

## Perspectivas e Tendências em Gestão do Conhecimento Organizacional



<https://doi.org/10.56238/sevened2023.006-081>

### José Jerônimo de Menezes Lima

Doutor em Administração  
Instituto Brasileiro de Competição Analítica (IBCA)  
E-mail: [jeronimo@ibca.net.br](mailto:jeronimo@ibca.net.br)

### Luciana Hahn de Menezes

MBA em Ciência da Computação  
Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do  
Estado do Rio Grande do Sul S. A. (PROCERGS)  
E-mail: [luciana-hahn@procergs.rs.gob.br](mailto:luciana-hahn@procergs.rs.gob.br)

### Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Doutora em Educação em Ciências  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
E-mail: [mrfontoura@gmail.com](mailto:mrfontoura@gmail.com)

### Emir José Redaelli

Doutor em Administração  
Instituto Brasileiro de Competição Analítica (IBCA)  
E-mail: [emir@unisinos.br](mailto:emir@unisinos.br)

### RESUMO

Este artigo examina as perspectivas e tendências em gestão do conhecimento organizacional. As perspectivas foram obtidas a partir da percepção de gestores especialistas na área sobre declarações acerca do declínio desse campo de estudo no ambiente acadêmico e empresarial, bem como de experiências práticas na implantação de projetos de gestão do conhecimento em empresas, com base em estudo de caso. As tendências foram obtidas a partir da revisão da literatura acadêmica e comercial especializada sobre a utilização da gestão do conhecimento nas empresas. Essa pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou o método de estudo de caso, realizado em empresa de tecnologia da informação executora da política de informática do Estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. Para a coleta de dados, foram analisados documentos primários e secundários da empresa, foi aplicado questionário com questões abertas, exploratórias, e realizadas entrevistas semiestruturadas com questões confirmatórias. Em relação às

perspectivas, os resultados encontrados evidenciam a vitalidade do campo de estudo na atualidade e mostram a evolução de sua utilização pelas empresas e a percepção dos gestores especialistas sobre críticas e declarações pessimistas a respeito desse campo de estudo oferece um panorama de como ele está sendo abordado atualmente e dos rumos que está tomando em nível acadêmico e empresarial. Os resultados encontrados sugerem a possibilidade de uma reformulação conceitual e prática do campo de estudo, dada a evolução do tema, de modo a acompanhar as mudanças tecnológicas. Também destacam o desenvolvimento de mecanismos automatizados para fluxos de conhecimentos que podem ser alavancados por inteligência artificial. Mostram ênfase das empresas na implantação de normas para gestão do conhecimento, como ISO-9001 e ISO-30401, realização de auditorias para assegurar a eficácia dos programas de gestão do conhecimento, avanços em relação à adoção de práticas para melhorar a aprendizagem organizacional baseada na inteligência coletiva, uso crescente de comunidades de prática, ênfase em inteligência competitiva, e preocupações com privacidade de dados. Em relação às tendências do campo de estudo, os resultados encontrados indicam ênfase na gestão de projetos *lean*, atenção ao compartilhamento de informações para o trabalho remoto, ações voltadas à capacidade absorviva e ambidestria organizacional, uso intensivo de análise de dados, alinhamento com temas da Sociedade 5.0 e sustentabilidade, utilização de modelos de maturidade, e o impacto da inteligência artificial. A relevância da pesquisa reside na adoção de uma abordagem crítica sobre o campo de estudo, trazendo contribuições teóricas e implicações no nível prático, além de sugerir a realização de estudos futuros para validação empírica dos projetos de gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Economia do Conhecimento, Empresas Intensivas em Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento Organizacional.



## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é marcado por rápidas mudanças, inovações tecnológicas nas áreas produtivas e de gestão, alterações nas demandas dos clientes e uma concorrência acirrada. Nesse contexto da chamada Economia do Conhecimento, o capital intelectual é reconhecido como um recurso estratégico vital para a sobrevivência, crescimento e competitividade das empresas. Ele representa o conhecimento acumulado tanto dos indivíduos quanto das organizações e, por meio de sua gestão eficaz, possibilita a geração de valor para os negócios. Dado que o conhecimento é o fator-chave do capital intelectual com vista à obtenção de vantagem competitiva, as empresas estão cada vez mais focadas em maximizar sua utilização para atingir objetivos estratégicos e se adaptar eficientemente ao dinâmico ambiente de negócios. O capital intelectual é visto como toda melhoria de processo, produto ou serviço decorrentes da aplicação de conhecimentos adquiridos.

Segundo Lima e Redaelli (2024), essa questão é particularmente relevante em empresas intensivas em conhecimento, cujas atividades de agregação de valor são fundamentadas na aquisição, criação, disseminação e aplicação de conhecimentos. Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2023), setores econômicos intensivos em conhecimento são aqueles que dependem significativamente de capital intelectual e conhecimento técnico para o desenvolvimento, produção e entrega de produtos ou serviços. Esses setores são caracterizados por uma alta proporção de trabalhadores qualificados, incluindo cientistas, engenheiros, pesquisadores, e profissionais de tecnologia. Frequentemente envolvem atividades inovadoras e dependem da criação, disseminação e aplicação de novas ideias e tecnologias. Esses setores incluem, mas não se limitam a, tecnologia da informação, biotecnologia, farmacêutica, finanças, educação e pesquisa e desenvolvimento. O desempenho econômico desses setores é fortemente influenciado pela capacidade de gerar novos conhecimentos e de aplicá-los eficazmente de maneira criativa e inovadora (GARCIA; SOSA-FEY, 2020; ZIEBA, 2022).

Nesse sentido, Baker (2017) utiliza a metáfora de uma sinfonia para descrever como os quatro componentes da "Teoria do Conhecimento Profundo" de W. E. Deming (1990) — Teoria do Conhecimento, Análise Estatística, Psicologia e Teoria de Sistemas — funcionam em harmonia para melhorar a gestão e o desempenho das organizações. O autor detalha como esses princípios podem ser aplicados para melhorar continuamente os processos, produtos e serviços, além de promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e sustentável. Dessa forma gerenciado, o conhecimento atua como um elemento central da economia atual, emergindo como um ativo para a criação de valor sustentável e a busca de competitividade no longo prazo pelas empresas.

A gestão do conhecimento lida com a capacidade de uma organização de identificar, adquirir, criar, compartilhar, e utilizar o conhecimento para alcançar seus objetivos estratégicos. Este processo envolve a sistematização e a integração do conhecimento criado dentro da organização, bem como o



conhecimento adquirido de fora. A gestão eficaz do conhecimento ajuda as empresas a potencializar sua inteligência coletiva e a se adaptarem às mudanças de mercado ou tecnológicas mais rapidamente e de forma mais eficiente. Ela engloba tanto o conhecimento tácito, que é pessoal, contextual e difícil de formalizar, quanto o conhecimento explícito, que pode ser facilmente documentado e compartilhado. No cerne da gestão do conhecimento está a colaboração e o compartilhamento entre indivíduos e grupos dentro da organização. Ferramentas e tecnologias como intranets corporativas, sistemas de gestão de conteúdo, e plataformas de colaboração são frequentemente utilizadas para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações. A liderança desempenha um papel crucial na criação de uma cultura que promova o compartilhamento e a valorização do conhecimento. Além disso, estratégias para capturar e reter o conhecimento de funcionários que deixam a empresa são importantes para mitigar a perda de informações valiosas. Assim, a gestão do conhecimento é vista não apenas como uma prática operacional, mas como uma estratégia fundamental que pode levar a uma vantagem competitiva sustentável. Esses são os princípios fundamentais da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO), ou simplesmente Gestão do Conhecimento (GC; *Knowledge Management* (KM)) (DALIKIR, 2023).

Embora a GC não seja um conceito novo, ela é considerada um campo de estudo relativamente recente, com cerca de 30 anos de existência. Suas fundações foram estabelecidas em 1991 por Nonaka e Takeuchi (1991), em resposta às dificuldades enfrentadas pelas empresas em lidar com a complexidade de setores econômicos intensivos em conhecimento, marcados pelo rápido desenvolvimento tecnológico e pela sofisticação das exigências dos clientes (BECERRA-FERNANDEZ; LEIDNER, 2008; JEFFCUTT, 2008; FULLER, 2016; HANDZIC, 2017; JOHANNESSEN, 2018, 2020; DALIKIR, 2023). Desde então, diversos conceitos e definições foram atribuídos à GC, enfocando os resultados positivos do potencial de suas atividades. Por consequência disso, a natureza multidisciplinar do campo de estudo gerou uma vasta e rica literatura sobre ele, mas nota-se que ainda não há uma definição universalmente aceita sobre GC. Essa falta de consenso decorre do fato de a GC ser aplicada a um amplo espectro de atividades e também se deve à juventude da disciplina (WALLACE, 2007; ALVARENGA NETO, 2012; BOLISANI; HANDZIC, 2016; HANDZIC, 2017; JOHANNESSEN, 2018, 2020; DALIKIR, 2023).

Desde os primórdios da GC, os diferentes conceitos e definições geralmente se alinham em torno da ideia comum de que o conhecimento é um ativo intangível essencial para as empresas, e deve ser gerenciado segundo uma visão processual do ciclo de vida do conhecimento como um recurso empresarial, o que gerou um campo de estudo polissêmico (LIMA; REDAELLI, 2024). No Brasil, universidades e empresas seguem o conceito proposto pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC, 2010): "GC é um processo sistematizado que emprega uma metodologia



fundamentada e um modelo estabelecido para a identificação, criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento, para gerar valor para o negócio."

No entanto, ao longo dos anos o campo de estudo da GC foi enriquecido por contribuições de pesquisas acadêmicas e estudos de casos empresariais em uma variedade de setores econômicos, especialmente nos intensivos em conhecimento. E embora a literatura sobre o tema tenha se concentrado em uma visão quase sempre otimista, ocasionalmente ocorreram críticas da academia e das empresas sobre o declínio desse campo de estudo (TOMBS, 2004; DAVENPORT, 2015; HEISIG, 2015; GARLATTI; MASSARO, 2016; O'LEARY, 2016; HANDZIC, 2017; GARCIA; SOSA-FEY, 2020; NAKASH; BOUNIK, 2021). Por exemplo, o fato de uma declaração controversa sobre a "falta de ar" da GC ter vindo de um dos expoentes da área (DAVENPORT, 2015) suscita reflexões sobre sua importância atual e questiona sua evolução.

Nesse sentido, este artigo visa responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são as perspectivas e tendências da GC? Essa questão básica abre caminho para novas reflexões: Qual é o futuro da GC no âmbito empresarial? É necessário reformular a visão da GC como campo de estudo útil à estratégia de negócios? A GC nas empresas está em declínio ou continua evoluindo? Quais são os impactos da inteligência artificial na GC?

Academicamente, "perspectivas" referem-se a diferentes abordagens teóricas, metodológicas ou analíticas utilizadas para compreender um fenômeno, incluindo estratégias sobre como as empresas implementam a GC. "Tendências", por outro lado, dizem respeito a padrões ou direções emergentes em um campo de estudo. Ao aplicar esses conceitos à pesquisa, o artigo oferece uma análise abrangente da GC, explorando diferenças teóricas e práticas adotadas pelas empresas, e discutindo modelos, estratégias e desafios associados à gestão do conhecimento. Também se concentra em mudanças emergentes e previsões, envolvendo a integração de novas tecnologias, adaptação a ambientes de trabalho em evolução e o desenvolvimento de novas estratégias para enfrentar os desafios contemporâneos.

Este artigo apresenta as perspectivas de especialistas em GC, baseadas nas suas percepções acerca de declarações que elogiam ou criticam o campo de estudo, partindo do pressuposto que o debate sobre essas declarações pode enriquecer a compreensão do papel contemporâneo da GC na Economia do Conhecimento e iluminar possíveis direções para sua utilização no futuro dos negócios. Também apresenta as tendências em GC, conforme sugeridas pela literatura acadêmica e comercial especializada sobre o tema. Dessa forma, visa a uma compreensão mais aprofundada e contemporânea da GC em contextos econômicos e empresariais em constante mudança, impulsionada pelos avanços da tecnologia. A pesquisa sugere como as empresas podem gerenciar seu conhecimento eficazmente nesse ambiente, proporcionando insights tanto para acadêmicos quanto para profissionais atuantes em GC de empresas. Além disso, oferece uma perspectiva equilibrada sobre o estado atual e o futuro da



GC, sublinhando a necessidade de abordagens inovadoras e adaptativas diante dos desafios encontrados.

