

CAPÍTULO 3

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE: PROMOVENDO O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COM A CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Data de submissão: 08/01/2025

Data de aceite: 05/03/2025

Mônica Magnificat Costa Bizzotto

Mestre em Engenharia e Gestão de Processos e Sistemas. Instituto de Educação Tecnológica (IETEC) – Brasil

Fernando Hadad Zaidan

Doutor em Ciências da Informação. Universidade Estadual de Montes Claros/ Polícia Militar de Minas (Unimontes/ PMMG) – Brasil

RESUMO: Em um mundo cada vez mais competitivo, a gestão do conhecimento juntamente com as metas de objetivos e resultados-chave desempenham um papel relevante nas organizações. Como forma de facilitar esse processo, ferramentas de inteligência artificial podem auxiliar na aquisição e no compartilhamento do conhecimento, além de apoiar na definição de metas e no monitoramento do desempenho, contribuindo para melhores decisões estratégicas. Diante desse cenário, o objetivo principal deste trabalho foi identificar a utilização de práticas de gestão do conhecimento e metas de objetivos e resultados-chave como forma de promover o desempenho das empresas e avaliar a contribuição da inteligência artificial na

otimização desses processos. A pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira fase consistiu na aplicação de um questionário de perguntas sobre gestão do conhecimento e objetivos e resultados-chave para coletar a opinião de colaboradores sobre a utilização dessas práticas no seu meio de atuação. A segunda fase visou explorar como a inteligência artificial pode aprimorar a gestão do conhecimento e as metas de objetivos e resultados-chave, facilitando o fluxo de informações. A pesquisa adotou métodos qualitativos, por meio de trabalhos correlatos, e quantitativos, através da aplicação de um questionário de divulgação *on-line*. Os resultados do questionário demonstraram que há uma contribuição direta da gestão do conhecimento e objetivos e resultados-chave no desempenho das empresas, e os trabalhos correlatos confirmaram que a inteligência artificial oferece oportunidades para acelerar essas práticas.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento, desempenho organizacional, objetivos e resultados-chave, inteligência artificial.

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES AND OBJECTIVES AND KEY RESULTS: PROMOTING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE WITH THE CONTRIBUTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ABSTRACT: In an increasingly competitive world, knowledge management and objectives and key results play a relevant role in organizations. To facilitate this process, artificial intelligence tools can assist in the acquisition and sharing of information, in addition to supporting goal setting and performance monitoring, contributing to better strategic decisions. Given this scenario, the main objective of this work was to identify the use of knowledge management practices and objectives and key results to promote company performance and evaluate the contribution of artificial intelligence in optimizing these processes. The research was divided into two stages. The first phase consisted of applying a questionnaire about knowledge management and objectives and key results to collect the opinion of employees about the use of these practices in their environment. The second phase aimed to explore how artificial intelligence can improve knowledge management with objectives and key results, facilitating the flow of information. The research adopted qualitative methods, through related work, and quantitative, through the application of an online questionnaire. The results of the questionnaire demonstrated that there is a direct contribution of knowledge management and objectives and key results to company performance, and related work confirmed that artificial intelligence offers opportunities to accelerate these practices.

KEYWORDS: knowledge management, organizational performance, objectives and key results, artificial intelligence.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) é uma prática que promove eficiência e inovação nas organizações. Para impulsionar essa estratégia, as empresas têm como desafio planejar a gestão e compartilhar informações entre seus colaboradores. O planejamento de captura, organização, armazenamento, disseminação e uso da informação tornam-se etapas importantes nas operações e na criatividade das empresas. Algumas iniciativas, como desenvolver influenciadores do conhecimento, incentivar a troca de experiências, participar de comunidades, tornar a documentação acessível e treinar os colaboradores, podem contribuir diretamente nesse contexto.

De acordo com Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 19), a GC serve como “linha mestra norteadora das ações estratégicas das empresas que pretendem se manter competitivas na economia do conhecimento”. Nessa direção e considerando que as organizações precisam criar mecanismos que facilitem o processo de conhecimento entre o maior número de indivíduos, Duarte, Lira e Lira (2014) destacam que o uso de ferramentas deve ser adotado para concretizar o processo de trocas, potencializando as conexões entre os atores da rede organizacional.

A adoção de práticas da GC permite a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento internamente e na relação com a sociedade. Para tanto, as organizações devem buscar a captura e a retroalimentação do conhecimento gerado para promover o desempenho organizacional alinhado à missão e à visão (OLIVEIRA; OLIVEIRA; ZIVIANI, 2021).

Este estudo se justifica na medida em que a GC moderna enfrenta o desafio de lidar com enormes volumes de informações dispersas e dinâmicas. Nessa linha, uma pesquisa do grupo Gartner, de janeiro de 2024, confirma que cerca de dois terços das organizações estão usando a inteligência artificial (IA) em várias unidades de negócios, um salto de 19% desde setembro de 2023. Além disso, 40% dos entrevistados afirmaram que sua organização implementou a IA em mais de três unidades de negócios (GARTNER, 2024).

