

O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O SISTEMA DO SABER PROFUNDO DE DEMING E A ISO 30401:2018

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.547162606012>

Robson Jeremias

Doutorando em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0002-1372-8514

Luiz Alberto Nogueira Machado

Especialista em Liderança e Tecnologia 5.0
PUC RS
0009-0000-8171-3106

Josué Mario de Oliveira

Especialista em Gestão de Pessoas
Faculdade Iguaçu
0009-0006-5852-3711

Joel Porto Alves

Doutorando em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0000-9220-3371

Dircelene Teixeira do Nascimento

Mestra em Desenvolvimento Humano
Universidade Taubaté - UNITAU
0009-0002-6580-5224

Rafael Aljona Ortega

Mestre em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0000-7392-9935

Douglas Leonardo de Lima

Mestre em Eng. de Produção
Associação Educacional Nove de Julho - UNINOVE
0000-0002-3868-1222

Denise Normino de Oliveira

MBA Gestão Financeira

Faculdade Iguacu

0009-0003-6546-1422

Evandro Ferigato

Mestre em Administração

Centro Universitário Campo Limpo Paulista - UNIFACCAMP

0000-0003-2044-1324

Paulo Alexandre Pereira

Mestre em Eng. de Produção

Universidade Paulista - UNIP

0000-0002-4612-9737

RESUMO: A gestão do conhecimento é essencial para as organizações da administração ao ambiente operacional. Assim, este estudo apresenta uma análise comparativa entre dois sistemas de gestão do conhecimento, o Sistema do Saber Profundo do guru da qualidade William Edwards Deming e a norma ISO 30401:2018. A presente pesquisa consiste em uma revisão bibliográfica sobre o tema para coletar evidência para a realização da análise comparativa. O objetivo foi identificar convergências e oportunidades de integração entre esses sistemas. Os principais resultados revelam a forte convergência de princípios, como liderança comprometida, aprendizagem contínua e cultura de compartilhamento de conhecimento. A integração desses sistemas pode proporcionar uma abordagem holística e eficaz para a gestão do conhecimento, alinhada à melhoria contínua e à inovação. Este estudo contribui com insights práticos para organizações que buscam aprimorar a gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento; Sistema do Saber Profundo de Deming; ISO 30401:2018; Integração; Melhoria Contínua.

The role of Knowledge Management in the Organizations: A Comparative Analysis between Deming's Profound Knowledge System and the ISO 30401:2018

ABSTRACT: Knowledge management is essential for organizations from administration to the operational environment. Thus, this study presents a comparative analysis between two knowledge management systems, the Deep Knowledge System by quality guru William Edwards Deming and the ISO 30401:2018 standard. This research consists of a bibliographical review on the topic to collect evidence to carry out the comparative analysis. The objective was to identify convergences and integration opportunities between these systems. The main results reveal

the strong convergence of principles, such as committed leadership, continuous learning, and a culture of knowledge sharing. The integration of these systems can provide a holistic and effective approach to knowledge management, aligned with continuous improvement and innovation. This study contributes practical insights for organizations seeking to improve knowledge management.

KEYWORDS: Knowledge management; Deming's System of Profound Knowledge; ISO 30401:2018; Integration; Continuous Improvement.

INTRODUÇÃO

O Sistema do Saber Profundo é uma abordagem de gestão baseado nos princípios desenvolvidos por William E. Deming, estatístico e especialista em qualidade que descreveu tal método no livro *A Nova Economia para Indústria, o Governo e a Educação* (DEMING, 1997). Esses princípios têm sido amplamente adotados em organizações ao redor do mundo para melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos processos (Roehrs, 2018; Wong, 2020 e Warm, 2021). Por sua vez, a Norma ISO 30401:2018 é um padrão internacional que estabelece diretrizes para a gestão do conhecimento nas organizações (Pawlowsky et al, 2021).

A gestão do conhecimento é um elemento fundamental para o sucesso das organizações na era da informação e da globalização (CARVALHO, 2020). A Norma ISO 30401:2018 fornece um conjunto de diretrizes reconhecidas internacionalmente para gerir o conhecimento, enquanto o Sistema do Saber Profundo de Deming é amplamente respeitado por seus princípios de melhoria contínua e qualidade (DEMING, 1997). Entender essas duas abordagens e sua interação pode proporcionar conhecimentos valiosos para as organizações que buscam otimizar seus processos de gestão do conhecimento (CARLUCCI et al, 2022; IVANOVA, 2022).