A delimitação deste estudo se concentra na exploração e análise da evolução da GC nas empresas, enfatizando sua importância estratégica para a competitividade. Considerando a rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação e a crescente relevância do conhecimento para o desempenho empresarial, este trabalho se destaca por abordar questões pertinentes à evolução da GC e sua adaptação nas empresas, realçando a necessidade de compreender e responder às rápidas mudanças no cenário empresarial e tecnológico, enfatizando a importância estratégica da GC.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTOS DA GC

Percebe-se uma grande diversidade e ambiguidade dos conceitos sobre GC, o que caracteriza esse campo de estudo como sendo polissêmico. Alguns pesquisadores argumentam que esse campo de estudo continua em busca de sua identidade e propósito (HEISIG, 2015; WALLACE, 2007; HANDZIC, 2017). De fato, desde o seu surgimento, a GC fomentou o desenvolvimento de uma grande comunidade de pesquisa, suportada por diversos periódicos especializados. Sua natureza interdisciplinar indica que os estudos sobre o tema são encontrados em uma variedade de campos, incluindo Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Ciência da Computação e Sociologia. Essa heterogeneidade contribui para a sobreposição de conceitos, com frequente ênfases eventualmente divergentes em currículos acadêmicos de programas de graduação e pós-graduação nessas áreas (HEISIG, 2015; CERVONE, 2016; DALKIR, 2023).

Embora exista um consenso sobre o caráter multidisciplinar da GC e sua visão processual, isso traz desafios em relação à definição de seus limites como campo de estudo. Os céticos questionam sua autonomia como uma disciplina distinta com um corpo de conhecimento único. Eles argumentam que a GC incorpora uma pluralidade de ideias sem uma fundamentação teórica coerente, apesar de ter evoluído a partir de mesmos fundamentos de temas de pesquisa acadêmica e de aplicações empresariais (GARLATTI; MASSARO, 2016; DALKIR, 2023). Contudo, existe um interesse contínuo pela GC em nível internacional, demonstrado pela publicação de artigos e livros, realização de conferências e cursos, incorporação da GC na agenda estratégica das empresas e a criação de programas acadêmicos de pós-graduação que contemplam o assunto (HANDZIC, 2017). Por outro lado, Dalkir (2023) evidencia as características distintas da GC, como sua habilidade de manejar o conhecimento em todas as suas formas, diferenciando-a significativamente de outras áreas correlatas. Além disso, a GC conseguiu estabelecer-se de maneira robusta nos âmbitos acadêmico e empresarial pela sua capacidade de adaptação de modelos teóricos em práticas de gestão.



Uma análise da história da GC revela progressos significativos na sua utilização desde a origem. A literatura acadêmica e comercial especializada têm analisado sua evolução, destacando-a como um campo de estudo de interesse tanto para acadêmicos quanto para os as empresas. Mesmo assim, a GC também enfrenta críticas que questionam sua validade e seu futuro (DAVENPORT, 2015; HEISIG, 2015; HANDZIC, 2017).

Segundo Nakash e Bouhnik (2021), um dos primeiros questionamento sobre a relevância da GC partiu de Tombs (2004), que declarou a “morte da disciplina”, argumentando que ela havia perdido sua relevância para as empresas e, por consequência, sua justificativa para investimentos em novos projetos. Essa declaração pessimista foi reforçada pelo argumento de que a GC seria apenas um modismo da administração, com as empresas antecipando seu declínio (GARLATTI; MASSARO, 2016). Nessa direção, Davenport (2015), um dos pioneiros da área, fez críticas à falta de atendimento a desafios fundamentais como a transformação de dados em informações e dessas em conhecimento. Segundo esse autor, o declínio da GC ocorreu por esforços insuficientes para mudar o comportamento organizacional, excesso de dependência de tecnologia e dificuldades em acessar conhecimentos externos devido ao seu volume de crescimento exponencial. Ele provocativamente sugeriu que "a GC não está morta, mas está ofegante", indicando que, embora seja prematuro declarar sua morte, o campo de estudos enfrenta desafios significativos para manter sua vitalidade na atualidade.

Contraopondo essas afirmações, O'Leary (2016) realizou um estudo empírico utilizando as plataformas do Google Scholar, Google Trends e o histórico do Hype Cycle do Gartner Group (2021), mostrando uma representação gráfica do ciclo de vida de uma tecnologia, desde sua inovação e lançamento até a adoção e maturidade no mercado. O Hype Cycle destaca-se como uma metodologia utilizada para representar o ciclo de vida das tecnologias desde a sua concepção até a sua adoção generalizada e maturidade, sendo amplamente utilizado por empresas e profissionais de tecnologia para entender melhor o desenvolvimento e a aceitação de novas tecnologias no mercado. Esse estudo revelou que o termo "Gestão do Conhecimento" continua a ser amplamente utilizado e pesquisado, indicando um interesse contínuo no tema, conforme citam Nakash e Bouhnik (2021). Em muitos aspectos, a GC é vista atualmente como uma abordagem ainda em difusão nas empresas, impulsionando inovações e a premissa subjacente à sua utilização é que ela conduz a processos de tomada de decisão mais eficazes, ao aprendizado organizacional e ao desenvolvimento de abordagens criativas para os problemas enfrentados pelas empresas (GARCIA; SOSA-FEY, 2020).

## 2.2 EVOLUÇÃO DA GC

O grande desafio atual das empresas é permanecerem competitivas diante de mercados turbulentos e cenários de mudanças complexas. Para enfrentar esse desafio, precisam desenvolver capacidades dinâmicas pela identificação, aquisição, compartilhamento, criação, aplicação e proteção



de conhecimentos estratégicos para melhorar processos, produtos e serviços, e inovar. Nessa perspectiva, a GC é uma iniciativa estratégica que abrange desde a definição de conhecimentos estratégicos até a implementação de práticas gerenciais para utilizar o conhecimento para atingir competitividade nos negócios (BECERRA-FERNANDEZ; LEIDNER; LEIDNER, 2008; SBGC, 2010; BOLISANI; HANDZIC, 2016; BETTIOL; DI MARIA; MICELLI, 2021).

O termo GC surgiu em 1991, expressando a importância do conhecimento para as organizações e a necessidade de gerenciá-lo (NONAKA; TAKEUCHI, 1991). A partir daí, a GC passou por sucessivos estágios e evoluiu desde então, acompanhando o desenvolvimento da tecnologia (BECERRA-FERNANDEZ.; LEIDNER; LEIDNER, 2008; JEFFCUTT, 2008; HANDZIC, 2017; DALKIR, 2023). Para Lima e Redaelli (2024), cinco eras descrevem essa evolução: Era da Gestão da Informação (GC 1.0), Era da Gestão do Capital Intelectual (GC 2.0), Era da Gestão da Inovação (GC 3.0), Era de *Data Science* (GC 4.0) e Era da Inteligência Artificial (GC 5.0).

A GC 1.0 impulsionou o conhecimento explícito, tanto individual quanto em grupo, com o propósito de garantir que os indivíduos tivessem acesso a informações relevantes, oportunas e de alta qualidade, permitindo um melhor desempenho em suas atividades profissionais. Para isso, tratou da captura, categorização, classificação, armazenamento e distribuição centralizada de informações disponibilizadas em apostilas de treinamento, livros, documentos e relatórios, de preferência em formato eletrônico. Esse estágio foi fortemente calcado em Tecnologia da Informação (TI) para usar bases de dados, intranets, repositórios de documentos *wiki* e sistemas de gestão de documentos para gerar conhecimento explícito e possibilitar a utilização de lições aprendidas para melhorar o conhecimento pessoal, com a conversão de conhecimento tácito em explícito pela “Espiral do Conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). As informações utilizadas para a definição de estratégias eram superficiais, obtidas por observações empíricas apenas de dados internos. As informações do ambiente externo eram coletadas a partir de análises realizadas sem o devido aprofundamento de valor estratégico para a tomada de decisão empresarial.

A GC 2.0 visou alavancar o conhecimento experimental e seu compartilhamento, com foco na aprendizagem individual e organizacional para criar novos conhecimentos tácitos e processos interativos para aprendizado, na prática. Isso gerava “capital intelectual”, isto é, toda melhoria de processos, produtos e serviços decorrentes da capacidade absorptiva das empresas, que buscava adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos para gerar valor no mercado (EDVINSSON; MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; LIMA; REDAELLI, 2024). As empresas que trabalhavam com esse foco eram chamadas de *learning organizations* (Senge, 2013). Nelas, as pessoas compartilhavam seus conhecimentos com *mentoring*, comunidades de prática, *blogs* e *wikis* que serviam de repositórios de lições aprendidas para partilhar conhecimentos focados em aumentar a produtividade. A tomada de decisão era baseada em análise descritiva de dados internos e externos com módulo de *Business*



*Intelligence* de sistemas de gestão integrados (ERPs), usados na solução de problemas, mas sem uma perspectiva sistêmica (CHEN; TSAI, 2020). Segundo Lima e Redaelli (2024), grande parte dos projetos de GC nunca avançou desse estágio, pois compartilhar conhecimentos não trata apenas de dar algo às pessoas ou de obter algo delas. Isso só é válido para o compartilhamento de informações. Compartilhar conhecimento só ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacidades de ação, valendo-se da criação de processos de aprendizagem.

A GC 3.0 objetivou gerar conhecimento analítico coletivo, em especial pela inovação aberta (CHESBROUGH; VANHAVERBERKE; WEST, 2017; Fernandes *et al.*, 2022). A tomada de decisão inovativa era o foco nesse estágio. Pode-se ter informação perfeita, mas isso não significa necessariamente que ela seja bem compreendida ou que embase boas decisões. Nesse estágio, reuniam-se pessoas utilizando ferramentas de conversação em grupo para construir sentido coletivo para a aprendizagem organizacional, o que não aconteceu no estágio anterior (DRUMMOND, 2016). Isso permitiu tomadas de decisões mais embasadas para a inovação gerada pela formulação e implementação de estratégias deliberadas de diferenciação, a partir de análise preditiva de dados internos e externos com *Business Analytics*.

A GC 4.0, ainda em andamento, busca a descentralização do conhecimento em plataformas construídas com computação cognitiva amigável e gamificadas para promover a narrativa com dados em ambientes de trabalho remotos e híbridos. Além disso, visa melhorar o conhecimento coletivo com a aplicação de modelos matemáticos e métodos estatísticos para a tomada de decisão baseada em dados (SHARDA, DELEN; TURBAN, 2019). Com isso, espera criar vantagem analítica para a competitividade sustentável com o uso de métodos estatísticos e algoritmos para análise de *big data*. As empresas que atuam dessa forma são caracterizadas como *data-driven*, aquelas que utilizam análise de dados e insights na tomada de decisão para gerar estratégias deliberadas de custo, diferenciação ou enfoque para alcançar vantagem analítica pela descoberta de tendências (BANASIEWICZ, 2022; DAVENPORT; HARRIS, 2020; SCHAEFER; MAKATSARIA, 2021; AL-SARTAWI *ET AL.*, 2022; REDAELLI; LIMA, 2024).

A GC 5.0, recém iniciada, cogita alavancar a eficiência, fomentar a inovação, melhorar a tomada de decisão e impulsionar a GC nas empresas com Inteligência Artificial (IA; *Artificial Intelligence* (AI)). Para que isso ocorra, utiliza redes neurais, Aprendizado de Máquina (ML; *Machine Learning*), processamento de linguagem natural (PLN) e aprendizado profundo. Vale-se da robotização de processos, inovação de produtos e serviços virtuais, personalização da experiência do cliente, redução de riscos, tomada de decisão em ambientes dinâmicos, e solução de problemas complexos (DAVENPORT, 2019; BOOTLE, 2022).





Segundo o Gartner Group (2021) e Moore (2021), por meio de PLN e tecnologias emergentes como a IA geradora, gráficos de conhecimento e IA composta, as empresas estão criando produtos, melhorando processos e aumentando sua base de clientes. No entanto, o foco ainda é em aumentar a velocidade com que as provas de conceito são implantadas em produção. Por consequência, as tendências que dominam o cenário de IA indicam abordagens de operacionalização das iniciativas dessa tecnologia, uso eficiente de dados, modelos e computação, IA responsável eticamente, e uso integrado de ciência de dados e IA.

Para Lima e Redaelli (2024), a primeira era da GC enfatizou fluxos de informação para sustentar tomadas de decisão em nível individual. A segunda era focou na conversão do conhecimento tácito em explícito para traduzir o conhecimento individual em coletivo. A terceira era reconheceu a necessidade de fluxos de informação que utilizavam além de conhecimentos internos para gerar inovação. A quarta era, ainda em progresso, integra as anteriores, descrevendo um sistema de GC que visa aumentar o desempenho empresarial pela criação de uma cultura organizacional baseada em dados para a tomada de decisão estratégica. A quinta era impulsiona a GC pela automatização da coleta e organização de *big data*, tornando o conhecimento mais acessível e útil às empresas.

Por meio de técnicas de ML, a IA consegue analisar dados complexos, identificar padrões e tendências, e fornecer insights que auxiliam na tomada de decisão. Também facilita o compartilhamento de conhecimento por meio de sistemas de recomendação que sugerem conteúdos relevantes para diferentes usuários ou áreas de negócio. Pode ser usada para personalizar programas de capacitação adaptados às necessidades individuais dos funcionários para otimizar trajetórias de aprendizado, uma vez que sistemas baseados em IA auxiliam na organização e recuperação eficiente de documentos e informações, facilitando o acesso ao conhecimento armazenado.

