



## CAPÍTULO 2

# CONSIDERAÇÕES SOBRE A ISO 30401:2018 E SUA INTERAÇÃO COM A ISO 9001:2015

<https://doi.org/10.22533/at.ed.823112628012>

**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  
0009-0006-5852-3711  
Faculdade Iguaçu

**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:** O tema gestão do conhecimento já vem sendo analisado há algumas décadas, porém, uma norma iso sobre o assunto é recente, e em um ambiente onde já existem diversas outras normas isso, como a 9001 (qualidade), 14001 (meio ambiente), 50001 (energia), 45001 (saúde e segurança do trabalho). Esse artigo tem como objetivo principal analisar se uma organização com um sqq – sistema de gestão da qualidade, baseado na norma iso 9001:2015, poderia incorporar e até certificar-se na iso 30401:2018 e dessa sinergia gerar maiores ganhos à sua gestão organizacional. Nessa análise foi feita uma breve avaliação histórica sobre o tema e como ele é abordado nas organizações através de uma revisão de literaturas e coleta de informações de materiais elaborados em forma de artigos científicos e livros sobre esse assunto. Conclui-se pela importância da norma quando usada em complementação à iso 9001:2015 e/ou outras normas para aprimorar o gerenciamento organizacional.

**PALAVRAS-CHAVES:** Sgc; Conhecimento Organizacional; Iso 30401:2018; Iso 9001:2015; Gestão Do Conhecimento

## CONSIDERATIONS ON ISO 30401:2018 AND ITS INTERACTION WITH ISO 9001:2015

**ABSTRACT:** The subject of knowledge management has been analyzed for a few decades, but an iso standard on the subject is recent, and in an environment where several iso standards already exist, such as 9001 (quality), 14001 (environment), 50001 (energy), 45001 (occupational health and safety) among others. This article has as

its main objective to evaluate if an organization with a sqq - quality management system by iso 9001:2015 standard. Could Incorporate and even be certified in iso 30401:2018 and from this synergy generate greater gains for its organizational management. In this analysis a brief historical assessment on the subject and how it is addressed in organizations through a literature review and information collection of information materials prepared in the form of scientific articles and books on this subject the conclusion shows the importance of the iso 30401:2018 standard when used as a complement to the iso 9001:2015 and/or other standards for a better organisational management.

**KEYWORDS:**Sgc; Organizational Knowledge; Iso 30401:2018; Iso 9001:2015; Knowledge Management

## INTRODUÇÃO

Desde o início da origem humana no planeta, uma característica evolutiva de nossa espécie (*Homo Sapiens*) que nos torna diferente dos demais seres vivos, é sem dúvida, a nossa capacidade de aprender pela nossa interação ativa ou passiva junto ao meio no qual estamos contidos e isso, sem dúvida, é uma das condições que possibilitaram a nós estarmos hoje vivendo por todo o globo terrestre. Tal característica permitiu inclusive o convívio em grupo e, por consequência, moldar e aprimorar as estruturas sociais, as quais muitas são vigentes atualmente devido ao aprendizado adquirido, além de gerar mudanças comportamentais.

Assim, ao longo de nossa história podem-se visualizar a relevância do saber gerado e o impacto em nossas vidas, seja quando aprendemos a dominar o fogo ou mesmo a fazer viagens espaciais e, assim, confirmar a relevância dessa sabedoria no cotidiano e perguntar como ela age nas organizações, além da conexão humana com a tecnologia na aplicação de seu uso. No que confere às organizações empresariais (primeiro, segundo e terceiro setor), é apenas a partir da Revolução Industrial (Séc. XVIII) que se começam a visualizar, ainda que incipientes, práticas mais objetivas na aplicação da gestão do conhecimento em tomadas de decisões para operar as empresas frente às adversidades internas e/ou externas nas quais elas estavam inseridas e nesse contexto é que, quase 200 anos depois começariam a se ter estudos sobre esse tema nas universidades e centros de pesquisa ao redor do mundo.