Assim sendo, este trabalho visa explorar as considerações sobre como o Sistema do Saber Profundo de Deming pode contribuir para a implementação da ISO 30401:2018.

Para isso, se concentra na análise da relação entre o Sistema do Saber Profundo de Deming e a Norma ISO 30401:2018, com ênfase na forma como os princípios de Deming podem ser aplicados para melhorar a gestão do conhecimento nas organizações. São considerados aspectos como a cultura organizacional, a liderança, a melhoria contínua e a aprendizagem organizacional, com base nas diretrizes estabelecidas por Deming (1997) e na estrutura fornecida pela ISO 30401:2018.

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangente sobre o Sistema do Saber Profundo de Deming, a Norma ISO 30401:2018 e as melhores práticas em gestão do conhecimento.

Além disso, foram analisados casos de estudo de organizações que tenham implementado com sucesso os princípios de Deming para melhorar sua gestão do conhecimento de acordo com a ISO 30401:2018. A metodologia inclui a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, quando apropriado, para avaliar o impacto das práticas de Deming (1997) na gestão do conhecimento.

Os objetivos deste estudo são os seguintes:

- Analisar os princípios do Sistema do Saber Profundo de Deming e sua relevância para a gestão do conhecimento nas organizações.
- Analisar como a aplicação dos princípios de Deming pode contribuir para o cumprimento dos requisitos da ISO 30401:2018.

Por meio deste estudo, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão do conhecimento e oferecer orientações úteis para as organizações que buscam melhorar suas práticas nesse campo, alinhando-se às diretrizes da ISO 30401:2018 e aos princípios de Deming (2003).

REVISÃO DE LITERATURA

A gestão do conhecimento é um campo crítico para as organizações no ambiente empresarial moderno, caracterizado por mudanças rápidas, concorrência global e a necessidade de inovação contínua (CASTRO, 2019).

A gestão eficaz do conhecimento envolve a criação, aquisição, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento dentro de uma organização para melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos estratégicos (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).

O termo “Sistema de Gestão do Conhecimento” é uma referência na norma ISO 30401:2018, especificamente no requisito 4.4, que é o foco deste artigo. O primeiro subitem desse requisito é o 4.4.1, que apresenta o tópico conforme detalhado no Quadro 1.

A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão do conhecimento, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos deste documento.

De 4.4.2 a 4.4.4, incluem requisitos, cada um representando uma dimensão do sistema de gestão do conhecimento, que são interdependentes. Reconhecer e incorporar essas dimensões dentro do sistema de gestão do conhecimento e colocá-los em prática por meio de um processo de gestão da mudança é necessário para a implementação de um sistema de gestão do conhecimento eficaz e holístico dentro da organização.

Quadro 1: ISO 30401:2018 – Requisito 4.4.1 Fonte: ISO 30401:2018

Atualmente, as organizações reconhecem o conhecimento como seu recurso estratégico primordial para manter a competitividade e sustentabilidade nos negócios. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento é definido como “*uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações contextuais e insights experimentados, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores e muitas vezes está embutido não apenas em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais*”.

É importante salientar que o saber reside principalmente nas pessoas e, para ser codificado em documentos, rotinas e processos organizacionais, deve ser compartilhado e disseminado eficazmente (ALVEZ, 2021).

Assim, o gerenciamento do conhecimento (GC) visa a administração do conhecimento por meio de uma infraestrutura adequada (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Na visão de Gurteen (1998, p. 6), a GC representa “*um conjunto emergente de princípios, processos, estruturas organizacionais, aplicativos e tecnologias de design organizacional que ajuda os trabalhadores do conhecimento a alavancar dramaticamente sua criatividade e capacidade de gerar valor comercial*”.

No cenário atual, caracterizado por alta complexidade e mudanças constantes, as organizações precisam se adaptar rapidamente. Nesse contexto, a GC eficaz pode ser um diferencial crucial para a organização (CASTRO, 2019). Tecnologias desempenham um papel importante na melhoria da eficácia da GC, e os Sistemas

de Gestão do Conhecimento (SGC) são notáveis nesse sentido (MORAIS, 2020). Eles representam um ambiente que oferece suporte à identificação, manutenção e promoção do conhecimento dentro da organização (DEHGHANI; RAMSIN, 2014).

