizagem contínua e a competitividade.

Diversos estudos analisados reforçam essa perspectiva, assim Arango et al. (2020) e Vaz & Landeiro (2022) evidenciam que as tecnologias digitais provocam transformações na cultura organizacional, nas estruturas de gestão e na capacidade de tomada de decisão, especialmente ao facilitarem o acesso, a organização e o uso do conhecimento. Recursos como plataformas colaborativas, inteligência artificial, sistemas de prontuário eletrônico, softwares de gestão e ambientes digitais têm se mostrado eficazes na promoção de uma GC mais dinâmica, acessível e orientada à resolução de problemas.

Além disso, autores como Pereira et al. (2022) e Luiz et al. (2023) apontam para a importância de metodologias ativas, como o uso da gamificação e do *design thinking*, no estímulo à aprendizagem e à conversão do conhecimento tácito em explícito. Esses modelos revelam um movimento de transição na gestão do conhecimento, no qual as tecnologias não apenas apoiam processos operacionais, mas também reconfiguram a forma como o saber circula, se legitima e é aplicado no cotidiano organizacional.

Por outro lado, também foram identificados desafios persistentes, como os apontados por Vaz & Landeiro (2022): resistência à mudança, ausência de cultura de compartilhamento, carência de infraestrutura digital e lacunas na capacitação de equipes. Tais obstáculos reforçam a necessidade de ações estruturadas por parte das organizações para integrar efetivamente as tecnologias à gestão do conhecimento, não apenas como instrumentos, mas como parte da cultura e da estratégia empresarial.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo reforça a relevância dos modelos clássicos de GC, como os de Nonaka & Takeuchi (1997), Davenport & Prusak (1998) e Probst et al. (2002), ao mesmo tempo em que propõe sua atualização diante das exigências da era digital. A gestão do conhecimento, nos tempos atuais, exige não apenas estruturação formal, mas também flexibilidade, interatividade e integração entre pessoas, tecnologias e propósitos organizacionais.

Como caminho para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos empíricos em organizações brasileiras de diferentes portes e setores, com o propósito de compreender como os recursos tecnológicos estão sendo efetivamente implementados e quais resultados têm sido alcançados. Além disso, recomenda-se investigar o papel das lideranças na consolidação de uma cultura organizacional orientada pela gestão do conhecimento, fundamentada em dados e voltada à inovação. Outro ponto relevante consiste em aprofundar a análise das interações entre a gestão do conhecimento digital e as exigências normativas, como as da NBR ISO 9001, em contextos organizacionais distintos.

Nesse escopo, propõe-se, ainda, o desenvolvimento de uma ferramenta prática e de fácil acesso para auxiliar as empresas na aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento em conformidade com os requisitos da norma ISO. Tal iniciativa pode funcionar como estratégia de incentivo à adoção dessas práticas, especialmente por organizações que enfrentam limitações estruturais ou desconhecimento técnico. Dessa forma, amplia-se o campo de aplicação e reflexão sobre a GC como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional em tempos de transformação digital.