A IA pode ser aplicada na modelagem de cenários futuros, auxiliando as empresas a antecipar mudanças no mercado e descobrir tendências para adaptar estratégias de negócio. Auxilia na identificação de áreas onde o conhecimento organizacional é deficiente, permitindo que as empresas se concentrem em desenvolver competências pessoais e organizacionais específicas para melhorar a colaboração entre equipes e subsidiar a geração de ideias para a inovação. Sistemas de IA dão suporte à decisão, analisando riscos e apresentando recomendações baseadas em dados. Ainda, a IA pode integrar conhecimentos de diferentes fontes, incluindo dados internos e externos, para uma visão holística da empresa.

Essa rápida evolução tornou a GC um campo de estudo polissêmico, com muitas diferenças conceituais e práticas, sem consenso entre os autores seminais e de referência e os profissionais da área. Ao analisar as diferentes abordagens sobre o tema, percebe-se que o único ponto em comum entre elas assinala que a GC é vista como um processo, isto é, uma série de atividades relacionadas entre si, que visa transformar insumos em produtos ou serviços para atender demandas e necessidades dos



clientes, contribuindo para gerar valor para o negócio. Isso ocorre por meio de práticas de gestão focadas em cada atividade da operacionalização processual da GC, bem como na relação dessas práticas com o ambiente de atuação da empresa. Essas práticas sistematizadas em padrões de trabalho, que utilizam ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), são fundamentais para que a GC aconteça eficazmente.

Na sua evolução, a GC acompanhou as mudanças da economia e da tecnologia e o crescimento da internet, evoluindo transdisciplinarmente para um campo de estudos mais amplo. À medida que os fundamentos da gestão foram incorporados em modelos de excelência ou em normas de gestão consagrados, os assuntos relativos à aprendizagem organizacional, que tratavam da disseminação do conhecimento e do ambiente propício ao aprendizado, foram redistribuídos transversalmente nas diversas áreas da empresa, coordenados pela área de Recursos Humanos. Em paralelo, assuntos relacionados ao mapeamento, análise e melhoria de processos foram imbricados em padronização de atividades e integração de sistemas com *Business Process Management* (BPM), TI e robótica aplicada nas áreas de negócio (RPA, *Robotics Process Automation*, em inglês). Dessa forma, evoluiu para o que hoje se chama de “*Data Science*”, a ciência relacionada à coleta de dados de diversas fontes, decorrentes de econometria e mineração de dados, para subsidiar a tomada de decisões, de forma preditiva e prescritiva, valendo-se de *big data*.

Bratianu, Handzic e Bolisani (2023) afirmam que as empresas precisam explorar os desafios e as oportunidades da GC no mundo pós-pandêmico. Os intangíveis tornaram-se recursos dominantes e a sua gestão eficaz é fundamental para navegar na complexidade do novo ambiente empresarial, buscando diversificação de perspectivas sobre a evolução da GC e o seu potencial para o futuro. Os autores analisam oportunidades de transformação digital com tecnologias como leitura à distância, visualização do conhecimento e sistemas avançados de GC, oferecendo uma panorâmica das realizações e perspectivas de inovação atuais.

A Figura 1 ilustra as eras da evolução da GC como campo de estudo e as Tabelas 1, 2 e 3 complementam essa ilustração da evolução, mostrando o interesse variado de pesquisadores acadêmicos e empresas nas áreas de GC e IA. Essas análises medem o número de publicações acadêmicas e a presença online desses temas, utilizando fontes de dados distintas.



Figura 1 - Evolução da GC.

GC 1.0	GC 2.0	GC 3.0	GC 4.0	GC 5.0
<b>Era da Gestão da Informação</b>	<b>Era da Gestão do Capital Intelectual</b>	<b>Era da Gestão da Inovação</b>	<b>Era de Data Science</b>	<b>Era da Inteligência Artificial</b>
Transformar conhecimento tácito em explícito	Transformar conhecimento em melhoria de processos, produtos e serviços	Transformar dados em conhecimento analítico	Obter vantagem analítica com o uso de métodos estatísticos e algoritmos para análise de big data	Alavancar a eficiência, fomentar a inovação, melhorar a tomada de decisão e impulsionar a gestão do conhecimento nas organizações
Capturar documentos e criar repositórios para lições aprendidas	Comunidades de Prática e repositórios de expertise	Criar conhecimento para a inovação aberta	Computação cognitiva amigável, <i>storytelling</i> com dados, ambientes de trabalho remotos e híbridos	Redes neurais, aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e aprendizado profundo
Melhorar o conhecimento individual e grupal	Desenvolver a capacidade absorptiva para a aprendizagem organizacional	Construir sentido coletivo para a aprendizagem organizacional	Empresas <i>data-driven</i> , análise de dados e insights e tomada de decisão baseada em dados	Robotização de processos, inovação de produtos e serviços virtuais, personalização da experiência do cliente, redução de riscos, tomada de decisão em ambientes dinâmicos, solução de problemas complexos
Análises empírica de dados internos, PESTALE e SWOT para analisar o ambiente externo	Análise descritiva de dados internos e externos com módulos de <i>Business Intelligence</i> dos ERPs, solução de problemas lineares	Análise preditiva de dados internos e externos com <i>Business Analytics</i>	Competição Analítica: <i>Business Analytics</i> para gerar estratégias deliberadas de custo, diferenciação ou enfoque para alcançar vantagem analítica pela descoberta de tendências	
1995	2000	2010	2020	2023

Fonte: Lima e Redaelli (2024).

Tabela 1 - Publicações acadêmicas sobre GC (KM) e AI (IA).

	KM	AI
<b>1991-2000</b>	<b>170</b>	<b>92</b>
<b>2001-2010</b>	<b>1.211</b>	<b>235</b>
<b>2011-2020</b>	<b>721</b>	<b>2.060</b>
<b>2021-2023</b>	<b>223</b>	<b>3.855</b>
<b>Total</b>	<b>2.325</b>	<b>6.242</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Essa tabela apresenta os dados obtidos por pesquisas na base científica EBSCO, uma plataforma reconhecida por seu amplo acesso a conteúdo acadêmico e científico. Foram consultadas as bases *Academic Search Premier*, *Business Source Complete* e *Computers & Applied Sciences Complete*, buscando publicações com os termos “*Knowledge Management*” e “*Artificial Intelligence*” no título, disponibilizadas em inglês e com texto completo, por década, desde janeiro de 1991 até novembro de 2023. Os resultados indicam um pico de publicações sobre GC na década de 2000 a 2010, seguido por um declínio, enquanto as publicações sobre IA demonstram um crescimento contínuo, atingindo um pico na década de 2020.



Tabela 2 - Publicações na web sobre GC e IA.

<b>KM</b>	<b>2,360 bilhões</b>
<b>GC</b>	<b>0,123 bilhões</b>
<b>KM + GC</b>	<b>2,483 bilhões</b>
<b>AI</b>	<b>1,110 bilhões</b>
<b>IA</b>	<b>0,109 milhões</b>
<b>AI + IA</b>	<b>1,219 bilhões</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Essa tabela compara o número de *websites* disponíveis em inglês e português relacionados à GC e IA, medidos em 1º/12/2023. Os dados mostram que, embora ainda haja uma predominância de conteúdo sobre GC, a geração de conteúdo sobre IA vem aumentando significativamente.

Tabela 3 - Livros publicados sobre GC e IA.

<b>KM</b>	<b>+30.000</b>
<b>GC</b>	<b>+6.000</b>
<b>KM + GC</b>	<b>+36.000</b>
<b>AI</b>	<b>+50.000</b>
<b>IA</b>	<b>+8.000</b>
<b>AI + IA</b>	<b>+58.000</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Essa tabela apresenta a quantidade de livros sobre GC e IA publicados na plataforma da Amazon, tanto em inglês quanto em português, na data de 1º de dezembro de 2023. Os dados revelam uma predominância de publicações sobre IA em comparação ao número de livros sobre GC.

Nota-se que as tabelas indicam um declínio no interesse acadêmico pela GC desde o pico na década de 2000 a 2010, o que pode sugerir uma maturação ou estabilização da disciplina no âmbito acadêmico. Paralelamente, o aumento constante de publicações sobre IA, especialmente evidenciado na década de 2020, reflete o crescimento e o interesse emergente nessa área, possivelmente impulsionado por avanços tecnológicos e aplicações práticas.

A presença online mais forte de GC, mesmo com um declínio nas publicações acadêmicas, pode indicar que o conhecimento e as práticas na área estão bem estabelecidos e continuam relevantes para o público geral e profissionais. O aumento da geração de conteúdo online sobre IA pode ser um reflexo do crescente interesse público e empresarial, além do desenvolvimento contínuo da área.

A predominância de livros sobre IA sugere uma crescente demanda por informações e educação nesta área, tanto para profissionais quanto para o público interessado, o que pode ser um indicativo da relevância comercial e aplicabilidade prática da IA hoje.



A menor quantidade de livros publicados sobre GC pode refletir uma fase de consolidação na disciplina, onde o foco pode ter se deslocado para a aplicação prática e integração do conhecimento existente, ao invés de novas teorias ou abordagens.

Os dados das três tabelas, quando correlacionados, sugerem uma transição no foco acadêmico e público da GC, uma disciplina mais estabelecida, para a IA, um campo emergente e em rápida evolução. Esse padrão pode ser interpretado como um reflexo natural do ciclo de vida das disciplinas acadêmicas e áreas de interesse: enquanto o campo de estudo da GC amadurece e evoluiu em práticas de gestão, novas áreas (como a IA) surgem e ganham destaque, refletindo avanços tecnológicos e mudanças nas demandas do mercado e da sociedade. Essas correlações oferecem uma visão panorâmica das tendências e mudanças no interesse e desenvolvimento de duas áreas significativas de estudo e prática, refletindo tanto o cenário acadêmico quanto o mercado mais amplo.

### 3 METODOLOGIA

Neste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, que considera a subjetividade não como um obstáculo, mas como um ponto de partida essencial para entender a complexidade da realidade social. Dessa forma, o estudo explora os significados sociais que surgem das experiências humanas, buscando compreender os fenômenos conforme eles são percebidos e estruturados pelos indivíduos envolvidos. Este enfoque está alinhado com as perspectivas apresentadas por Schwandt (2023) em sua análise sobre o paradigma interpretativo na pesquisa qualitativa.

Para a coleta de dados, a pesquisa emprega uma abordagem baseada em estudo de caso, apropriada para obter um entendimento profundo de situações específicas. Esse método permite uma análise sistemática e detalhada de um caso particular, reunindo evidências para investigação aprofundada sobre ele. No entanto, embora esse método ofereça insights valiosos, ele apresenta limitações, pois como os casos estudados dizem respeito a contextos específicos e são em número limitado. Isso dificulta a aplicação dos resultados obtidos a outros casos, além de apresentar dificuldade de controle de todas as variáveis relevantes. Além disso, a subjetividade inerente à análise qualitativa pode afetar a validade externa da pesquisa e, por extensão, a capacidade de generalização dos seus resultados. Entretanto, os estudos de caso são úteis para sugerir correlações e compreender contextos complexos, sendo fundamentais para desenvolver proposições e hipóteses para futuras pesquisas, devendo ser usados complementarmente a outros métodos de pesquisa para obter um entendimento mais completo dos fenômenos estudados (FLYBJERG, 2021).

O estudo utilizou a técnica de triangulação de dados oriundos do caso único estudado, combinando análise de documentos, aplicação de questionário e realização de entrevistas. Os documentos analisados permitiram a compreensão da realidade da empresa estudada, abrangentemente; os questionários coletaram dados sobre a percepção de uma amostra de seus



profissionais; e as entrevistas permitiram uma exploração mais detalhada das opiniões e experiências dos gestores da empresa. Conforme Silverman (2020), a triangulação de dados melhora a validade e a confiabilidade dos resultados, combinando os pontos fortes de diferentes métodos e compensando suas eventuais limitações. Ao utilizar múltiplas fontes de dados e abordagens metodológicas, a pesquisa ganha em credibilidade e robustez, proporcionando uma visão mais rica e multifacetada do fenômeno estudado.

A pesquisa foi realizada no Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul S. A. (PROCERGS), uma sociedade de economia mista que iniciou suas atividades em 1972 como órgão executor da política estadual de informática. É uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções de TI, atuando em todos dos órgãos do executivo estadual, processando diariamente milhões de transações para o bom funcionamento do Estado, beneficiando a vida de milhões de habitantes.