Com o advento do que se conhece por qualidade e, mais especificamente, como CQ – Controle da Qualidade a nível industrial no período das grandes guerras mundiais na primeira metade do século passado é que o tema começa a ser percebido no cotidiano industrial e se iniciam gradualmente estudos do seu papel e impacto na vida humana, como pode-se, ver por exemplo, nas ideias do Dr. William E. Deming, criador do Sistema de Conhecimento Profundo, o qual trata a gestão do conhecimento

como item de melhoria em seu livro *A Nova Economia* (DEMING, 1997), visando aprimorar não só os produtos gerados, mas o próprio gerenciamento organizacional das empresas.

Assim, quando surge o primeiro conjunto de normas da série ISO 9000 em 1987, inicia-se a nível global a abordagem do tema conhecimento organizacional em um modelo normativo que determina documentar atividades laborais e apontar resultados (procedimentos documentados, registros e afins), ainda que o termo conhecimento propriamente dito não fosse declarado, mas à medida que esse conjunto de normas obtinha sucesso, suas revisões futuras e outras normas correlatas iriam surgir também.

Esse assunto começaria a tomar forma até que, na revisão conduzida em 2015 na série ISO 9000, ele iria aparecer formalmente como um requisito normativo na cláusula 7.1.6 e, além disso, em 2018 surgiria uma norma específica para abordar o tema, a ISO 30401, confirmado a relevância desse assunto e seu real impacto na gestão dos negócios.

Ademais, o assunto ainda que venha se estruturando ao longo do tempo pelo mundo e cada vez mais ganhado notoriedade na academia e centros de pesquisas, não é aplicado em boa parte das empresas ou é mal utilizado por ausência de compreensão ou técnica de controle adequada. Assim, o estudo adequado de sua aplicabilidade pode ser o diferencial para a vida das organizações no futuro, independentemente do segmento de atuação, porte e produto e/ou serviço prestado. Enfim, traria a ISO 30401:2018 vantagens para gerir o Conhecimento Organizacional em empresas com um SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2015 ou traria uma demanda de trabalho que seria desnecessário?

## REVISÃO DA LITERATURA

### O Conhecimento

Caracteriza-se o termo conhecimento através do dicionário Aulete (2011) como sendo a capacidade de um indivíduo para entender, apreender e compreender o mundo ao seu redor, sendo isso condição inata à natureza humana desde o seu aparecimento em nosso planeta.

Assim, se tal condição, enquadrada como uma característica humana observada como aponta a epistemologia de Jean Piaget como vista por Taille (2019), significa compreender o funcionamento cognitivo, termo que Jean Piaget cunhou pelo qual a pessoa passa no seu desenvolvimento intelectual, sendo algo natural ao longo da vida, mas condição essa influenciada pelo meio social que o cerca, incluindo sua

interação. Taille (2019) confirma essa ideia através do próprio Piaget que descreve esse pensamento no livro *Biologie et Connaissance* de 1967, "a inteligência humana somente se desenvolve no indivíduo em função de interações sociais que são, em geral, demasiadamente negligenciadas" (Piaget, 2019).

Isto é abordado de maneira mais aprofundada pela teoria sociointeracionista de Lev Vigotski que considera o aprendizado humano como um processo de interação com o meio ambiente geral que cerca o indivíduo como um todo ao longo de sua vida conforme observa Taille (2019), o que também foi utilizado por Jean Piaget ao aprimorar seus estudos ao longo da vida no tema e assim, consolidar o que seria desenvolvimento cognitivo.

Tal condição é pressuposto importante para entender a evolução da espécie humana, sua capacidade de obter e usar o conhecimento adquirido e, com isso, poder se adaptar ao seu meio, como afirma Charles Darwin (2020) em sua teoria da evolução das espécies, visto que a ação de adaptação e evolução passa pelo aprendizado e, por consequência, o uso do conhecimento adquirido nesse processo. Assim, como relatado por Darwin, obtém-se com isso o necessário para seguir em frente na etapa subsequente da escala evolutiva, sendo que tal conhecimento que foi adquirido torna-se preservado em nossas características humanas.<sup>15</sup>

Então, entender a relação de interação do ser humano junto ao seu meio ambiente frente os seus aspectos biológicos, afetivos, sociais e intelectuais auxilia a compreender o que é o conhecimento e seu papel, as suas características, como ele surge, é preservado, sua evolução e como é compartilhado, além da sua importância para a sociedade.