De forma complementar, os objetivos e resultados-chave (do inglês, *objectives and key results* – OKR) surgem como uma ferramenta estratégica que não apenas alinha as metas organizacionais, mas também direciona seu uso eficaz na GC. Ao implementar OKR, as empresas podem definir objetivos claros e mensuráveis, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação ágil às mudanças do mercado. Nesse cenário, a IA se destaca como uma ferramenta poderosa para organizar e extraír significado desses dados com a utilização de algoritmos avançados de aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural. Assim, a integração harmoniosa entre GC, OKR e IA não apenas impulsiona a eficiência operacional, mas também fortalece a capacidade das organizações de inovar e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Como forma de avaliar o conhecimento nas empresas, este estudo teve como objetivo investigar a utilização de práticas de GC e metas de OKR para melhorar o desempenho organizacional, além de examinar o impacto da IA na otimização desses processos. Para tanto, esta pesquisa foi estruturada da seguinte maneira: após a contextualização do tema na introdução, foram apresentados, no referencial teórico, os conceitos de GC, OKR, desempenho organizacional, IA e a relação entre eles. Em seguida, foram apresentados o percurso metodológico adotado, os resultados obtidos e as discussões a partir da análise dos dados. Por fim, foram apresentadas as considerações finais, que abrangem a contribuição do trabalho, implicações teóricas, práticas e gerenciais, assim como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em seções que apresentam os conceitos de GC, OKR, desempenho organizacional, IA e a relação entre eles.

GC

A GC é um conjunto de métodos que envolvem a criação, armazenamento, uso e compartilhamento do conhecimento e ajuda as organizações a tomarem decisões e a buscarem a inovação. Cada vez mais, a GC está focada em tendências de retenção proativa do conhecimento, no gerenciamento da confiança na informação e no compartilhamento do conhecimento funcional entre diferentes áreas das organizações.

Segundo Sveiby (2003), na década de 90, três países ajudaram a fomentar o conceito de GC: os Estados Unidos, ao observar que seus sistemas se tornavam obsoletos com poucos meses e era necessário avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios; o Japão, a partir da preocupação com a inovação e com o próprio conhecimento; e a Suécia, com as reflexões sobre medições de desempenho que levaram ao pensamento de estratégias com base na competência.

Em 1986, Nonaka e Takeuchi introduziram nos Estados Unidos os estudos sobre conhecimento e, em 1991, Nonaka apresentou uma teoria abrangente sobre a capacidade de desenvolvimento intelectual coletivo e a espiral do conhecimento organizacional. Em 1997, Nonaka e Takeuchi destacaram a superioridade das corporações industriais japonesas sobre as concorrentes devido à maior capacidade de gerenciarem o conhecimento.

De acordo com Stewart (1998), o conhecimento dos trabalhadores e as informações sobre os clientes, canais e experiências que transitam na memória institucional das empresas são muitas vezes mais importantes que os bens tangíveis, como equipamentos, capital financeiro ou participação de mercado. Stewart (2001) ainda afirma que as empresas estão aplicando o conceito de capital intelectual nas operações diárias para aumentar seu sucesso no mercado, no desempenho e na lucratividade, bem como para gerenciar processos de conhecimento.

Alavi e Leidner (2001) destacam o interesse crescente em tratar o conhecimento como um recurso organizacional significativo e enfatizam a necessidade de sistemas de GC para apoiar a criação, transferência e aplicação do conhecimento nas organizações. Na visão de Pablos (2004), o capital intelectual compreende todos os recursos baseados no conhecimento que podem criar valor para a organização, mas que não estão incluídos em suas demonstrações financeiras, e as empresas conseguem vantagem competitiva sustentável quando são capazes de manter o conhecimento.

OKR

OKR é uma metodologia de definição de objetivos e resultados-chave usada por empresas para estabelecer indicadores de medição e acompanhar o progresso em direção aos objetivos traçados. É uma estratégia de gestão que permite mostrar de uma maneira transparente o que se deseja alcançar e focar no que importa.

Taylor e Fayol, os principais teóricos da administração, são considerados os pioneiros no desenvolvimento do conceito de metas, em 1911. Em 1930, Cecil Alec Mace realizou o primeiro estudo experimental de definição de metas e, no início da década de 1990, Andrew Grove, cofundador da Intel, solidificou esse conceito. Em 1999, a metodologia ganhou popularidade com John Doerr, que a implantou no Google.