A PROCERGS é vinculada à Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, cujo maior acionista é o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Emprega 1.025 técnicos especialistas com muitos anos de experiência profissional em metodologias e tecnologias de GC aplicadas à TI. Presta serviços a organizações públicas, desde o mapeamento e a definição das necessidades de conhecimento do projeto de soluções que apoiam o fechamento de lacunas de conhecimento, até a implementação de sistemas informatizados (PROCERGS, 2023a).

As declarações estratégicas da empresa afirmam que o negócio trata de soluções em TI e Comunicação para a administração pública, tendo como visão ser reconhecida como provedor de soluções de alto valor agregado no mercado de atuação e missão ser protagonista na estratégia de governo digital provendo soluções para transformar o serviço público e a experiência do cidadão. Os valores da empresa são: Sustentabilidade *econômico-financeira*, Inovação *contínua*, Valor reconhecido *pelo cliente*, Agilidade *nas entregas*, Excelência *com simplicidade*, e Proatividade e *comprometimento* (PROCERGS, 2023b).

Frequentemente a empresa recebe elogios públicos e prêmios por suas práticas de GC e inovação reconhecidas pela comunidade acadêmica e empresarial brasileiras (PROCERGS, 2023c), sendo citada como caso brasileiro de GC em nível internacional (COLLISON; CORNEY; ENG, 2019). A principal consideração para a escolha desse estudo de caso único para a pesquisa foi devido ao potencial de aprendizado sobre o tema da GC, em uma empresa com tradição em sua aplicação como estratégia de negócio.

Os dados foram coletados por meio de documentos primários e secundários, questionário com cinco questões exploratórias, aplicados a 12 gestores, e entrevistas semiestruturadas realizadas virtualmente com 4 gestores da empresa, os quais responderam às mesmas perguntas do questionário



aplicado, mas em caráter confirmatório das respostas obtidas no questionário. Todos os gestores ocupam cargo de liderança na empresa estudada.

Conforme define Heisig (2015), "uma pessoa deve ser considerada um especialista em GC se tiver realizado e publicado pesquisas sobre o tema em nível nacional ou internacional, ou se tiverem ocupado ou ocuparem função gerencial responsável pela GC por um mínimo de cinco anos". No caso da empresa estudada, todos os gestores participantes da pesquisa atendem a esses critérios, sendo considerados "especialistas em GC", notadamente na prestação de serviços de TI.

Com o apoio da Gerente da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica da empresa, foi enviado *e-mail* com o questionário com questões exploratórias aos participantes do estudo. Desses, 12 responderam por escrito, via *e-mail*, e 4 foram entrevistados. As entrevistas duraram em média uma hora, sendo realizadas em reuniões virtuais, sendo garantido a todos os participantes o anonimato da sua identidade e das informações comerciais e/ou subjetivas obtidas na apresentação dos resultados da pesquisa. A validade do estudo foi garantida por meio da formulação das perguntas apresentadas aos respondentes, usando um estilo de linguagem adequado à sua compreensão e ao mundo dos negócios, especialmente os relacionados à utilização da GC em TI, sem o uso de linguagem acadêmica. O questionário foi previamente validado com três doutores em GC, os quais também fizeram o pré-teste de preenchimento do questionário e sugeriram melhorias de redação.

O tamanho relativamente pequeno da amostra pode ser justificado com base na considerável experiência da população da pesquisa no campo da GC. A justificativa para o tamanho da amostra também é aceitável devido à empresa ter 50 anos de experiência em assessorar organizações públicas estaduais e nacionais em TI, e ao programa de GC da empresa estudada ter 20 anos de atividade. Dessa forma, a amostra é caracterizada como não probabilística intencional (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Como os achados foram coletados como parte de um estudo acadêmico, as questões acerca do declínio da GC foram apresentadas aos entrevistados somente ao final das entrevistas, visando obter uma resposta honesta menos comprometida com eventuais problemas empresariais de implementação da GC que pudessem ter tido em suas experiências na empresa. Durante a reunião virtual, evitou-se debater a posição pessoal dos pesquisadores em relação ao assunto, até mesmo porque é improvável que as pessoas envolvidas na profissão de GC há tanto tempo não tenham algumas críticas em relação a problemas ocorridos com o passar dos anos, até pela características de ser uma empresa pública que têm cargos definidos politicamente, bem como alguns elogios a fazer, uma vez que ela é a fonte de seu sustento econômico. Mais especificamente, procurou-se abordar os argumentos que estariam sujeitos à verificação ou refutação dos entrevistados, aos quais foi solicitado que refletissem acerca das questões apresentadas, solicitando-lhes que expusessem motivos e dessem exemplos para ilustrar sua posição sobre os assuntos.



Paralelamente, foi realizada revisão da literatura acadêmica e comercial especializada sobre GC, como pesquisa complementar dos resultados obtidos no estudo de caso, conforme os procedimentos recomendados por Machi e McEvoy (2022).

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, que foram transcritas e categorizadas, foi utilizado o software NVivo (JACKSON; BAZELEY, 2019) para análise de conteúdo, como sugerem Vanover, Mihas e Saldaña (2021).

Além dos dados formalmente coletados em questionário e nas entrevistas, as "notas de campo" também foram incluídas na análise, conforme sugerem Emerson, Fretz e Shaw (2011). "Notas de campo" são uma ferramenta muito utilizada em pesquisas qualitativas, especialmente em estudos etnográficos, antropológicos e sociológicos. São registros detalhados feitos por pesquisadores para capturar suas observações e experiências e consistem em comentários coletados informalmente durante os encontros com os entrevistados, frequentemente obtidos antes ou após a coleta de dados formal, em situações informais de conversação. As principais citações que caracterizam as perspectivas e tendências da GC foram selecionadas para ilustrar os pontos discutidos e os resultados encontrados a partir das informações obtidas com os gestores da empresa estudada. O processo analítico foi documentado para aumentar a validade e a confiabilidade do estudo, com a inclusão de citações desses gestores, apresentadas em itálico no texto do artigo, com a identificação dos respondentes por uma codificação segundo a ordem cronológica de recebimento das respostas, mas sem a identificação explícita dos gestores, conforme orientam Hair Jr. *et al.* (2005).

A consolidação da análise dos resultados foi realizada com uma triangulação de dados, combinando as informações de documentos primários e secundários da empresa estudada, das respostas dos questionário e das entrevistas realizadas. Esse processo, conforme orientado por Denzin *et al.* (2023), fortalece a robustez dos resultados e proporciona uma compreensão mais abrangente e multifacetada dos fenômenos estudados.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 PERSPECTIVAS EM GC

A análise das perspectivas em GC são resultantes da avaliação das percepções dos gestores da empresa estudadas sobre qual é o futuro da GC no âmbito empresarial, se é necessário reformular a visão da GC como estratégia de negócios, e se a GC nas empresas está em declínio ou continua evoluindo. As respostas dos gestores às questões levantadas revelam suas percepções sobre a realidade da GC como estratégia empresarial de negócios.

Os gestores reconhecem que a GC está se adaptando à mudança tecnológica que gera inovações e tendências, não sendo apenas influenciada por elas, mas também oferecendo experiências comparáveis àquelas encontradas em empresas de referência dos setores econômicos intensivos em





conhecimento. Um dos gestores destacou: *“Acredito não há GC sem que ela esteja inserida na estratégia empresarial. O estudo, prospecção e implementação de modelos de GC para aproveitar tendências são fundamentais para a consolidação de uma estratégia empresarial eficaz, e isso demanda investimentos que precisam ser justificados e mensurados em termos de retorno.”* (G9).

Isso indica que a GC na empresa estudada está evoluindo em resposta às demandas do mercado e passando por mudanças nos métodos de consolidação de utilização do conhecimento organizacional para gerar capital intelectual. As ferramentas tecnológicas modernas facilitam o acesso ao conhecimento corporativo de maneira móvel e flexível, superando limitações de tempo e espaço. O conhecimento é agora transmitido aos funcionários de maneira mais processada e concisa, em um formato de perguntas e respostas, em vez de práticas de trabalho complexas e ramificadas.

Além disso, os gestores estão cada vez mais integrando seus sistemas a outras plataformas, possibilitando um fluxo contínuo e mais completo de conhecimento, algo que era inimaginável há alguns anos. *“O futuro da GC como estratégia empresarial indica a utilização de plataformas de conhecimento que promovam uma cultura de aprendizagem contínua e o incentivo à inovação. Isso é demandado pelos nossos clientes em projetos de TI.”* (G12).

Com o passar dos anos e a evolução da tecnologia, foram desenvolvidos mecanismos eficazes para "empurrar o conhecimento", complementados por mecanismos de "puxar o conhecimento". Mecanismos de "empurrar" referem-se à abordagem tradicional de distribuição de informações, na qual o conteúdo é enviado (ou empurrado) para os usuários. Exemplos disso incluem aulas tradicionais, *newsletters*, *e-mails* e notificações *push* em aplicativos. A ideia é que a organização ou o indivíduo que detém o conhecimento decide o que é importante e o distribui de maneira proativa. Mecanismos de "puxar" colocam os usuários no controle da informação que recebem. Dessa abordagem, são os indivíduos que buscam ativamente o conhecimento de que precisam, quando precisam. Isso pode envolver pesquisar na internet, acessar bancos de dados sob demanda ou utilizar ferramentas interativas como fóruns de discussão e plataformas de aprendizado online. Com o avanço da tecnologia, especialmente com a internet e dispositivos móveis, os métodos de puxar o conhecimento tornaram-se mais viáveis e populares. As pessoas podem acessar uma vasta quantidade de informações instantaneamente e de forma autodirigida. Contudo, ainda existe um espaço significativo para os métodos de empurrar, especialmente em contextos educacionais e profissionais nos quais informações específicas precisam ser garantidas a todos os membros de uma organização. A combinação desses métodos cria um ambiente de aprendizado mais dinâmico e adaptativo, permitindo que as pessoas não apenas recebam informações importantes de maneira eficiente, mas também busquem ativamente por mais conhecimento conforme sua necessidade e interesse.

Os avanços tecnológicos atuais focam em sistemas inteligentes capazes de identificar as necessidades dos clientes e fornecer respostas adequadas, reduzindo a necessidade de busca ativa por



conhecimento. Além disso, os sistemas e aplicativos atuais de GC personalizam o conteúdo para os usuários, utilizando técnicas de ML para identificar padrões de comportamento.

Os gestores também observam uma transformação no conceito de consumo de conhecimento. As capacidades de pesquisa de mecanismo de busca como o Google, incluindo pesquisa de texto livre, autocompletar e direcionamento de resultados, já não são mais vistas como suficientes para os usuários. O conhecimento e a maneira como ele é acessado e utilizado estão passando por uma reconfiguração significativa nos contextos empresariais e tecnológicos contemporâneos. Na era atual, a expectativa é obter uma resposta simples, focada nas necessidades específicas, como se estivesse em uma conversa com um ser humano especialista, como ocorre com IAs generativas como o ChatGPT, por exemplo. Essa experiência inovadora é oferecida aos usuários finais por meio de IA generativa com *chatbots* e IA generativa. *"Chatbots com IA generativa e processamento de linguagem natural são ferramentas de interação mais adequadas à tecnologia atual e representam um desenvolvimento significativo na interface homem-máquina baseada em IA para a aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimento tradicionalmente realizadas."* (G2,G4).

A evolução na GC não se reflete apenas no fluxo de conhecimentos, que não é mais realizado apenas de cima para baixo, mas flui por meio de relacionamentos também de baixo para cima, bidirecionalmente. Os gestores afirmam que *"o poder transformador das ferramentas e soluções de TIC interna permitem mais colaboração."* (G4). Também se espera desenvolvimento de novos produtos e serviços e a criação de conhecimento com o surgimento de mecanismos cognitivos, ML e outros recursos de IA que permitirão a elaboração de uma taxonomia empresarial automatizada, um processo que hoje necessita de intervenção humana. *"A GC precisa usar recursos de IA e Data Science para encontrar formas mais eficazes de compartilhar dados e informações, e assim agregar valor também nas suas soluções aos clientes, com adaptabilidade ágil."* (G7). *"O objetivo há 20 anos era encontrar conhecimento disponível fora da empresa; hoje, o desafio é encontrar com precisão o conhecimento certo à disposição, por haver excesso de informações. Periodicamente, a GC se reinventa na empresa, e nós participamos desse processo garantindo que ele aconteça sem problemas. A história da GC na empresa criou um ambiente favorável à inteligência coletiva nela, aumentando a geração, compartilhamento e aplicação de conhecimento obtido pela colaboração e sinergia entre as equipes."* (G1,G12).