## O Conhecimento enquanto Ciência

O conhecimento tem sido visto, ao longo da história humana, como parte fundamental daquilo que somos e em que deixamos nossas impressões, em todas as áreas do saber, como exatas, artes, biológicas, saúde e demais como apontam os professores Nonaka e Takeuchi no livro *Criação de Conhecimento na Empresa* (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Assim, é somente por volta do fim do século passado que se encara na academia aquilo que era óbvio, ou seja, estudar o conhecimento e suas diversas nuances em relação ao ser humano e sua jornada na história no planeta, como algo específico.

Ainda que se considere a sua forma multidisciplinar para análises e estudos, compreender o assunto conhecimento e como ele ocorre é desafiador, mas uma vez o desafio posto, pesquisadores diversos vêm dando sua contribuição. Não necessariamente, somente áreas como, por exemplo, a psicologia e a pedagogia têm buscado estudar e compreender esse tema, mas também muitas outras, visto

a pluralidade da questão e a sua penetração, por menor que seja, nas mais diversas pautas existentes de estudo. Por exemplo, papel do conhecimento na Industria 4.0, dada a sua multidisciplinaridade, é vital para seu entendimento mais adequado, como demonstrado no livro Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (JORGE, 2021).

Vale reforçar que os estudos iniciais para compreender o conhecimento como o entendemos hoje não ocorreu dentro da academia, mas começou junto às organizações que buscavam, compreender o assunto na busca de gerar uma vantagem competitiva via seu gerenciamento, como visto nos estudos de Peter M. Senge (2018), embora o tema já fosse observado, ainda que indiretamente, pela academia ao longo dos anos, através do conceito de pedagogia organizacional, abordado por estudiosos do tema, em especial na área educacional. Tal visão foi usada como parte importante para entender esse fenômeno organizacional que viria a ser depois a Gestão do Conhecimento.

Assim, as organizações, de maneira empírica, buscaram ações no assunto via melhorias internas em seus processos, até que o tema tomasse outro corpo na academia, algo que ocorreu com relevância nos anos 90 com o trabalho dos professores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, ambos da universidade japonesa Hitotsubashi, nos artigos e livros que publicariam a partir daí, aperfeiçoando a teoria que criaram e, assim, propiciando uma compreensão do tema por parte do mundo corporativo, através do que chamariam de *Espiral do Conhecimento*.

A espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1996) separa o saber em tácito e explícito, num relacionamento que eles chamam de conversão de conhecimento, visto que essa condição está associada ao processo de criação do conhecimento. Tal condição pode ser ainda subdividida em quatro modos, que conduzem à denominação do método SECI: a socialização, a externalização a combinação e a internalização.

## Conhecimento Tácito

Quando se busca a origem do termo tácito no dicionário Aulete (2011), chega-se à palavra em latim *tacitus*, cujo significado é “que cala, silencioso, não expresso por palavras” e, assim, pode-se supor que ao abordar o conhecimento tácito, determinase o conhecimento adquirido ao longo da vida de um indivíduo, através de suas vivências e experiências, logo algo particular de cada pessoa.

É um conhecimento difícil de ser compartilhado, dada as suas características de surgimento, além de ser associado ao *know-how* de uma pessoa ao longo do tempo frente a uma parcela de seu aprendizado adquirido em vida e, assim, torna seu

repasse de complexa transferência a outras pessoas, como, por exemplo aprender a andar de bicicleta, por consequência de sua assimilação ser algo bem individualizado.

## Conhecimento Explicito

Quando se busca a origem do termo explicito no dicionário Aulete (2011), chega-se à palavra em latim *explicitus*, cujo significado é “declarado, claro” e, assim, pode-se ser manipulado, codificado e até acondicionado em algum tipo de mídia. Logo, por ser algo formal e de fácil expressão, permite que seja facilmente compartilhado.