Alavi e Leidner (2001, p. 114) definem um SGC como “*um conjunto de sistemas baseados em Tecnologia da Informação desenvolvidos para apoiar e aprimorar os processos organizacionais de criação, armazenamento, recuperação, transferência e aplicação de conhecimento*”. Damodaran e Olphert (2000) reconhecem o valor dos SGCS como facilitadores da aprendizagem organizacional, pois capturam o conhecimento valioso existente nos processos e documentos, tornando-o acessível no momento e no contexto adequados para as pessoas.

Buniyamin e Barber (2004) ressaltam que um SGC deve abranger um conjunto de processos que envolvem a gestão da aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e disseminação de conhecimento. Esses sistemas são concebidos para incorporar todos os estágios que contribuem para a criação, organização, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento de forma eficaz.

Um dos desafios enfrentados pelas organizações é como transformar o conhecimento tácito em explícito, tornando-o acessível e utilizável por toda a organização (NONAKA & TAKEUCHI, 2008). É nesse contexto que o Sistema do Saber Profundo de Deming desempenha um papel fundamental.

O Sistema do Saber Profundo de Deming é fundamentado em princípios que visam melhorar a eficácia organizacional através da gestão eficiente do conhecimento, como aponta o artigo de Rungtusanatham (2003). Deming enfatizou a importância da aprendizagem organizacional, da melhoria contínua e da criação de uma cultura que valoriza o conhecimento (DEMING, 2003).

Uma das principais contribuições do Sistema do Saber Profundo de Deming é a ênfase na qualidade e na abordagem sistêmica. Ele argumentou que a gestão do conhecimento deve ser integrada em toda a organização, envolvendo todos os colaboradores, desde a alta administração até o chão de fábrica (DEMING, 1997). Isso está alinhado com a abordagem colaborativa e de aprendizado da ISO 30401:2018.

A norma ISO 30401:2018 estabelece diretrizes para a gestão do conhecimento em organizações. Ela fornece um quadro estruturado para a criação, captura, armazenamento e distribuição de conhecimento dentro da organização (ALVEZ, 2021). A norma reconhece a importância de integrar a gestão do conhecimento em processos organizacionais, estratégias e culturas, promovendo assim a inovação e a eficácia, como aponta o artigo de Montoya- Quintero et al. (2022).

A ISO 30401:2018, com o título “Sistemas de Gestão do Conhecimento - Requisitos”, publicada em novembro de 2018 pela ISO, foi concebida com o propósito

de fornecer às organizações um acesso uniformizado à Gestão do Conhecimento como um sistema. Isso se deve à crescente relevância e abrangência que essa área tem ganhado tanto no âmbito acadêmico quanto em organizações de renome mundial (ALVEZ, 2021). Até o momento, a literatura relacionada ao tema continua sendo escassa, e poucos estudos têm sido conduzidos com base nos requisitos estabelecidos por esta norma.

Ao examinar com maior profundidade esses requisitos, observa-se que a norma estabelece diretrizes importantes para a Gestão do Conhecimento, incluindo:

- A necessidade de alinhamento com os objetivos estratégicos da organização (requisito 4.1).
- A conexão com as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes (requisito 4.2).
- A implementação com base em uma cultura organizacional que abrace o tema (requisito 4.5).
- O comprometimento e liderança da Alta Direção (requisito 5.1).
- A identificação e tratamento de riscos e oportunidades (requisito 6.1).
- A medição por meio de indicadores vinculados a uma política de gestão do conhecimento (requisito 6.2).
- A atuação de pessoal competente com conscientização e comunicação adequadas (requisitos 7.2, 7.3, 7.4).
- A atualização em resposta a mudanças nos processos, produtos ou pessoal (requisito 8).
- A monitorização por indicadores, auditorias internas e análise crítica pela direção (requisitos 9.1, 9.2, 9.3).
- A busca constante pela melhoria contínua, com o controle de não conformidades por meio de ações corretivas (requisitos 10.2, 10.3).

No contexto do estabelecimento de um fluxo sistêmico para o desenvolvimento do conhecimento, o requisito central considerado na ISO 30401:2018 é o 4.4. Portanto, este estudo concentra-se nesse elemento, uma vez que ele serve como ponto de partida para a construção de um Sistema de Gestão do Conhecimento abrangente (MÁXIMO et al, 2020 e CARVALHO et al, 2020).