O conceito de inteligência coletiva, conforme proposto por Levy (2022), é fundamentado na ideia de que a soma das habilidades, experiências e conhecimentos de um grupo é maior do que a de qualquer indivíduo isoladamente. O autor descreve a inteligência coletiva como uma forma de inteligência distribuída por todo o mundo, constantemente aprimorada e coordenada em tempo real, resultando na mobilização efetiva de habilidades. Ele enfatizou que a base e o objetivo da inteligência coletiva é o reconhecimento mútuo e o enriquecimento dos indivíduos, em vez da idolatria de



comunidades fetichizadas ou hipostatizadas. Este conceito foi inspirado pela invenção da internet e ele predisse que isso levaria a uma mudança fundamental na maneira como pensamos sobre nós mesmos e sobre o conhecimento, visto não mais como um conjunto de fatos estabelecidos, mas como parte de um projeto contínuo de construção de conhecimento que inclui toda a humanidade.

Na prática, como afirma a Gerente da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica da empresa estudada, *“envolve a criação de ambientes e sistemas que facilitam o compartilhamento de ideias e informações, estimulando a colaboração e a participação ativa dos membros da empresa. Isso pode incluir a implementação de tecnologias de informação e comunicação, como intranets, redes sociais corporativas, sistemas de GC e o uso de abordagens metodológicas criativas centradas nos usuários que permitem a troca de informações e a construção conjunta de soluções.”* (G1).

Além disso, a inteligência coletiva implica a valorização e o reconhecimento da diversidade de pensamentos e experiências na empresa. Isso significa encorajar a participação de todos os níveis hierárquicos e áreas, reconhecendo que cada indivíduo pode contribuir com perspectivas únicas e valiosas. *“O resultado esperado da inteligência coletiva é a melhoria da capacidade de inovação, eficiência operacional e tomada de decisões da organização, pois as soluções e ideias geradas coletivamente tendem a ser mais abrangentes, bem fundamentadas e melhores. Além disso, ela fomenta um ambiente organizacional mais engajado e colaborativo, no qual o conhecimento é visto como um recurso valioso compartilhado.”* (G1). *“Percebo que ainda insistimos muito em educação formal com palestras, aulas e cursos e pouco avançamos na consolidação de uma educação corporativa baseada em compartilhamento de experiências de lições aprendidas, em aprender fazendo, em mentorias e coaching.”* (G8). *“O processo de GC precisa se modernizar e se manter como prioridade na gestão estratégica da empresa. Não é mais possível enxergar GC apenas como treinamento, é preciso alinhar com o propósito do negócio para atender as necessidades dos clientes e da sociedade.”* (G16).

Foi perguntado aos gestores qual a sua opinião sobre as declarações acerca do declínio da GC como estratégia empresarial, com vistas a ratificar ou não estudos anteriores já citados acerca desse questionamento. Essa assertiva foi apresentada aos gestores sem revelar a eles explicitamente quais são as declarações negativas sobre GC. Alguns afirmaram que ela realmente está em declínio em relação ao que era há 20 anos, quando foi introduzida na empresa. Outros disseram que já conheciam essas críticas de leituras e debates em fóruns em que participavam. A maioria acredita que a origem dessas críticas vem da desconexão entre a academia e as empresas, conhecimento restrito ou errôneo do termo GC, e visão apenas do passado da GC, sem considerar seus aspectos evolutivos que acompanharam a tecnologia e as necessidades do mercado e da sociedade.

Nesse sentido, os gestores acreditam, na sua maioria, que declarações negativas sobre a GC mostram um descompasso entre o que o meio acadêmico apresenta em currículos de graduação e pós-graduação e o que está sendo feito pelas empresas no mundo dos negócios. Isso leva a uma falta de



compreensão dos objetivos da GC e de sua importância na Economia do Conhecimento, pois ela deveria ser um meio de atingir objetivos empresariais. *“A GC não é um fim em si; as empresas intensivas em conhecimento não gerenciam o conhecimento organizacional porque isso é um modismo, mas buscando agregar valor aos negócios.”* (G8). *“É impossível implementar algo sem saber para que ele serve. Tenho clareza que a GC deve apoiar objetivos e metas empresariais.”* (G10). *“A GC precisa estar mais fortemente presente na estratégia empresarial e no posicionamento de mercado para as suas soluções serem implementadas para sustentar as mudanças nas demandas em um cenário cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo.”* (G1).

Pelas respostas dos gestores, pode-se afirmar que as críticas presentes na literatura sobre o declínio da GC contradizem a opinião deles. *“A GC está cada vez mais forte e em constante evolução na nossa empresa! Ela continuará a evoluir à medida que a empresa aderir às novas tecnologias disponíveis, especialmente na sua integração com Data Science e IA. Percebo essas críticas como um alerta para que a GC não seja pensada isoladamente, mas estrategicamente, e permeie todos os processos e áreas da empresa.”* (G3,G5,G7). *“Discordo dessas críticas, mas entendo ser mesmo um desafio para as empresas manter a GC atuante e valorizada. Isso só será possível se ela estiver sempre alinhada aos objetivos empresariais e apoiada por uma cultura que valorize a colaboração e a aprendizagem contínua.”* (G6). *“Vivemos na Era do Conhecimento e a GC dá o foco para o que realmente é importante para uma empresa de serviços de TI nesse contexto.”* (G8). *“Nossa perspectiva sempre será orientada para os negócios e para o valor gerado para a sociedade e os cidadãos. No entanto, a academia pode ter conceitos e teorias mais aprofundados, o que pode levar a essas críticas. Mas, aqui na empresa, percebemos empiricamente o quanto a GC é importante e isso se deve a uma forte conexão de nossas equipes com a aplicação de metodologias de GC à necessidade real dos negócios.”* (G1).

Percebe-se que os gestores descartaram parcialmente as críticas e expressaram uma forte crença no valor da GC como estratégia de negócio. *“As pessoas que não são da área de TI e não usam GC no seu dia a dia têm dificuldade em entendê-la e até se surpreendem com o fato de haver profissionais que atuam nessa área. Quando converso com pessoas que não são da área, noto difícil para elas entender, sem que eu explique, como a GC me ajuda no meu trabalho diário e o quanto preciso dela para trabalhar melhor.”* (G4). *“A GC aqui na empresa não está em declínio. Ela é tão bem-sucedida que nem percebemos que a fazemos o tempo todo; é algo transparente para nós.”* (G15). Declarações com essas foram repetidas pelos gestores, acentuadas pela afirmação de que *“muitas organizações praticam GC, mas nem sempre a chamam assim, mas aqui na empresa ela já está internalizada na nossa cultura organizacional.”* (G3,G5,G9,G12). Essas declarações lembram a expressão criada pelo primeiro gestor da área de GC da empresa, que era colocada na assinatura de todos os documentos: *“Fazendo GC o tempo todo!”* (G1,G2).



Os gestores mencionaram ainda que as críticas à GC talvez sejam baseadas a partir de opiniões sobre currículos acadêmicos desatualizados e casos malsucedidos de implantação e que isso dá uma ideia errônea de que não há mais nada para aprender, ensinar, pesquisar ou inovar em GC. A esse respeito, um deles testemunhou que, ao fazer um mestrado em GC em uma instituição acadêmica brasileira renomada, ele se viu indicando a seus professores uma perspectiva profissional e contemporânea sobre o que realmente está sendo feito nas empresas em termos de GC. Ele constatou que os pesquisadores acadêmicos se concentram excessivamente em conceitos, definições, teorias e modelos, em detrimento da conexão com o que está sendo feito na prática das empresas. *"A academia tem sido muito teórica e aborda pouco os aspectos aplicados da GC. Só que os principais clientes da GC são empresas, órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos, que não gostam muito de teorias, buscam retorno sobre seus investimentos em projetos de GC e querem ver algo tangível que agregue valor. A falta de foco de alguns professores e pesquisadores acadêmicos sem prática empresarial em GC explica a posição crítica deles sobre o tema."* (G2).

Observa-se que existe um motivo recorrente identificado pelos gestores, que procuraram enfatizar sua experiência profissional e conexão com a atuação na área como base para rejeitar as alegações do declínio da GC. *"Estamos atuando no campo e vemos o que acontece, com base nas observações das necessidades e expectativas de nossos clientes."* (G7). *"Vivenciamos diariamente os desafios da empresa com a GC na aplicação no desenvolvimento de software."* (G1). Os gestores sugerem que os pesquisadores se conectem com os trabalhos na área indo às empresas entender as perspectivas e tendências da GC *in loco*. A expressão dessa opinião pode ser vista na citação: *"É preciso ir às empresas, conversar com aqueles que vivenciam as dificuldades de usar a GC, não mais debater apenas com base em teorias e modelos acadêmicos. É preciso perguntar às empresas, por exemplo, quantos projetos fracassaram porque o conhecimento não foi transferido adequadamente às pessoas envolvidas como parte de lições aprendidas em projetos de GC. É muito importante conversar com gestores de empresas e saber como eles vivenciam suas dificuldades. O meio acadêmico precisa entrar em campo e ver a GC em ação para poder expressar melhor opiniões a respeito da GC."* (G2).

Os gestores também atribuíram as críticas à falta de consenso sobre uma definição mais amplamente aceita de GC. *"Gostaria de saber qual é a definição de GC que essas pessoas que a criticam usam; seria bom conversar com elas para entender melhor o que querem dizer, e talvez atualizar o termo GC delas e para os atuantes na área."* (G1,G3,G4). Por essas declarações nota-se que afirmações no espírito dos "últimos suspiros" (Davenport, 2015) da GC podem representar uma concepção restrita adotada tendo por base uma questão mais tecnológica, enquanto ela é *"algo que envolve pessoas, métodos, processos e tecnologia."* (G1,G2,G3,G4).

Muitos gestores acreditam que a GC é inadequadamente percebida como outro termo para plataformas corporativas de colaboração, embora essa seja apenas uma das possíveis soluções



tecnológicas atualmente disponíveis. A propósito disso, a Gerente da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica da empresa afirmou: *“Mesmo que algumas pessoas acreditem que uma solução de GC de plataforma é necessária para o compartilhamento de conhecimento interno, há outras formas úteis de compartilhar, dependendo dos desenvolvimentos tecnológicos. Assim como as principais mudanças que estão ocorrendo na GC, as plataformas organizacionais também evoluirão tecnologicamente.”* (G1).

Os resultados da pesquisa indicam ainda que a concepção restrita ou parcial do termo GC também se baseia em uma depreciação do campo em favor de tecnologia. Muitos fornecedores de hardware e software usam argumentos de venda distorcidos para cooptar clientes potenciais, olhando apenas para o passado da GC e a tecnologia, sem considerar que ela depende de aspectos metodológicos e negociais, como conectar a estratégia de GC aos objetivos empresariais, definir processos de fluxo de conhecimento, elaborar conteúdos de qualidade, definir funções de GC na estrutura organizacional, e gerenciar mudanças organizacionais baseadas em projetos de GC. Em resumo, os gestores acreditam ser necessária uma perspectiva abrangente ao analisar a GC. *“Aqueles que não veem a GC abrangentemente não a entendem sua verdadeira importância. Se você enxergar a GC como um processo de ponta a ponta, verá que ela está muito atuante para viabilizar o ciclo de vida do recurso conhecimento nas empresas, como tentamos fazer em nossos projetos de TI.”* (G10). Ressalte-se que a empresa segue a lógica do ciclo de vida do recurso conhecimento e uma metodologia de gestão de mudanças organizacionais sistematizada para implementar sistemas, conforme recomenda o Project Management Institute (PMI, 2021).

Na opinião dos gestores, a GC sofre de concepções errôneas fundamentais que provavelmente originaram declarações sobre seu declínio. Eles acreditam que, à luz da terminologia incorporada desde a sua criação, a GC é injustamente percebida como antiquada, arcaica, conservadora e ineficaz. Alguns observaram que o termo GC às vezes dá uma imagem burocrática ao assunto, devido ao uso da palavra "gerenciamento". Outros acrescentaram que o termo é indefinido devido à inclusão da palavra "conhecimento", bastante genérica e sujeita a interpretações. Ainda, alguns gestores acreditam que a GC é erroneamente entendida como sinônimo de gestão de documentos. Apesar do fato de outros gestores terem observado que, no passado, a GC realmente incluía essas soluções de gerenciamento de documentos, o vínculo disso com as críticas é exagerado. Um dos gestores resumiu isso dizendo que *“A GC existe há 20 vinte anos na nossa empresa, mas não há nenhuma conexão entre o que era chamado de GC quando ela surgiu e o que fazemos aqui hoje. A GC em si não está em declínio, ela mudou e continuará a mudar.”* No entanto, os que fazem críticas tendem a olhar para o que ela era, deixando de observar o que ela é hoje e o que incluiu em seu escopo ao longo desses 20 anos de evolução. Ou seja, aqueles que criticam e veem um futuro sombrio para a GC não estão cientes da jornada que ela percorreu.” (G3,G5).