Usando-se de meios diversos como textos, vídeos, imagens, entre outros, torna-se o método de ensino mais utilizado por entidades e organizações diversas para capacitar as pessoas e dessa maneira gerar, manter e aprimorar o conhecimento do indivíduo que, somado ao seu conhecimento tácito faz com que seu entendimento sobre algo seja melhor

## A Espiral do Conhecimento

A proposta de Nonaka e Takeuchi (1996) observa o desafio por parte das organizações em gerir o conhecimento tácito e explícito de tal maneira que permita extrair dessa ação um claro retorno aplicável aos seus negócios. Como proposto pelos professores na Espiral do Conhecimento, existem 4 maneiras (SECI) de convertê-lo, para que elas conduzam ao aprendizado da pessoa, os quais são a socialização, a externalização, a combinação e a internalização, que se alimentam em uma espiral de melhoria contínua, conforme mostrado na Figura 1.

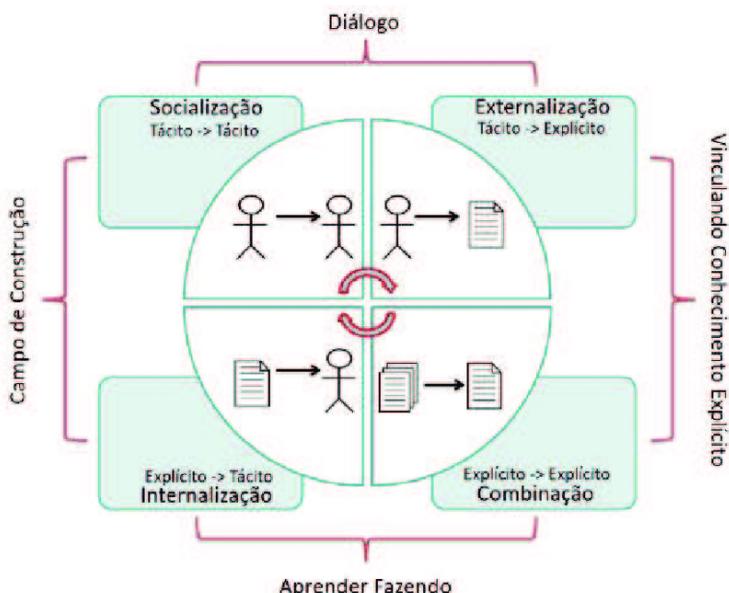


Figura 1 – Modelo SECI e seu Processo de Aprendizagem

Fonte: Adaptação de Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização envolve transferir o conhecimento tácito entre as pessoas, visto que o saber tácito é pessoal e não formalizado. Feita pela interação pessoal, permite-se que o conhecimento seja compartilhado por meio de experiências, práticas, exemplos e afins. A externalização converte o saber tácito em explícito, onde as pessoas articulam e expressam o saber de maneira clara, utilizando metáforas, analogias, entre outros, permitindo que o conhecimento tácito seja compartilhado a outros.

A combinação envolve reunir e sintetizar o saber explícito, oriundo de diversas fontes combinadas, estruturadas e organizadas para gerar novo conhecimento, realizada via reuniões, documentos ou demais meios colaborativos. Por fim, a internalização envolve a incorporação do conhecimento explícito de volta ao conhecimento tácito dos indivíduos. Nesse estágio, o conhecimento é assimilado e internalizado por meio da prática e da experiência pessoal. Os indivíduos aplicam o conhecimento adquirido em suas próprias atividades e contextos, transformando-o em parte de sua base de conhecimento pessoal. A internalização permite que o conhecimento seja utilizado de maneira eficaz no desempenho das tarefas e na resolução de problemas, como aponta Nonaka e Takeuchi (1996).