REFERÊNCIAS

- Adesina, A., & Ocholla, D. N. (2024). Estratégias de gestão do conhecimento tácito em pequenas e médias empresas: uma visão geral. *SAJIM (Online)*, v. 26, n.1 Cidade do Cabo 2024. <https://doi.org/10.4102/sajim.v26i1.1711>.
- Arango, A. P. B; Cuéllar-Torres, C. J. & Riascos-Erazo, S. C. (2020). Estratégias de aprendizagem organizacional e tecnologias de informação e comunicação para apoiar a gestão do conhecimento em PMEs no Vale do Cauca, Colômbia. *Rev. Esc. Adm. Neg*, n.89, Bogotá Julho/Dez. 2020 Epub. <https://www.redalyc.org/journal/206/20669889005/>.
- Armas, M. Z., Carrillo, L. E., & Castrillon, M. A. (2020). Metodologia para estimar e avaliar um modelo de gestão do conhecimento usando equações estruturais. *Orinoquia*, v. 24, nº 1, janeiro/junho. <https://doi.org/10.22579/20112629.595>.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA.
- Barbosa, R. R. (2020). Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. *Perspectivas em Ciência da Informação*, p. 168-186.
- Carpinetti, L. C. R., & Gerolamo, M.C. (2019). *Gestão da qualidade ISO 9001: 2015: requisitos e integração com a ISO 14001: 2015*. São Paulo: Atlas.
- Candal, D. M., Gaspar, M. A., & Costa, I. (2022). Influência de Práticas de Gestão do Conhecimento Aplicadas ao Desenvolvimento Ágil de Software. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, nº 48. DOI: 10.17013/risti.48.74-88.
- Crosby, P. (2000). A utilidade da ISO. *Revista Banas Qualidade*, São Paulo, p. 40-50, Julho.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- International Organization For Standardization – ISO. (2008). *ISO 9000: Sistema de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário*. ISO.
- Jala, A. A., Gutierrez, W. J. R., & Apagueno, J. R. F. (2023). Gestão do Conhecimento nas Organizações 4.0. *Horizontes Rev. Cs. Edu.* v. 7, n. 27, La Paz Mar. 2023. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.513>.
- Luiz, J. M., Zaninelli, T., & Demarchi, A. P. (2023). O uso do design thinking em soluções Inovadoras para a gestão da informação e do Conhecimento em farmácia de hospital escola. *Encontros Bibli, Florianópolis*, v. 28, e94660. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2023.e94660>.
- Martinez, M. F., Frias, E., & Liccioni, E. (2022). Gestão do conhecimento, um eixo fundamental na gestão da informação em organizações de saúde. *Vive Rev.* v. 5, n. 14, La Paz agosto 2022. <https://doi.org/10.33996/revistavive.v5i14.156>.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa. 12 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Pepple, D. G., & Okuiomse, M. M. (2023). Uma estrutura facilitadora para o desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento: Perspectivas da Nigéria. SAJIM (Online), v.25 n.1, Cidade do Cabo. <https://doi.org/10.4102/sajim.v25i1.1647>.

Pereira, L. A., Leão, L. L. & Dermeval, D. (2022). ECG Tutor: desenvolvimento e avaliação de um sistema tutor inteligente gamificado para ensino de eletrocardiograma. Revista brasileira de educação médica, v. 2, n. 47. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5271v47.2-2022-0332>.

Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis. Gijón; Trea, 260.

Pfleger, M. O., & Macedo, M. (2024). A contribuição das práticas de Learning Commons para o processo de gestão do conhecimento em bibliotecas. Em Questão, Porto Alegre, v. 30, e-137928. <https://doi.org/10.1590/1808-5245.30.137928>.

Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (2002). Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman.

Ribeiro, D. K., & Friedrich, D. B. (2023). Educação permanente em saúde e gestão do conhecimento: iniciativas na superintendência regional de saúde. Cogitare Enferm, v. 28:e92028. [dx.doi.org/10.1590/ce.v28i0.92028](https://doi.org/10.1590/ce.v28i0.92028).

Rodriguez, E. R. (2021). Tutoriais do YouTube como estratégia de aprendizagem não formal para estudantes universitários. Rev. Iberoam. Investigue. Desarro. Educ, v. 1, nº 21 Guadalajara jul./dez. <https://doi.org/10.23913/ride.v1i21.797>.

Valls, V. M. (2005). Gestão da Qualidade em serviço de informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001. 247 f. Tese (Doutorado)-Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Vaz, I. F., & Landeiro, M. J. (2022). Utilização das tecnologias pelos enfermeiros gestores no processo de gestão. Revista de Enfermagem Referência, Série VI, nº1: e21147. <https://doi.org/10.12707/RV21147>.

Weingartner, A. I., & Romeiro, A. E. (2024). Gestão aplicada do conhecimento: transformação digital e comunidades de práticas. Horizontes Rev. Cs. Edu. v. 7, n. 27, La Paz Mar. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.513>.