A convergência entre o Sistema do Saber Profundo de Deming e a ISO 30401:2018 é evidente em vários aspectos. Ambos enfatizam a importância da liderança e do comprometimento da alta administração na promoção da gestão

do conhecimento. Além disso, ambos reconhecem a necessidade de uma cultura que promova a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimento em toda a organização.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), uma das pedras angulares do Sistema do Saber Profundo de Deming, pode ser visto como uma metodologia que se alinha com os princípios da melhoria contínua e da monitorização de desempenho da ISO 30401:2018.

A gestão do conhecimento desempenha um papel crítico na melhoria do desempenho organizacional e na capacidade de inovação. A norma ISO 30401:2018 oferece diretrizes valiosas para a gestão do conhecimento, enquanto o Sistema do Saber Profundo de Deming traz uma abordagem sistêmica e de aprendizado contínuo (EDGEMAN, 2008). A integração desses dois sistemas pode resultar em uma gestão do conhecimento mais eficaz, promovendo uma cultura de aprendizado e melhoria constante em organizações. Futuras pesquisas podem explorar casos de estudo e melhores práticas que demonstrem como esses sistemas podem ser integrados com sucesso para benefício mútuo.

METODOLOGIA

A revisão bibliográfica é a base deste estudo. Foi realizada uma pesquisa abrangente em bases de dados acadêmicas, como PubMed, Scopus e Google Scholar, para identificar artigos científicos, livros, dissertações e outros recursos relevantes que abordem a gestão do conhecimento, o Sistema do Saber Profundo de Deming e a norma ISO 30401:2018. Esta etapa visou fornecer uma compreensão sólida e atualizada do estado da arte no campo.

A análise comparativa é um componente fundamental deste estudo. Ela consiste em comparar e contrastar os princípios, conceitos e abordagens do Sistema do Saber Profundo de Deming com as diretrizes estabelecidas na ISO 30401:2018. Isso foi feito de forma sistemática, identificando áreas de convergência, complementaridade e potenciais lacunas. Essa análise permitirá destacar como o Sistema do Saber Profundo pode contribuir para a implementação eficaz da norma.

Esta abordagem metodológica permitiu uma análise abrangente e fundamentada das considerações sobre o Sistema do Saber Profundo de Deming e sua contribuição para a ISO 30401:2018, colabora para o avanço do conhecimento nessa área e fornecendo *insights* valiosos para as organizações que buscam aprimorar sua gestão do conhecimento.

ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão bibliográfica revelou uma série de resultados relevantes relacionados à gestão do conhecimento, ao Sistema do Saber Profundo de Deming e à norma ISO 30401:2018.

A literatura enfatiza consistentemente que a gestão do conhecimento é um fator crítico para o sucesso organizacional. Organizações bem-sucedidas reconhecem que o conhecimento é um ativo estratégico que deve ser gerenciado de forma eficaz para melhorar a tomada de decisões, a inovação e o desempenho geral (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A revisão bibliográfica destacou os princípios fundamentais do Sistema do Saber Profundo de Deming, que incluem o ciclo PDCA, ênfase na melhoria contínua, a gestão baseada em fatos e a importância de uma liderança comprometida (DEMING, 1997). Esses princípios visam não apenas melhorar a qualidade dos produtos e serviços, mas também promover a aprendizagem e a gestão do conhecimento dentro da organização.

A literatura destaca a importância da norma ISO 30401:2018 como um guia abrangente para a gestão do conhecimento em organizações. A norma define princípios, processos e práticas que auxiliam as organizações na criação, captura, armazenamento e compartilhamento de conhecimento (ISO, 2018). Ela fornece um quadro estruturado para implementar a gestão do conhecimento de maneira eficaz.

Um dos resultados mais notáveis da revisão bibliográfica foi a convergência de princípios entre o Sistema do Saber Profundo de Deming e a ISO 30401:2018. Ambos os sistemas destacam a importância da liderança, da aprendizagem contínua, do envolvimento de todos os colaboradores e da integração com os processos organizacionais como elementos-chave para o sucesso na gestão do conhecimento.

Tanto Deming quanto a ISO 30401:2018 reconhecem que uma cultura organizacional que valoriza o conhecimento, a inovação e a colaboração é essencial. Isso inclui a promoção do compartilhamento de conhecimento, a criação de canais de comunicação eficazes e a eliminação de barreiras que impedem a aprendizagem organizacional.