## O Papel do Conhecimento no ambiente ISO

As normas emitidas pela ISO (International Organization for Standardization) voltadas a práticas de sistemas de gestão em temas diversos como a qualidade, meio ambiente, entre outros, requerem ter domínio do conhecimento específico que cada tema aborda para a sua boa operação, mas como aponta Nonaka e Takeuchi (1996) o conhecimento está inicialmente nas pessoas (tácito) para depois estar presente como informação documentada (explícito).

Por isso, quando do surgimento das primeiras normas da ISO passíveis de certificação (destaque para a família ISO 9000 a partir do final dos anos 80), o foco era no controle de documentos e assim, foi até a primeira década dos anos 2000, quando a visão sobre a Gestão do Conhecimento começa a ter mais força dentro do ambiente ISO, como afirmam Costa Neto e Canuto (2010, p. 243) “*A análise dessa sinergia permite que a implementação da Gestão do Conhecimento seja realizada a partir do alicerce da Gestão da Qualidade fornecido pela norma, otimizando recursos e partindo de práticas já implementadas e consagradas na organização*”.

Logo, as normas que seriam elaboradas posteriormente pelos comitês de trabalho normativo iriam acrescentar esse pensamento como conhecimento organizacional, tendo, de tal maneira, as duas questões de forma explícita em seus documentos, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, sendo essa última um dos itens importantes para implantar e manter o respectivo sistema de gestão, quando conduz as informações de maneira apropriada para uma organização, como descrevem os citados anteriores na página 248 “*Um adequado sistema de informação deve permitir a gestão do conhecimento da organização, apoando o seu objeto principal e integrando todos os departamentos, sendo capaz de disseminar esses padrões apoando a melhoria da qualidade, produtividade e competitividade da empresa. Para tanto, são primordiais a documentação e o controle, para ser possível avaliar econhecer todos os processos da organização, possibilitando a diminuição dos custos e um maior retorno financeiro*

## O Conhecimento Organizacional na ISO 9001:2015

Como descrito na norma ISO/TS 9002:2016 “*O conhecimento organizacional é o conhecimento específico da organização, que vem tanto de sua experiência coletiva como da experiência individual das pessoas. Esse conhecimento é, ou pode ser usado para atingir os objetivos da qualidade da organização ou seus resultados pretendidos*”, e assim, fica clara a relevância desse assunto para consecução dos objetivos do sistema de gestão da qualidade.

Como a norma é aplicável a qualquer tipo de organização, pode-se concluir que a questão do conhecimento organizacional também segue a mesma regra, pois como aponta o professor José Aparecido Pereira em seu livro Conhecimento, Gestão e Organizações (PEREIRA, 2018) na página 34 "... o conhecimento é visto e interpretado como um ferramental de suma importância para o desempenho das organizações em um contexto de economia globalizada." e, assim, o uso adequado do saber favorece não só a sobrevivência da empresa em um mundo competitivo como na obtenção de lucro em sua área de atuação.

Logo, no que confere à realização do produto e a própria satisfação do cliente, torna-se vital gerir as informações utilizadas pela organização e todo conhecimento ali existente para conduzir suas operações e, nesse sentido, ter uma sistemática de trabalho nas ações de implementação, manutenção e melhoria, que são vitais, como aponta o artigo de Carluccia et al. (2022). Embora a norma ISO 9001:2015 traga o subsídio mínimo para sua gestão nessa questão, não é o suficiente para obter os melhores resultados quanto a essa questão, logo o uso de um sistema de gestão proprietário, como a norma ISO 30401:2018, pode ser o caminho mais adequado, como aponta os artigos de Carluccia et al. (2022) e Quintero et al. (2022).

## A NORMA ISO 30401:2018

### Conhecendo a norma ISO 30401:2018

A referida norma possui requisitos para montagem de um SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento, mediante um conjunto de diretrizes para que as organizações possam identificar, adquirir, manter, compartilhar e usar o conhecimento de maneira adequada às regras que forem determinadas no SGC, na busca por fazer a sua implementação, manutenção e melhoria contínua, como preconiza a própria norma, alinhada à cultura organizacional e na obtenção de seus objetivos.