OKR são *frameworks* de pensamento crítico e uma disciplina em evolução que busca garantir que os colaboradores trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que levem a empresa para frente (NIVEN; LAMORTE, 2016). Sob essa ótica, o papel dos indicadores é apontar para o caminho que deve ser tratado como prioridade pelos colaboradores.

A implementação eficaz do OKR pode encorajar a inovação do conhecimento e conduzir todos a uma mesma direção. Essa ciência ainda permanece em destaque no trabalho de autores recentes, como Wodtke (2023), que discute a importância do trabalho mútuo por equipes diversificadas em busca de um objetivo único e desafiador.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Com as mudanças cada vez mais rápidas nas condições de mercado e no perfil dos consumidores, as empresas buscam se adaptar rapidamente e realinhar as estratégias de crescimento para continuar gerando resultados positivos. Nesse sentido, Slater, Hult e Olson (2010) estabelecem que o desempenho organizacional está associado ao alcance ou superação dos objetivos estratégicos definidos pela organização por meio de aspectos financeiros, de mercado e/ou inovação.

A gestão do desempenho organizacional se torna cada vez mais importante para melhorar a performance das pessoas, de forma individual e coletiva. É possível observar que as organizações que implementam de forma eficiente e eficaz a GC têm seu desempenho organizacional impactado de forma positiva. Além das questões financeiras, o desempenho organizacional é avaliado por meio do relacionamento com valores intangíveis, como o conhecimento, competências e parcerias nas organizações (ALAARJ; ABIDIN-MOHAMED; BUSTAMAM, 2016).

De forma crescente, as políticas ambiental, social e de governança corporativa voltadas para as escolhas de consumo ligado à sustentabilidade fazem parte da estratégia de desempenho organizacional. As atitudes voltadas para o âmbito social e ambiental têm

sido valorizadas. Por meio da GC, tais práticas podem ser trabalhadas e as empresas podem melhor assumir a responsabilidade social perante os envolvidos na cadeia produtiva, desde os acionistas, investidores e governos até a comunidade e o meio ambiente, passando pelos clientes, colaboradores e fornecedores.

IA

A IA é um campo da computação que trata de sistemas e programas capazes de realizar tarefas antes só possíveis para humanos. O ramo computacional da IA inclui técnicas de aprendizado de máquina que se utilizam de uma base de dados para extrair informação e conhecimento. Segundo Asth (2024), geralmente, são necessários três elementos para criar IA: 1) dados, que são matéria-prima de informações que alimentam os sistemas; 2) algoritmos, que determinam como os dados são processados, analisados e utilizados para tomar decisões ou executar as tarefas; e 3) infraestrutura computacional, que abrange os componentes físicos para processar os dados e executar algoritmos de maneira eficiente.

Tsui, Garner e Staab (2000) observam que as técnicas de IA podem ser usadas em várias partes dos processos de GC, como a personalização das interações entre homem e computador, gestão de conteúdo, técnicas de recuperação baseada em casos, entre outras. As ferramentas de IA podem promover a aquisição, interpretação, organização, armazenamento e disseminação do conhecimento.

A cientista de computação Iya Sutskever, conhecida por suas contribuições significativas na área de aprendizado profundo em IA e redes neurais, traz *insights* relevantes sobre a IA inspirando as próximas gerações. Sua compreensão traz o desenvolvimento de modelos gerativos, como o ChatGPT, que acelerou o progresso de IA nas empresas (SUTSKEVER, 2007).

A pesquisa “IA em micro, pequenas e médias empresas: tendências, desafios e oportunidades”, recomendada em 2023 pela Microsoft e divulgada em 2024, mostra que a IA já é parte do dia a dia de 74% das pequenas e médias empresas brasileiras (MICROSOFT, 2024). Em relação aos investimentos, 47% das empresas estão investindo em IA sendo que, em 2022, essa porcentagem era de apenas 27%. As principais motivações de as empresas investirem em IA foram: ganho de eficiência, produtividade, agilidade, assistentes virtuais para atendimento ao cliente, ferramenta para agilizar o trabalho e geração automática de conteúdo de textos ou imagens (MICROSOFT, 2024).

RELAÇÃO ENTRE GC, OKR, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E IA

A integração do conhecimento com a IA está se tornando fundamental para melhorar os processos de captura do conteúdo. Essa tendência tem moldado as novas oportunidades de colaboração e inovação nas organizações. A IA pode fortalecer o potencial da GC através da facilitação do acesso e distribuição do conhecimento, criando conexão e coerência nas

informações, além de agilizar os processos. No entanto, a implementação bem-sucedida da IA na GC requer uma abordagem cuidadosa e estratégica. O campo da IA exige um entendimento específico para explorá-lo e, por ser relativamente novo, gera preocupações no que concerne a questões éticas, como privacidade e responsabilidades.