A literatura também abordou os desafios comuns enfrentados pelas organizações na gestão do conhecimento, como a resistência à mudança, a falta de métricas adequadas para medir o impacto e a necessidade de uma governança sólida para orientar as práticas de gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é frequentemente destacada como uma alavancas estratégica nas organizações modernas (LONGO, 2019). A literatura sublinha que

o conhecimento é um ativo intangível valioso que pode proporcionar vantagens competitivas significativas (NONAKA & TAKEUCHI, 1995). Organizações que conseguem criar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma eficaz têm maior probabilidade de se adaptar a ambientes de negócios em constante evolução (CASTRO, 2019).

Além disso, a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à inovação (PAWLOWSKY et al, 2021). A capacidade de aprender com a experiência, incorporar novos conhecimentos e adaptar-se rapidamente às mudanças é crucial para o sucesso nos mercados competitivos (DRUCKER, 1993). Portanto, a revisão bibliográfica enfatiza que a gestão do conhecimento não é apenas sobre a retenção de informações, mas também sobre a criação de uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua.

O Sistema do Saber Profundo de Deming, derivado de suas obras e práticas, desempenham papel fundamental na gestão do conhecimento. Este sistema baseia-se em princípios que promovem a qualidade, a aprendizagem organizacional e a gestão eficaz do conhecimento (DEMING, 1997).

Um dos princípios-chave de Deming é o ciclo PDCA, que enfatiza a importância da melhoria contínua como aponta Edgeman (2008). Isso se alinha com a abordagem da gestão do conhecimento, que busca continuamente aprimorar a captura, a disseminação e a aplicação do conhecimento dentro da organização (ALVEZ, 2021).

Deming (2003) também enfatizou a necessidade de uma liderança comprometida e de uma cultura que valorize o conhecimento. Ele argumentou que as organizações deveriam encorajar os funcionários a se envolverem na resolução de problemas e na tomada de decisões com base em fatos, o que requer uma gestão eficaz do conhecimento (DEMING, 2003).

A norma ISO 30401:2018 foi desenvolvida para fornecer às organizações um quadro estruturado para a gestão do conhecimento. Ela estabelece diretrizes que auxiliam na criação, captura, armazenamento e compartilhamento de conhecimento, alinhando-se com os objetivos da gestão do conhecimento (CARLUCCIA et al, 2022).

A norma destaca a importância de uma cultura organizacional que promova a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimento, bem como a necessidade de métricas adequadas para medir o desempenho da gestão do conhecimento, como também observam Schmitt (2022) e Carvalho et al. (2020). Isso está em linha com os princípios defendidos por Deming (2003) e enfatiza a importância da integração da gestão do conhecimento em toda a organização.

Os resultados da revisão bibliográfica destacam a relevância da gestão do conhecimento como um fator estratégico para as organizações. Além disso, mostram como o Sistema do Saber Profundo de Deming e a norma ISO 30401:2018

compartilham princípios-chave que podem ser aproveitados para promover uma gestão do conhecimento eficaz. Esses resultados fornecem uma base sólida para a análise comparativa e para a discussão das implicações da integração desses sistemas em estudos subsequentes.

CONCLUSÃO

A integração do Sistema do Saber Profundo de Deming com a norma ISO 30401:2018 na gestão do conhecimento organizacional representa uma oportunidade significativa para as organizações melhorarem seu desempenho e se adaptarem a um ambiente empresarial em constante evolução.

Este estudo revelou a convergência de princípios fundamentais, incluindo liderança comprometida, aprendizagem contínua e uma cultura de compartilhamento de conhecimento, entre esses dois sistemas.

A aprendizagem organizacional e a busca pela excelência são objetivos comuns que permeiam tanto o Sistema do Saber Profundo de Deming quanto a ISO 30401:2018. A integração desses sistemas pode criar sinergias poderosas, promovendo uma abordagem mais holística e eficaz para a gestão do conhecimento.

No entanto, é importante ressaltar que a integração bem-sucedida desses sistemas não é uma tarefa trivial. Requer um comprometimento profundo da alta administração, mudanças culturais significativas e métricas apropriadas para avaliar o progresso, como relatava Deming em suas obras para conduzir mudanças organizacionais.