Todos os gestores expressaram concordância de que *“a necessidade de utilização estratégica da GC existe e continuará existindo; pois as empresas de sucesso se baseiam no conhecimento.”* (G1,G2,G3,G4). *“O conhecimento é um ativo e seu valor continuará aumentando.”* (G3). Alguns enfatizaram que *“a demanda por GC está aumentando, pois não há empresa que não precise da gestão do recurso conhecimento. Ela é uma necessidade de todos os setores econômicos, que se destaca em qualquer empresa, independentemente do setor a que pertença.”* (G3,G4,G12). Na Era do Conhecimento, *“o conhecimento está aumentando exponencialmente. Portanto, rapidamente também se torna obsoleto, algo que reforça ainda mais a necessidade de seu gerenciamento.”* (G4).

A mudança da GC também reside no fato de que as características do mundo do trabalho estão mudando constantemente. *“Os funcionários mudam de emprego mais rapidamente do que antes. Portanto, o compartilhamento de conhecimento é usado para fortalecer a conexão dos funcionários com a empresa e, ao mesmo tempo, dar a eles um senso de pertencimento para a construção de sentido na cultura organizacional.”* (G4). Em relação a isso, Shekar (2021) afirma que todas as empresas precisam gerir sua GC para melhorar o desenvolvimento organizacional, a gestão da aprendizagem, a gestão da inovação, a gestão de dados e informações, as relações com os clientes, a gestão dos recursos humanos e a gestão dos riscos. Um sistema eficaz de GC baseado nos requisitos integrados das normas ISO-9001:2015 e ISO-30401:2018 aumentaria a resistência e a adaptabilidade das empresas à nova ordem do mundo pós-pandêmico, independentemente do tipo do setor econômico. Com o Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) sistematizado, as empresas poderiam administrar melhor o ciclo de vida do conhecimento, utilizar metodologias, ferramentas e processos de GC para desenvolver conhecimento, além de mapear o conhecimento organizacional para atender os requisitos dessas normas num processo passo a passo.

As pesquisas na área mostram um aumento de conferências mundiais e até mesmo crescimento no mercado global; de uma que a profissão, que era *“exercida por poucos e agora é utilizada em todos os setores, sendo cada vez mais relevante para as empresas.”* (G4,G10,G11). Nessa direção, Forsgreen (2021) argumenta que os aprimoramentos tecnológicos e o desenvolvimento de processos de automação dedicados à criação e ao consumo de conhecimento, bem como o aumento das receitas financeiras dos provedores de tecnologia e o crescimento acelerado do mercado de hardware e software são indicativos do crescimento da utilização formalmente da GC pelas empresas.

De tempos em tempos, os gestores deparam com membros da alta administração que se opõem ao uso do termo GC. Eles acreditam que esse medo se deve ao fato que muitas empresas fracassaram em suas experiências passadas de projetos de implementação de soluções de GC, especialmente no estágio da GC 2.0, como ressaltam Lima e Redaelli (2024). Para alguns deles, está ocorrendo um movimento de afastamento do termo GC como era seminalmente entendido, embora esteja claro para todos que a empresa precisa de GC, pratica GC e continuará a gerenciar o conhecimento no futuro. *“É*



*importante reformular a GC quando verificamos que estamos em um cenário no qual a IA é cada vez mais utilizada. Acredito que seja a hora de demonstrar o quanto a GC é importante para identificar mecanismos diferenciais que gerem valor e elaborar processos para gerar alternativas para organizar todo esse conhecimento para atingir os melhores resultados.” (G7).*

Quase todos os gestores expressaram total aceitação do termo GC para designar o processo de ciclo de gestão do recurso conhecimento nas organizações, pois ele reflete bem o que ela se propõe a fazer. *"Ele capta a essência, a necessidade de gerenciar o conhecimento organizacional."* (G2). No entanto, concluíram dizendo haver a probabilidade de que o nome do campo de estudo mude no futuro, e preveem isso, embora, na opinião deles, não passará de uso de novos chavões e talvez nem ajude a mudar as concepções incorretas ou parciais da GC. *“No futuro a GC será reestruturada como pilar para fomentar e impulsionar a inovação, novos modelos de negócio e de gestão, novos produtos e serviços e a adoção de competências organizacionais que atendam às demandas atuais e futuras do mercado, com o estabelecimento de objetivos e iniciativas alinhadas a esses fatores e que contribuam para a efetivação das diretrizes estratégicas organizacionais.”* (G14). Poucos gestores expressaram reservas quanto à terminologia da disciplina, alegando que ela não reflete de fato sua prática. *"Acho que o que fazemos é muito mais do que apenas gerenciar o conhecimento. Nós gerenciamos processos, relacionamentos, comunicação e reconhecimento. Essa terminologia dá a impressão de que o que estamos fazendo é somente gerenciando o conhecimento. Mas não, vamos além disso!"* (G1). Em relação a essa questão, os gestores afirmaram: *“Não sei se reformular a GC, mas passar por um processo de melhoria contínua é necessário, pois isso pode estabelecer a melhor forma de trabalhar com ela na empresa. Algumas pessoas ainda veem a GC como apenas um conceito, algo distante das equipes que atendem os clientes lá na ponta. É preciso trazer as pessoas para debater o assunto.”* (G10). *“Acredito ser sempre hora de adaptarmos as pautas empresariais ao momento em que se vive. No caso da GC, é importante incorporar as tecnologias atuais e também estar sempre alinhada à estratégia da empresa.”* (G11). *“A GC precisa de melhor marketing para mostrar o seu valor para as empresas, expondo resultados obtidos.”* (G16).

Essas afirmações ilustram os motivos pelos quais pessoas racionais acreditam em diversas formas de desinformação, como corrobora a assertiva atribuída a T. S. de Eliot: *“Quando há muito a ser conhecido, quando há muitos campos de conhecimento nas quais as mesmas palavras são usadas com diferentes significados, quando todos sabem um pouco sobre muitas coisas, fica cada vez mais difícil para qualquer pessoa saber se sabe do que está falando ou não.”* (Jacobs, 2019, p. ix). E também a famosa citação de Galileu Galilei (2011): *“A longo prazo, minhas observações me convenceram de que alguns homens, ao pensar de maneira retrospectiva, estabelecem primeiro alguma conclusão que, por ser própria ou por ter partido de uma pessoa em quem confiam absolutamente, os marca tão profundamente que se torna impossível removê-las da cabeça. Os argumentos que sustentam tal ideia*





fixa, que eles mesmos elaboraram ou ouviram de outras pessoas, por mais simples e estúpidos que sejam, ganham sua aceitação e seus aplausos instantâneos. Por outro lado, quando chega à sua atenção alguma informação que os desminta, por mais engenhosa e conclusiva que seja, eles a encaram com desdém ou fúria, quando não adoecem. Tomados pela paixão, alguns não se fariam de rogados em tramar para suprimir e silenciar seus adversários.”

A GC na Era de *Data Science* e IA está evoluindo para ser mais colaborativa e interativa. A IA não apenas facilita a análise de dados, mas também permite desenvolver plataformas mais intuitivas e personalizadas para compartilhamento de conhecimento. *"Estamos caminhando para sistemas de GC que não apenas armazenam informações, mas também as conectam com as pessoas certas no momento certo, graças à IA. Isso transforma o conhecimento em um recurso vivo, constantemente atualizado e acessível."* (G6). Essas mudanças denotam a necessidade de as empresas adotarem uma mentalidade mais dinâmica e adaptável em relação à GC, preparando-se para as contínuas evoluções trazidas pela IA. *"Acredito que estamos apenas na ponta do iceberg, ainda incipientes na aplicação do tema, com muitas possibilidades e oportunidades que já surgem no mundo da IA para a GC, desde a produção e qualificação do conhecimento, de forma mais ágil e criativa e sem prejuízo da contribuição e participação humana, mas potencializando-a, inclusive em abordagem e processos através dos quais se emerge uma inteligência coletiva que atua desde a concepção até a implementação de soluções e inovações que facilitam e melhoram processos e produtos e apoiam decisões e, em se tratando de governo, que tragam melhorias, reformulem ou criem novas políticas públicas."* (G14).

Nesse sentido, Bolisani e Handzic (2016) e Hilger e Wahl (2022) sugerem conceber e implementar uma única tecnologia ou um conjunto completo de sistemas de GC, de modo a definir estratégias e a dar prioridade a características e funções, a conceber tendo em mente o usuário final, que gere valor comercial significativo para as empresas. Pode-se resumir isso em uma citação que lança uma nova luz sobre a questão da necessidade de uma reformulação da marca da disciplina: *"É uma questão de tempo. A decisão de mudar ou não a terminologia é devido às necessidades de marketing. Mas em essência, ela não mudou. Vejo o futuro da GC como algo fundamental para a sobrevivência das organizações em um mundo com a alta volatilidade de profissionais e ciclos de tecnologias cada vez mais breves. Documentar eficientemente e oferecer sistemas de buscas orgânicas muito eficientes é fundamental. Neste contexto, o uso de IA tanto para documentar como encontrar conteúdo pode ser extremamente positivo."* (G13).

A GC está se transformando rapidamente para se adaptar às novas demandas impostas pela transformação digital, o uso exponencial de dados e o advento da IA. Com a IA, há uma redefinição do que significa gerenciar e utilizar o conhecimento nas empresas. *"A IA está nos capacitando a automatizar a coleta e análise de dados em grande escala, redefinindo nossa abordagem para a GC. Não se trata mais apenas de armazenar informações, mas de como extraímos insights valiosos desses*



*dados eficientemente.*" (G5). Isso aponta para uma tendência de integração mais profunda entre GC e IA, na qual a segunda se torna uma ferramenta essencial para aprimorar a primeira.

A aplicação de ciência de dados nos negócios, potencializada pela IA, também está revolucionando como as empresas tomam decisões e moldam estratégias. Com o avanço da IA, a utilização de ciência de dados não se limitará mais a análises retrospectivas; ela capacitará as organizações a prever tendências, identificar oportunidades emergentes e responder a desafios em tempo real. *"A integração da IA com ciência de dados está nos permitindo não apenas entender o que aconteceu, mas também antecipar o que vai acontecer. Isso está transformando a ciência de dados em uma ferramenta proativa, ao invés de reativa, para a tomada de decisões de negócios."* (G12).

Essa evolução está abrindo novos horizontes para as empresas, permitindo-lhes serem mais ágeis, inovadoras e competitivas em um mercado cada vez mais orientado por dados e análises avançadas. *"Ainda estamos tateando nesse terreno. Por um lado, isso abre possibilidades infinitas, simplificações de problemas complexos, ampliação considerável de escopo. Por outro, temos uma responsabilidade ética e legal que nos trava na aplicação da IA de forma mais ampla. Gradualmente, estamos inserindo a IA em alguns processos. Nesse contexto mais conservador, temos ganhos e nada de perdas, mas avançamos lentamente."* (G9). *"A IA já existe desde os anos 1960, mas suas aplicações foram potencializadas com o big data e a queda nos custos de armazenamento e processamento. IA continua sendo um ramo da computação no qual se quer uma máquina para fazer algo que a ensinamos de modo mais rápido. Ensinar a IA é treinar modelos e algoritmos, ainda planejados e orquestrados por humanos. Mesmo com o raciocínio mimetizado, ainda são humanos no controle. As tendências da IA são semelhantes às do surgimento e popularização da Internet. Temos mais ferramentas para fazer mais rápido as tarefas, mas quem determina quais tarefas automatizar e qual área atender/desenvolver são os humanos. Alguns usam a IA para a guerra, outros para distribuir alimentos pelo mundo, a tecnologia serve a diversos propósitos, mas o resultado poderia ser mais colaborativo do que competitivo."* (G16).

Todas essas opiniões são corroboradas pela revisão da literatura acadêmica e comercial especializadas, que mostra que, em relação ao futuro, espera-se a concretização das perspectivas identificadas e o aproveitamento das tendências, que refletem um movimento em direção a uma GC mais dinâmica, integrada e orientada para o futuro, que aproveita as novas tecnologias e aborda as necessidades emergentes dos negócios e dos especialistas em GC (ALVARENGA NETO, 2012; BOLISANI; HANDZIC, 2016; BOLINASI; BRATIANU, 2018; JOHANESSEN, 2018; KAR (2018); DAVENPORT, 2019; BETTIOL; HOLFORD, 2020; GARCIA; SOSA-FEY, 2020; TEGMARK, 2020; ANYACHO, 2021; DI MARIA; MICELLI, 2021; GARTNER GROUP, 2021; LIEBOWITZ, 2019A, 2021; KRYIVINSKA; PONISZEWSKA-MARAÑDA, 2021; MOORE, 2021; CHEN; NONAKA, 2022; HILGER; WAHL, 2022; KRAGULJI, 2022; LEE; MAJUMDER; DEY, 2022; QIUFAR, 2022;



RHEM, 2022; BRATIANU; HADZIC; BOLISANI, 2023; DALKIR, 2023; DEL GIUDICE; SCUOTTO; PAPA, 2023; RHASKAR, 2023; SULEYMAN; BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL; KUMI, 2024).