Ainda, sua estrutura normativa possui princípios que visam orientar o estabelecimento e domínio das principais competências e valores, que são a natureza do conhecimento, valor, foco, adaptatividade, compreensão compartilhada, ambiente, cultura e interatividade, os quais quando observados de maneira adequada, permitem inclusive um melhor alinhamento com outras normas como visto na abordagem de Juliano K. Alves no livro A Norma ISO 30401:2018 para Gestão do Conhecimento: Fundamentos e requisitos (ALVES et ai., 2021).

Deve ser ressaltado, ainda, que a norma não é conflitante com a gestão da informação, mas que a vê como uma pauta de sua abordagem, como visto também em ALVES et ai. (2021) no item 3.1, *"Contudo, cabe lembrar que a visão cognitivista ressalta que o papel da tecnologia não é exclusivamente de apoio informacional a esse capital humano, pois os sistemas e as soluções ofertados pela engenharia do conhecimento, bem como a inteligência artificial, são efetivamente agentes de conhecimento que devem ser inclusos nos planos organizacionais do SGC"*, visto que parte do conhecimento organizacional (saber explícito) está como informação documentada, física ou digital, deve ser abordada ao operar o SGC.

Pautada na abordagem de processo e no ciclo PDCA para sua condução, como elementos mandatórios nas normas ISO entre outros requisitos em comum em quase todas as seções da norma como auditoria, ação corretiva e análise crítica da direção por exemplo, é justamente em seus itens específicos que vemos a natureza de suas características que estão contidas na seção 4 da norma, que abordam o desenvolvimento do conhecimento (cláusula 4.4.2), transferência e transformação do conhecimento (cláusula 4.4.3), facilitadores do conhecimento (cláusula 4.4.4) e cultura de gestão do conhecimento (cláusula 4.5). São estes os principais requisitos específicos da norma ISO 30401:2018 que irão determinar a condução do SGC dentro daquilo que a organização almeja.

Por fim, podem-se destacar esperados ganhos com sua implementação, como um potencial aumento da inovação e da criatividade nas organizações graças ao compartilhar conhecimento, estimulando a geração de ideias, bem como a potencial melhora na tomada e rapidez de decisões, além do aprendizado continuado e desenvolvimento das competências dos colaboradores devido a se saber os fatores críticos nessa pauta para uma melhor obtenção de resultados por parte da organização. É lícita também a expectativa por melhoria na produtividade e aumento da competitividade empresarial.

## A relação entre a ISO 30401:2018 e a ISO 9001:2015

O alinhamento da ISO 30401:2018 com outras normas ou práticas de gestão, decorre da própria definição de conhecimento em sua cláusula 3.25, que define esse termo como *"ativo humano ou organizacional que permite decisões e ações efetivas no contexto"*, sendo esse contexto, por exemplo, a realização das condições, como estabelece o foco da ISO 9001:2015, que permitem o estabelecimento de um sistema unificado que ao funcionarem juntos pode ser referenciado como um SGI – Sistema de Gestão Integrado.

A conexão decorre do conhecimento ser um componente estratégico dentro do ambiente de gestão organizacional, como aponta Carluccia et ai. (2022), pois à medida que esse assunto se destaca, a ISO a absorve em suas normas, e no caso da ISO 9001:2015, onde esse tema é abordado nos requisitos da cláusula 7.6, direciona o conhecimento como item relevante para identificar melhorias, promover inovações, tomar decisões e alcançar resultados consistentes nas ações diversas ao longo do SGQ. Como também observam Morais et ai. (2020), Carvalho et ai. (2020) e Ayinde (2021), há ainda ganhos nas questões de auditorias, prática recorrente nas normas ISO, visando observar a conformidade da gestão.

Outro aspecto interessante desse alinhamento é o ganho proporcionado pela ISO 30401:2018 na gestão da informação, como aponta Payne (2020), visto que a informação documentada é vital para evidenciar, preservar e auxiliar na melhoria contínua de uma organização, sendo um item requerido pela ISO 9001:2015, bem como sobre conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, visando melhor atenção à sua demanda.