A resistência à mudança e outros desafios podem surgir, mas superá-los é essencial para alcançar os benefícios da gestão do conhecimento integrada. A importância e pertinência de uma norma que estabelece requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento contribuem significativamente para o avanço da gestão e governança das organizações. O que anteriormente poderia ser considerado um conceito abstrato e intangível torna-se agora algo concreto e mensurável ao introduzir a ISO 30401:2018.

Através das conexões estabelecidas nesta pesquisa, tornou-se evidente que os tópicos abordados na ISO 30401:2018 estão em sintonia com a literatura existente e proporcionam às organizações uma abordagem tangível para esses conceitos. Isso é viabilizado por meio de ferramentas e práticas de gestão que já são empregadas por empresas de classe mundial ou por aquelas que surgiram em ambientes de inovação. No entanto, essas práticas ainda não são amplamente reconhecidas e difundidas para organizações que não se enquadram nessas categorias.

É possível afirmar que o requisito estudado representa o “elemento central” que orienta o “como” da Gestão do Conhecimento, conforme definido na norma ISO 30401:2018. Os demais requisitos estão alinhados com as características típicas das outras normas ISO existentes, com adaptações específicas relacionadas ao tema em questão.

A estrutura da norma examinada sugere que empresas que já implementam alguma norma ISO em suas operações, como a ISO 9001 (Gestão da Qualidade) ou ISO 14001 (Gestão Ambiental), podem encontrar maior facilidade na implementação dos requisitos da ISO 30401:2018. Isso se deve a vários fatores, como a existência de uma cultura de gestão já estabelecida, com práticas de gestão relacionadas aos requisitos existentes, o interesse da empresa em adotar normas certificáveis, a conscientização da alta administração sobre como esses requisitos podem impulsionar o desenvolvimento empresarial e a sensibilização da equipe interna para a necessidade de aprimorar a gestão.

Por fim, abre-se a possibilidade de ser conduzido outros estudos mais aprofundados sobre os requisitos da norma ISO 30401:2018, explorando detalhadamente cada um deles por outros pesquisadores.

Esses estudos podem fornecer uma compreensão mais completa e aprofundada dos fatores que auxiliam no desenvolvimento das organizações que valorizam a Gestão do Conhecimento como parte integrante de suas atividades, buscando a sustentabilidade e a melhoria contínua.

Este estudo fornece um ponto de partida para organizações que desejam aprimorar sua gestão do conhecimento, oferecendo recomendações baseadas em *insights* da literatura observada. À medida que as organizações continuam a enfrentar desafios complexos e competitivos, a integração desses sistemas pode-se tornar uma estratégia interessante para impulsionar a inovação, a efetividade e o sucesso a longo prazo.

AGRADECIMENTOS

Este estudo foi financiado em parte pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código financiamento 001 - Número do processo: 88887637796/202100.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual fundations end researchissues. MIS Quarterly, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ALVEZ, Juliano Keller, LAPOLLI, Édis Mafra, SANTOS, Neri dos, PACHECO, Roberto Carlos dos Santos, A Norma ISO 30401:2018 para Gestão do Conhecimento: Fundamentos e Requisitos. Florianópolis: Padion, 2021

BAGNOLESI, Fábio Assunção, LONGO, Rose M. Juliano, QUEIROZ, Cecília, O Passo a Passo da Gestão do Conhecimento: Metodologia, processo de implantação, governança corporativa e construção indicadores. São Paulo: Amazon, 2018

BUNIYAMIN, N.; BARBER, K. D. The intranet: A platform for knowledge management system based on knowledge mapping. *Int. J. Technol. Manag.*, v. 28, 2004.

CARLUCCI, Daniela, KUDRYAVTSEV, Dmitry, SANTARSIERO, Francesco, LAGGRUTTA, Rosaria, GARAVELLI, Achille Claudio (2022), The ISO 30401 Knowledge Management Systems: a new frame for managing knowledge. Conceptualisation and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, VOL. 20, NO. 6, 975–986.