Na direção da pesquisa realizada, as principais perspectivas identificadas pelo estudo são:

**GC e ISO-9001 e ISO-30401:** Ao integrar um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) com normas internacionais, como a ISO-9001 e a ISO-30401, as empresas podem alinhar a gestão da qualidade de seus processos com as práticas de GC, resultando em uma abordagem integrada que melhora a eficácia da GC. Esta combinação cria um ambiente onde o conhecimento é sistematicamente gerenciado, contribuindo para objetivos de qualidade e desempenho organizacional (BOUHNİK; GIAT, 2015; NORTH; KUMTA, 2018; COLLISON; CORNEY; ENG, 2019; MILTON; LAMBE, 2019; SHEKAR, 2021).

**Auditoria de GC:** A auditoria de GC conecta a disciplina à estratégia empresarial, estabelecendo objetivos estratégicos claros e avaliando a eficácia com metodologias como o *Balanced Scorecard*. Isso permite uma compreensão mais profunda das necessidades e oportunidades da empresa, contribuindo para uma gestão mais efetiva do conhecimento (SERRAT, 2017; KAPLAN; NORTON, 2019; GARCIA-PEREZ; GHERISS; BEDFORD, 2020; CHEN; NONAKA, 2022; LAMBE, 2023). Como um gestor da empresa observou: “A GC está internalizada na cultura organizacional, mas precisa subir de nível e gerar resultados específicos no plano estratégico da empresa.” (3).

**GC e Aprendizagem Organizacional:** O foco crescente em aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional na GC envolve a criação de culturas organizacionais que valorizam a aprendizagem e a atualização constante dos conhecimentos. A experiência de GC é personalizada para atender às necessidades individuais, promovendo a colaboração e a inovação (MULGAN, 2019; BANASIEWICZ, 2022; CHEN; NONAKA, 2022; MACHADO; DAVIM, 2022; MALONE; BERNSTEIN, 2022).

**GC e Comunidades de Prática:** As Comunidades de Prática (CoPs) funcionam como plataformas vitais para a GC, facilitando a troca de ideias e promovendo a aprendizagem colaborativa. Através das CoPs, o conhecimento tácito e explícito é compartilhado organicamente, contribuindo para a eficácia organizacional (GARFIELD, 2020; CHEN; NONAKA, 2022).

**GC e Trabalho Híbrido:** No contexto do trabalho híbrido, a GC assume um papel crucial, exigindo uma abordagem mais sofisticada de compartilhamento e gestão de informações. A eficácia da GC em ambientes híbridos está vinculada à habilidade da organização em manter comunicação e colaboração de qualidade, independentemente da localização física dos funcionários (BEDFORD; SANCHEZ, 2021; NEELY, 2021).

**GC e Inteligência Competitiva:** A relação entre GC e inteligência competitiva é complementar e sinérgica. Enquanto a GC lida com o conhecimento interno, a inteligência competitiva se concentra na



análise do ambiente de mercado. Juntas, proporcionam uma compreensão abrangente dos recursos internos e externos, facilitando a adaptação e inovação ágeis (LIEBOWITZ, 2019b).

**GC e Privacidade de Dados:** GC e a privacidade de dados estão intrinsecamente ligadas. Uma GC eficaz deve sempre considerar as regulamentações de privacidade de dados, garantindo que a informação seja utilizada de forma ética e legal (SANFILIPPO; FRISCHMANN; STRANDBURG, 2021).

## 4.2 TENDÊNCIAS EM GC

As principais tendências identificadas pelo estudo são:

**GC Lean:** Enquanto a GC tradicional é frequentemente vista como excessivamente complexa, a GC Lean simplifica esse processo, destacando-se como um componente crítico para o funcionamento eficaz e eficiente das empresas. Ela foca em identificar funcionários-chave, filtrar a abundância de informações em conhecimento crítico e disponibilizá-lo de maneira eficiente. A GC Lean elimina jargões desnecessários e implementa programas práticos que enfatizam lições aprendidas (FORSGREEN, 2021).

**GC e Capacidade Absortiva:** A GC é essencial para desenvolver a capacidade absorptiva das empresas, permitindo a aquisição, assimilação e aplicação eficaz do conhecimento externo. Isso envolve a criação de sistemas para capturar e disseminar conhecimento, estabelecer uma cultura de aprendizado contínuo e inovação, e incentivar a colaboração (TIDD, 2021).

**GC e Ambidestria Organizacional:** A GC é fundamental para apoiar a ambidestria organizacional, auxiliando as empresas a equilibrar a exploração de novas oportunidades com a exploração de recursos existentes. Práticas eficazes de GC permitem que as empresas colem, compartilhem e apliquem conhecimento para sustentar ambos os aspectos da ambidestria (DRUMMOND, 2016; ABBOSH; NUNES; DOWNES, 2021).

**GC e Ciência de Dados:** A integração da GC com a ciência de dados moderna oferece métodos para extrair insights valiosos de grandes conjuntos de dados e compartilhar essas informações na empresa. Juntas, elas facilitam a tomada de decisões baseadas em dados e promovem a inovação (BANASIEWICZ, 2022; MCBREEN; SILSON; BEDFORD, 2022; HAWAMDEH; SHANG, 2023; LIMA; REDAELLI, 2024; REDAELLI; LIMA, 2024).

**GC, Sociedade 5.0 e Sustentabilidade:** A GC é crucial na sociedade 5.0, ajudando as empresas a se adaptarem a tecnologias emergentes, inovar e desenvolver soluções para desafios sociais e ambientais. Ela promove a colaboração e apoia práticas sustentáveis, alinhando objetivos econômicos com responsabilidade social e ambiental (HITASHI-UTOKYO, 2020; RHEM, 2022; CONTRERAS-MEDINA; BRAVO; DÍAS NIETO, 2023).



**GC e Modelos de Maturidade:** Modelos de maturidade em GC são ferramentas valiosas para avaliar e orientar o desenvolvimento das capacidades de GC de uma empresa, identificando áreas de força e de melhoria (ARIAS-PEREZ; TAVERA-MESÍAS; SERNA, 2019; ESCRIVÃO; SILVA, 2019; GUNAWAN *ET AL.*, 2019; LIMA; REDAELLI, 2024).

**GC e IA:** A integração da GC com a IA é um avanço significativo nas estratégias de negócios, otimizando a manipulação e utilização de informações. Isso permite processar e analisar grandes volumes de dados, revelando insights valiosos e contribuindo para a tomada de decisões mais ágeis e precisas (HOLFORD, 2020; IANSITI; LAKHANI, 2021; ALGHANEMI; MUBARAK, 2022; MAJUMDER; DEY, 2022; JARRARI *ET AL.*, 2023; SCHMIDT; HUTTENLOCHER; KISSINGER, 2023; SCOTT; SHAW, 2023; BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL; KUMI, 2024).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo investiga as tendências e perspectivas contemporâneas em GC, destacando o papel atual e futuro desse campo de estudo.

A pesquisa revela que, contrariamente às críticas de alguns especialistas sobre a obsolescência e o declínio da GC, ela não só mantém sua relevância, mas evolui constantemente, conforme alinhado com as percepções de gestores atuantes na área e com o preconizado pela literatura acadêmica e comercial especializada. A pesquisa mostra que a GC deve ser percebida não como um fim em si, mas como uma estratégia organizacional para resolver problemas de negócios, melhorar processos, produtos e serviços, e aprimorar o desempenho organizacional. Para isso ocorrer, é necessário o alinhamento das práticas de GC com os objetivos estratégicos do negócio, especialmente em empresas dos setores econômicos intensivos em conhecimento.

Em relação às perspectivas da GC, o estudo evidenciou sua capacidade de adaptação e evolução em um ambiente empresarial em constante transformação. Dentre as perspectivas identificadas, destacam-se:

- (i) a conformidade com as normas ISO-9001 e ISO-30401, sugerindo um movimento em direção à padronização e melhoria contínua dos processos de GC;
- (ii) a auditoria de GC ressalta a importância da avaliação contínua da eficácia das práticas de campo, alinhando-as com os objetivos estratégicos da empresa e utilizando métricas para avaliar seus impactos;
- (iii) a aprendizagem organizacional também é destacada como um aspecto crucial, sublinhando a capacidade das empresas de se adaptarem e aprenderem continuamente;
- (iv) a crescente adoção de comunidades de prática como plataformas para compartilhamento de conhecimento também é enfatizada, evidenciando a importância de espaços colaborativos para a inovação e aprendizado coletivo;



- (v) o aumento do trabalho híbrido exige adaptações nas práticas de GC para apoiar uma força de trabalho distribuída geograficamente;
- (vi) a importância crescente da inteligência competitiva destaca a necessidade de uma abordagem estratégica da GC;
- (vii) com o avanço das preocupações com a privacidade de dados, a GC enfrenta o desafio de gerenciar informações de forma responsável, necessitando integrá-las com protocolos rigorosos de proteção de dados para atender à legislação pertinente.

Em relação às tendências da GC identificadas no estudo, destacam-se:

- (i) a utilização de filosofia *lean* em projetos de GC;
- (ii) a gestão da capacidade absorviva e a ambidestria organizacional são enfatizadas, destacando a necessidade de as empresas equilibrarem a exploração de conhecimentos existentes com a busca por novos conhecimentos;
- (iii) a intersecção entre GC e ciência de dados revela a importância da análise e interpretação de grandes volumes de dados na tomada de decisões e formulação de estratégias. As empresas estão aprendendo a extrair valor de grandes estruturas de dados, interpretando padrões e significados e transformando insights em ações rápidas;
- (iv) os conceitos de Sociedade 5.0 e sustentabilidade desafiam a GC a equilibrar inovação tecnológica com a gestão humanizada do conhecimento. Isso inclui a necessidade de práticas de GC que promovam uma integração harmônica entre avanços tecnológicos e necessidades humanas;
- (v) a utilização de modelos de maturidade em GC para avaliar o estágio atual e orientar o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais;
- (vi) a integração da GC com a IA será um avanço significativo para otimizar a manipulação e utilização de informações a partir da análise de grandes volumes de dados.

Este estudo contribui para o campo de estudo da GC, expandindo o seu entendimento como estratégia de negócio, propondo novos modelos e estratégias emergentes decorrentes das descobertas empíricas derivadas do estudo de caso realizado, a experiência de profissionais de GC, e da revisão da literatura sobre GC, que oferecem insights práticos e validam teorias e modelos com dados reais do mundo empresarial.

Como estudos futuros, sugere-se a realização de mais pesquisas focadas no desenvolvimento contínuo da GC em empresas de setores intensivos em conhecimento, explorando o papel da IA e de outras tecnologias emergentes. Essas pesquisas terão o potencial de renovar e revolucionar a GC, adaptando-a aos desafios e necessidades do ambiente de negócios do século XXI.



## REFERÊNCIAS

- ABBOSH, O; NUNES, P.; DOWNES, L. Pivotar para o futuro: Descubra valor e gere crescimento em um mundo disruptivo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- AL-SARTAWI, A. M. A.; RAZZAKE, A.; ALHASHUMI, M.; HAMDAN, A. Knowledge management and big data analytics for strategic decision making. Pensilvania: IGI Global, 2022.
- ALGHANEMI, J.; AL MUBARAK, M. The role of artificial intelligence in knowledge management. In: HARRAF, A.; ARORA, P.; ALAREENI, B.; KHAMIS HAMBAN, R. (Eds.). Future of organizations and work after the 4<sup>th</sup> industrial revolution: The role of artificial intelligence, big data, automation and robotics. Cham: Springer, pp. 359-373, 2022.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento em organizações: Proposta em mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva Uni, 2012.
- ANYACHO, B. C. The knowledge café: Create an environment for successful knowledge management. Oakland; Berrett-Koehler, 2021.
- ARIAS-PEREZ, J.; TAVERA-MESÍAS, J. F.; SERNA, D. C. Knowledge management maturity: Development of maturity scales and interaction between key areas. European Research Studies Journal, v. 22, n. 4, pp. 493-517, 2019.
- ARIELY, D. Desinformação: O que faz pessoas racionais acreditarem em fake news, teorias da conspiração e outras coisas irracionais. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.
- BANASIEWICZ, A. Organizational learning in the age of data. Cham: Springer, 2022.
- BAKER, E. M. The symphony of profound knowledge: W. Edwards Deming's score for Leading performing, and living concert. Bloomington: iUniverse, 2017.
- BECERRA-FERNANDEZ, I.; LEIDNER, D. E.; LEIDNER, D. Knowledge management: An evolutionary review. 2<sup>nd</sup>. ed. London: Routledge, 2008.
- BECERRA-FERNANDEZ, I.; SABHERWAL, R.; KUMI, R. Knowledge management in the 21<sup>st</sup> century: Systems, influencers, and emergent trends. 3<sup>rd</sup>. ed. London: Routledge, 2024.
- BEDFORD, D.; SANCHEZ, T. W. Knowledge networks. Leeds: Emerald, 2021.
- BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; MICELLI, A. Knowledge management and industry 4.0: New paradigms for value creation. Cham: Springer, 2021.
- BOLISANI, E.; HANDZIC, M. Advances in knowledge management: Celebrating twenty years of research and practice. Cham: Springer, 2016.
- BOLISANI, E.; BRATIANU, C. Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management. Cham: Springer, 2018.
- BOOTLE, R. A economia da inteligência artificial: Como a IA está transformando o trabalho, a riqueza e o progresso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.