Logo, aplicar a ISO 30401:2018 no contexto de um SGQ baseado na ISO 9001:2015 fortalece abordar a qualidade e o conhecimento e, assim, possibilitar à organização ser mais competitiva no mercado e até responder às mudanças no ambiente de negócios de maneira ágil e mais apropriada, como observam Carluccia et ai. (2022) e Alves et ai. (2021).

## CONCLUSÕES

A dinâmica do tema conhecimento frente a sua aplicação em uma organização como ativo diferenciado para o sucesso, como se observa no livro Criação de Conhecimento na Empresa, dos professores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997), faz com que esse tema seja presente nas discussões sobre sistemas de gestão, como preconiza, por exemplo, a ISO 9001:2015. Essa discussão, evidentemente não se encerra com este artigo, pelo contrário há muitas questões que podem ser

revistas e aprimoradas dentro do assunto, como observam Carluccia et ai. (2022), Carvalho et ai. (2020), Quintero et ai. (2022) e Alves et ai. (2021).

Deve ainda ser destacada sobre essa questão a influência da cultura e o impacto da tecnologia em nosso cotidiano, como descreve o autor Ronaldo Vieira na obra Gestão do Conhecimento (VIEIRA, 2016), no capítulo 19. “*A informação serve de ponte entre o conhecimento, o homem e o mundo, pois pode conter e, por consequência, transmitir ao sujeito características do passado de acordo com seu conhecimento tácito, criando a base para ações atuais e passíveis de planejamento futuro*” e, assim, tornar a análise crítica sobre conhecimento e sua utilização atemporal nas organizações, mas sempre se observando o retorno positivo de sua adequada aplicação.

Como proposto no início deste artigo, a questão sobre se traria proveito a conexão entre as normas consideradas, pode-se observar no decorrer do texto que existem diversas vantagens. Acredita-se que isto fique claro pela observação do material apontado no referencial bibliográfico ou ainda pelo foco cruzado das normas, que visam beneficiar a gestão organizacional como um todo, beneficiando aquele que adquire o produto ou serviço, no caso o próprio cliente.

Essa conclusão sobre essa conexão pode ser vista no texto final do artigo de Neri (2020), onde ela descreve “*Pela estrutura da norma aqui estudada, nota-se que empresas que já adotaram alguma norma ISO em sua gestão, como a ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental) ou a ISO 45001 (gestão da saúde e segurança do trabalho), poderá ter maior facilidade de implantação dos requisitos da ISO 30401:2018*”, logo os potenciais ganhos são reais, quando bem trabalhados.

Contudo, desafios existem na adoção desse modelo de sistema de gestão integrado com as normas ISO, como aponta Carluccia et ai. (2022) em trecho da sua conclusão de artigo “*Eles podem se referir aos recursos limitados (por exemplo, dinheiro, tempo e pessoas) que as organizações, especialmente as PME's, podem investir na implementação do padrão ISO, mas também ao fato de que os padrões do sistema de gerenciamento ISO são escritos em uma linguagem complexa que pode ser bastante difícil de entender e especificar inúmeros elementos que sugerem que o sistema é burocrático. Além disso, a implementação de vários padrões ISO, por exemplo, ISO 140001, ISO 9001, ISO 30401, ISO/IEC 27032, etc., de forma integrada pode ser exigente para uma organização. Mais amplamente, os principais aspectos que uma organização precisa gerenciar para atender aos requisitos de GC da ISO e como fazê-lo, bem como riscos, desafios e benefícios, relacionados à implementação do padrão, são tópicos a serem investigados mais a fundo, especialmente de um ponto de vista empírico*

. Enfim, apesar de toda atenção e cuidado, os ganhos são reais e somente no decorrer do tempo, com um número maior de empresas operando

seu conhecimento organizacional com base na ISO 30401:2018, é que se poderá ter maior clareza nesses desafios e propor estudos e ações para resolver ou mitigar as situações que sugerem, porém, certamente jamais negar os diversos benefícios proporcionados pela norma ISO.