CARVALHO, Andrea A. da Silva, FERNEDA, Edilson, ERMES, Rua Rosalvo. (2020), A Gestão do Conhecimento e os Desafios para a Implementação de um Modelo de Excelência baseado na norma ISO 30401 – Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 10, n. 3, pág. 19-46

CASTRO, Rita de Cássia M. L. de, Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento (Série Universitária) – São Paulo: SENAC, 2019

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira, CANUTO, Simone Aparecida, Administração com Qualidade: Conhecimentos necessários para a gestão moderna – São Paulo: Blucher, 2010

DAMODARAN, L.; OLPHERT, W. Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour & Information Technology*, v. 19, n. 6, p. 405-413, 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEHGHANI, R.; RAMSIN, R. An abstract methodology for developing knowledge management systems. In: Int. Conf. Innov. Inf. Technol., 10., 2014. Proceedings... p. 110-115.

DEMING, William E., Saia da Crise. São Paulo: Futura: 2003

DEMING, William Edwards, A nova economia para indústria, o governo e a educação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DENZAU, Arthur T., MINASSIANS, Henrik P., ROY, Ravi K. (2016), Learning to Cooperate: Applying Deming's New Economics and Denzau and North's New Institutional Economics to Improve Interorganizational Systems Thinking – KYKLOS, Vol. 69 – No. 3, 471–491

EDGEMAN, Rick L., FRALEY, Lynn A. (2008), A System of Profound Consciousness: Building beyond Deming – Total Quality Management, Vol. 19, Nos. 7–8, 683–707

DRUCKER, P. F. (1993). Post-Capitalist Society. HarperCollins.

GURTEEN, D. Knowledge, Creativity and Innovation. Journal of Knowledge Management, v. 2, n. 1, p. 5 -13, 1998.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO 30401:2018 – Knowledge management systems – Requirements – Genebra: ISO, 2018.

IVANOVA, Evgeniya (2022), An Applied Knowledge Framework to Enable Knowledge Reuse in Consulting firms – Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management.

LONGO, Rose M. Juliano, QUEIROZ, Cecília, SANTOS, Priscila, CAMACHO, Fabíola, PAULINELLI, Regina, FEDELE, Duílio, Gestão do Conhecimento: A mudança de paradigmas empresariais no século XXI – São Paulo: SENAC, 2019.

MAXIMO, Eduardo Zeferino, PEREIRA, Ricardo, MALVESTITI, Rosane, SOUZA, João A. de (2020), ISO 30401: THE STANDARDIZATION OF KNOWLEDGE – International Journal of Development Research – Vol. 10, Issue, 06, pp. 37155-37159.

MONTOYA-QUINTERO, Diana María, GARCÍA-MARÍN, Jonathan, MORENO- JIMENEZ, Sonia Jackeline (2022), Modelo conceptual de gestión del conocimiento basado en el relacionamiento de Normas ISO. Conceptual model of knowledge management based on the relationship of ISO Standards – Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 10, Número 1, Pág 59-69.

MORAIS, Marcos de Oliveira, COSTA NETO, Pedro Luiz de O. Costa (2020), Compartilhamento do Conhecimento como Estratégia Organizacional – South American Development Society Journal – Vol.: 05, Nº.: 15

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka, Gestão do Conhecimento – São Paulo: Bookman, 2008

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka, UMEMOTO, Katsuhiro (1996), A theory of organizational knowledge creation – International Journal of Technology Management, Vol. 11 No. 7-8, pp. 833-845.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAWLOWSKY, Peter, PFLUGFELDER, Nina S., WAGNER, Maik H. (2021), The ISO 30401 Knowledge Management Systems Standard: A new framework for value creation and research? – *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 22 No. 3, pp. 506-527.

ROEHRIS, Stacy (2018), Building of Profound Knowledge – *Curr Probl Pediatr Adolesc Health Care*; 48: 196-197

RUNGTUSANATHAM, Manus, OGDEN, Jeffrey A., WU, Bin (2003), Advancing theory development in total quality management: A “Deming management method” perspective – *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 23 No. 8, 918 – 936.

SCHMITT, Ulrich. (2022), Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: a case based on the ISO 30401:2018-KMS standard. *Knowledge Management Research & Practice*, VOL. 20, NO. 6, 960– 974.

TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro, *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* – 9ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WARM, Eric J., KINNEAR, Benjamin, KELLEHER, Matthew, SALL, Dana, HOLMBOE, Eric. (2021), Transforming Resident Assessment: An Analysis Using Deming’s System of Profound Knowledge – *Academic Medicine*, Vol. 94, No. 2, 195–201

WONG, Brian M., HEADRICK, Linda A., Application of continuous quality improvement to medical education – *Medical Education*. 2020; Vol. 55, Issue 1, 72–81