BRATIANU, C.; HADZIC, M.; BOLISANI, E. The future of knowledge management: Reflections from the 10<sup>th</sup> anniversary of the International Association of Knowledge Management (IAKM). Cham: Springer, 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis: A practical guide. London: Sage, 2021.

CABIGIOSU, A. Innovation in knowledge intensive business services: The digital era. Abingdon: Routledge, 2019.

CERVONE, F. What might the curriculum in knowledge management programs tell us about the future of the field? European Conference on Knowledge Management, pp. 166-173, 2016.

CHEN, M.; TSAI, M. Increase intellectual capital through knowledge management. International Journal of Organizational Innovation, v. 13, n. 1, pp. 475-489, 2020.

CHEN, J.; NONAKA, I. The Routledge companion to knowledge management. London: Routledge, 2022.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. Novas fronteiras em inovação aberta. São Paulo: Blucher, 2017.

COLLISON, C. J.; CORNEY, P. G.; ENG, P. L. The KM cookbook: Stories and strategies for organisations exploring knowledge management standard ISO-30401. Waterloo: Facet, 2019.

CONTRERAS-MEDINA, D. I.; BRAVO, J. P.; DÍAS NIETO, E. S. Knowledge management and sustainability: A human-centered perspective on research and practice. London: Routledge, 2023.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. 4<sup>th</sup>. ed. Boston: MIT, 2023.

DAVENPORT, T. H. Whatever happened to knowledge management. The Wall Street Journal, Jun./2015.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. Competição analítica: Vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

DEMING, W. E. Saia da crise: As 14 lições definitivas para controle de qualidade de W. Edwards Deming. São Paulo: Nobel, 1990.

DEL GIUDICE, M.; SCUOTTO, V.; PAPA, A. Knowledge management and AI in society 5.0. London: Routledge, 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; GIARDINA, M. D.; CANNELLA, G. S. (Orgs.) The Sage handbook of qualitative research. 6<sup>th</sup>. ed. London: Sage, 2023.

DRUMMOND, R. Fazendo a inovação acontecer: Um guia prático para você liderar o crescimento sustentável de sua organização. São Paulo: Planeta estratégia, 2018.

EDVINSSON, L; MALONE, M. S. Capital intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.





EMERSON, R. M.; FRETZ, R. I.; SHAW, L. Writing ethnographic fieldnotes. Chicago: University of Chicago, 2011.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L. Knowledge management maturity models: Identification of gaps and improvement proposal. *Gestão & Produção*, v. 26, n. 3, pp. e3890, 2019.

FERNANDES, G.; DOOLEY, L.; O'SULLIVAN, D.; ROLSTADAS, A. Managing collaborative R&D projects: Leveraging open innovation knowledge-flows for co-creation. Cham: Springer, 2022.

FLYVBJERG, B. Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge: Cambridge University, 2021.

FORSGREN, R. Lean knowledge management: How NASA implemented a practical KM program. New York: Business Expert, 2021.

FULLER, S. Knowledge management foundations. London: Routledge, 2016.

GALILEI, G. Diálogo sobre os dois máximos sistemas do mundo: Ptolomaico e copernicano. Lisboa: 34, 2011.

GARCIA-PEREZ, A.; GHERISS, F.; BEDFORD, D. Designing and tracking knowledge management metrics: Working methods for knowledge management. Leeds: Emerald, 2020.

GARCIA, S.; SOSA-FEY, J. Knowledge management: What are the challenges for achieving organizational success? *International Journal of Business and Public Administration*, v. 17, n. 2, pp. 15-28, Fall/2020.

GARFIELD, S. Handbook of community management: A guide to leading communities of practice. Munich: K.G. Saur Verlag, 2020.

GARLATTI, A.; MASSARO, M. Is KM declining? *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 1, pp. 1, 2016.

GARTNER GROUP. As quatro tendências predominantes do Gartner Hype Cycle para IA (2021). Disponível em: <<https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/quatro-tendencias-predominantes-do-gartner-hype-cycle-para-ia>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

GUNAWAN, W.; KRISTIAN; KARSEN, M.; ALIANTO, H. Applying effective knowledge management maturity model. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, v. 97, n. 16, pp. 4282-4292, 2019.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDZIC, M. The KM times they are a changin. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, v. 13, n. 3, pp. 7-28, 2017.

HAWAMDEH, S.; CHANG, H. Analytics and knowledge management. Boca Raton: CRC, 2023.

HEISIG, P. Future research in knowledge management: Results from the global knowledge research network study. In: *Advances in knowledge management*. Cham: Springer, pp. 151-182, 2015.



HILGER, J.; WAHL, Z. Making knowledge management clickable: Knowledge management, systems Strategy, design, and implementation. Cham: Springer, 2022.

HITASHI-UTOKYO, L. Society 5.0: A people-centric super-smart society. Cham: Springer, 2020.

IANSITI, M.; LAKHANI, K. R. A era da inteligência artificial: Como a transformação digital impõe novos desafios e soluções para os negócios de sucesso. Curitiba: AlfaCon, 2021.

HOLFORD, W. D. Managing knowledge in organizations: A critical pragmatic perspective. London: Palgrave MacMillan, 2020.

JACOBS, A. Como pensar: Um guia de sobrevivência para um mundo em desacordo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

JACKSON, K.; BAZELEY, P. Qualitative data analysis with NVivo. 3<sup>rd</sup>. ed. London: Sage, 2019.

JARRARI, M. H.; ASKAY, D.; ESRAGHI, A.; SMITH, P. Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between humans and AI. Business Horizons, v. 66, n. 1, pp. 87-99, 2023.

JEFFCUTT, P. The foundations of management knowledge. London: Routledge, 2008.

JOHANNESSEN, J. Knowledge management as a strategic asset: An integrated, historical approach. Leeds: Emerald, 2018.

JOHANNESSEN, J. Knowledge management philosophy: Communication as a strategic asset in knowledge management. Leeds: Emerald, 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KAR, A. B. Knowledge management: New horizons. New Dheli: Viva Books, 2018.

KRAGULJI, F. Knowledge management and sustainable value creation: Needs as a strategic focus for organizations. Cham: Springer, 2022.

KRYIVINSKA, N.; PONISZEWSKA-MARAÑDA, A. Developments in information & knowledge management for business applications. Berlin: Springer, 2021.

LAMBE, P. Principles of knowledge auditing: Foundations for knowledge management implementation. Boston: MIT, 2023.

LEE, K.; QIU FAR, C. 2041: Como a inteligência artificial vai mudar sua vida nas próximas décadas. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2022.

LEVY, P. What is collective intelligence? In: BATZERSEN, R. K. Cultural-historical perspectives on collective intelligence: Patterns in problem solving and Innovation. Cambridge: Cambridge University, pp. 1-26, 2022.

LIEBOWITZ, J.; The next generation of knowledge management: Implications for LIS educators and professionals. Journal of Applied Knowledge Management, v. 7, n. 2, pp. 16- 28, 2019a.



LIEBOWITZ, J. *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and Knowledge management*. Boca Raton: CRC, 2019b.

LIEBOWITZ, J. *A research agenda for knowledge management and analytics*. Nothampton: Edward Elgar, 2021.

LIMA, J.; REDAELLI, R. *Competição analítica: Um modelo de gestão de negócios para a inovação e a criação de valor para as empresas*. 2. ed. Curitiba: Appris, 2024.

MACHADO, C.; DAVIM, J. P. *Knowledge management and learning organizations*. Cham: Springer, 2022.

MACHI, L. A.; MCEVOY, B. T. *The literature review: Six steps to success*. 4<sup>th</sup>. ed. Thousands Oaks: Cowin, 2022.

MAJUMDER, S.; DEY, N. *AI-empowered knowledge management*. Cham: Springer, 2022.

MALONE, T. W.; BERNSTEIN, M. S. *Handbook of collective intelligence*. Boston: MIT, 2022.

MCBREEN, B.; SILSON, J.; BEDFORD, D. *Organizational intelligence and knowledge analytics*. Leeds: Emerald, 2022.

MILTON, N.; LAMBE, P. *The knowledge manager's handbook: A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*. 2<sup>nd</sup>. ed. London: Kogan Page, 2019.

MOHAPATRA, S.; AGRAWAL, A.; SATPATHY, A. *Designing knowledge management-enabled business strategies: A top-down approach*. Cham: Springer, 2018.

MOORE, G. A. *Atravessando o abismo: Marketing e venda de produtos disruptivos para clientes tradicionais*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

MULGAN, G. *Big mind: How collective intelligence can change our world*. Princeton: Princeton University, 2019.

NAKASH, M.; BOUHNİK, D. *Knowledge management is not dead: It has changed its appearance and it will continue to change*. *Knowledge Process Management*, v. 28, pp. 29-39, 2021.

NEELY, T. *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. Boston: Harvard Business School, 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, pp. 96-104, Nov./Dec 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORTH, K.; KUMTA, G. *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. 2<sup>nd</sup>. ed. Cham: Springer, 2018.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard*. Disponível em: <<https://www.oecd.org/sti/scoreboard.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2023.



O'LEARY, D. E. Is knowledge management dead (or dying)? *Journal of Decision Systems*, v. 25, n. 1, pp. 512-526, 2016.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 7. ed. São Paulo: PMI, 2021.

PROCERGS - CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S. A. Quem somos (2023a). Disponível em: <<https://www.procergs.rs.gov.br/quem-somos>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

PROCERGS - CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S. A. Declarações estratégicas (2023b). Disponível em: <<https://www.procergs.rs.gov.br/declaracoes-estrategicas>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

PROCERGS - CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S. A. Premiações (2023c). Disponível em: <<https://www.procergs.rs.gov.br/premiacoes>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

REDAELLI, E.; LIMA, J. Vantagem analítica: Como mapear tendências e utilizar análise de dados para obter vantagem competitiva nos negócios. Curitiba: Appris, 2024.

RHEM, A. J. Knowledge management in practice. Boca Raton: CRC, 2022.

RUSSEL, S. Inteligência artificial a nosso favor: Como manter o controle sobre a tecnologia. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

SANFILIPPO, M. R.; FRISCHMANN, B. M.; STRANDBURG, K. J. Governing privacy in knowledge Commons. Cambridge: Cambridge University, 2021.

SBGC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Definição de gestão do conhecimento (2010). Disponível em: <<https://www.sbgc.org.br>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

SCHAEFER, C.; MAKATSARIA, A. Framework of data analytics and integrating knowledge management. *International Journal of Intelligent Networks*, v. 2, pp. 156-165, 2021.

SCHMIDT, A.; HUTTENLOCHER, D.; KISSINGER, H. A. A era da IA e nosso futuro como humanos. São Paulo: Alta Cult, 2023.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructivism. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; GIARDINA, M. D.; CANNELLA, G. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. 6<sup>th</sup>. ed., Thousand Oaks: Sage, 2023.

SCOTT, K.; SHAW, G. O futuro da inteligência artificial: De ameaça a recurso. São Paulo: HarperCollins, 2023.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende. 38. ed. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2013.

SERRAT, O. How would you motivate interest in knowledge management? (2017). Disponível em: <<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16865.10081>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2019.



SHEKAR, S. Design knowledge management system: A practical guide for implementing ISO 30401 KMs standard. Delhi: Penman Books, 2021.

SILVERMAN, D. Interpreting qualitative data. 6<sup>th</sup> ed. London: Sage, 2020.

STELZL, K.; ROGLINGER, M.; WYRTKI, K. Building an ambidextrous organization: A maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, v. 3, pp. 1203-1230, 2020.

SULEYMAN, M.; BASHAR, M. A próxima onda: Inteligência artificial, poder e o maior dilema do século XXI. Rio de Janeiro: Record, 2023.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEGMARK, M. Vida 3.0: O ser humano na era da inteligência artificial. São Paulo: Benvirá, 2020.

TIDD, J. Managing knowledge, absorptive capacity and innovation. London: WSPC, 2021.

TOMBS, K. Knowledge management is dead: Long live records management. *Records Management Journal*, v. 14, n. 2, pp. 90-93, 2004.

VANOVER, C.; MIHAS, P.; SALDAÑA, J. Analyzing and interpreting qualitative research: After the Interview. London: Sage, 2021.

WALLACE, D. P. Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes. 2<sup>nd</sup>. ed. London: *Bloomsbury*, 2007.

ZIEBA, M. Understanding knowledge-intensive business services: Identification, systematization, and characterization of knowledge flows. Cham: Springer, 2022.