## AGRADECIMENTO

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

## REFERÊNCIAS

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

AYINDE, Lateef, OREKOYA, Ibrahim Oluwapelumi, SHOMOYE, Qaozara Adebanke Adepeju and Adeyinka M. (2021), **Knowledge audit as an important tool in organizational management: A review of literature** – Business Information Review 1–14

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **NBR ISO 9001:2015** –

**Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos** – Rio de Janeiro: ABNT, 2015

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

BARNES, Stephanie. (2022), **How radical KM is knowledge management: Referencing ISO knowledge management systems—requirements standard 30401** – Business Information Review, Vol. 39(2) 51–55

CARLUCCI, Daniela, KUDRYAVTSEV, Dmitry, SANTARSIERO, Francesco, LAGRUTTA, 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

CARVALHO, Fábio C. A. de (Org.), **Gestão do Conhecimento** – São Paulo: Pearson, 2012

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

CORNEY, Paul J. (2018), **As KM evolves, so will the ISO standard** – Business Information Review, Vol. 35(4) 165–167

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

DARWIN, Charles, **A Origem das Espécies** – São Paulo: Martin Claret, 2020

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

GEIGER, Paulo (Org.), **Novíssimo Aulete dicionário contemporâneo da língua portuguesa** – Rio de Janeiro: Lexikon, 2011

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – **ISO 30401:2018** –

**Knowledge management systems – Requirements** – Genebra: ISO, 2018

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – **ISO/TS 9002:2016** –

**Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2015** – Genebra: ISO, 2016

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

JORGE, Carlos F. Bitencourt, **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: Como integrar modelos e criar valor organizacional** – São Paulo: Saint Paul, 2021

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

MATOS, Florinda, VAIRINHOS, Valter, ANES, Ana, MATOS, Maria Francisca, VALE, José. (2022), **Relating Organizational Knowledge with ISO 9001: 2015: An Empirical Approach – Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management**

MAXIMO, Eduardo Zeferino, PEREIRA, Ricardo, MALVESTITI, Rosane, SOUZA, João Artur de. (2020), **ISO 30401: THE STANDARDIZATION OF KNOWLEDGE –**

International Journal of Development Research – Vol. 10, Issue, 06, pp. 37155-37159

MONTOYA-QUINTERO, Diana Maria, 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

MONTOYA-QUINTERO, Diana Maria, BERMUDEZ-RÍOS, Luisa F., COGOLLO-

FLÓREZ, Juan M. (2022), **Model for Integrating Knowledge Management System and Quality Management System in Industry 4.0** – QUALITY Access to Success. Vol. 23, No. 189

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

MORAIS, Marcos de Oliveira, COSTA NETO, Pedro Luiz de O., SANTOS, Osmildo Sobral dos, CONCEIÇÃO, Márcio Magera, MESSIAS, José Flávio, BREJÃO, Antônio Sérgio, MORAIS, Gabriel Alves. (2020), **Knowledge combined with innovation, elements for the improvement of production processes: case study in an aluminum smelter under pressure** – Business Research, Society and Development, v. 9, n. 9, e172997419

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, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka (1995), **The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation** – Oxford University Press, New York, NY

PAYNE, Judy, FRYER, Jonathan. (2020), **Knowledge management and information management: A tale of two siblings** – Business Information Review 1–9

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

SANTOS, Néri dos, LAPOLLI, Édis Mafra, ALVES, Juliano Keller, MORAES, Leonardo Almeida de, LAPOLLI, Joiceli Rossoni. (2020), **ISO 30401:2018: Uma Análise Crítica do Requisito 4.4 – Sistema de Gestão do Conhecimento** – E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 13, n. 1

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

SENGE, Peter M., **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende** – Rio de Janeiro: Best Seller, 2018

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

TAILLE, Yves de La, OLIVEIRA, Marta Kohl de, DANTAS, Heloysa, **Piaget, Vigotski, Wallon: Teorias psicogenéticas em discussão** – 29<sup>a</sup> Ed. – São Paulo: Summus, 2019