No que tange aos OKR, a IA pode apoiar o seu uso de várias maneiras, como: simplificar a definição e o acompanhamento das metas utilizando algoritmos e aprendizado de máquina para analisar dados como comportamentos de clientes e tendências de mercado; analisar os dados históricos e metas de desempenho para fazer previsões orientadas por dados, ajudando as empresas a definir OKR realistas e alcançáveis; analisar padrões de comunicação e níveis de colaboração, oferecendo visões sobre como a dinâmica da equipe pode ser melhorada e gerar recomendações inteligentes e melhores práticas com a sugestão de OKR relevantes. De forma positiva, integrar IA no gerenciamento de OKR pode otimizar a definição de metas, aumentar a eficiência e melhorar a tomada de decisões estratégicas.

METODOLOGIA

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e qualitativa e caráter exploratório. As fontes utilizadas tratam os conceitos abordados de forma específica ou inter-relacionada. Para elaboração deste estudo foi utilizado o método Design Science Research (DSR), que orienta a construção do conhecimento enfatizando a solução de problemas (WIERINGA, 2009). Trata-se de um método de pesquisa que auxilia pesquisadores na construção de artefatos que possibilitam a transformação de uma situação a um estado melhor ou mais desejável, promovendo a aproximação entre teoria e prática.

O estudo foi segmentado em quatro fases: 1) apresentar um breve conceito de GC, OKR, desempenho organizacional, IA e a relação entre as disciplinas; 2) realizar a coleta de dados das práticas de GC e OKR por meio de um questionário on-line; 3) buscar em fontes bibliográficas e estudos correlatos a aplicação de IA nesse contexto; e 4) analisar as respostas obtidas no questionário.

O percurso metodológico desta pesquisa se baseou nas diretrizes observadas na condução da metodologia DSR, de acordo com Hevner, March e Park (2004).



Figura 1 – Percurso metodológico da pesquisa

Fonte: Da autora, 2024.

A construção da pesquisa e a avaliação quantitativa dos resultados foi usada para identificar a utilização das práticas de GC e OKR no meio organizacional. O questionário foi elaborado de forma personalizada através da plataforma digital Survey Monkey e compartilhado com os respondentes pela internet. A pesquisa teve a participação de 100 interessados, no período de maio a junho de 2024.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi direcionada para as regiões metropolitanas do Sudeste do Brasil e teve como maior número de respostas o estado de São Paulo (52%), Rio de Janeiro (35%), Minas Gerais (8%) e Distrito Federal (2%), conforme demonstrado no Gráfico 1.

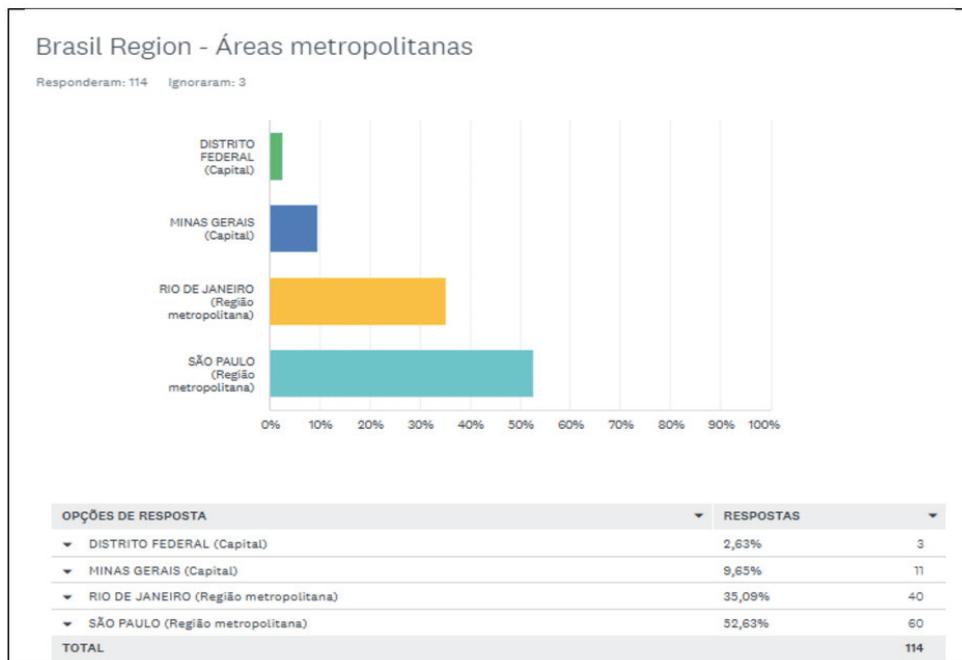


Gráfico 1 – Regionalização dos respondentes

Fonte: Da autora, 2024.

No que tange à faixa etária, de acordo com os dados levantados, a maioria dos participantes (58%) possuía de 30 a 44 anos de idade, conforme apresentado no Gráfico 2.

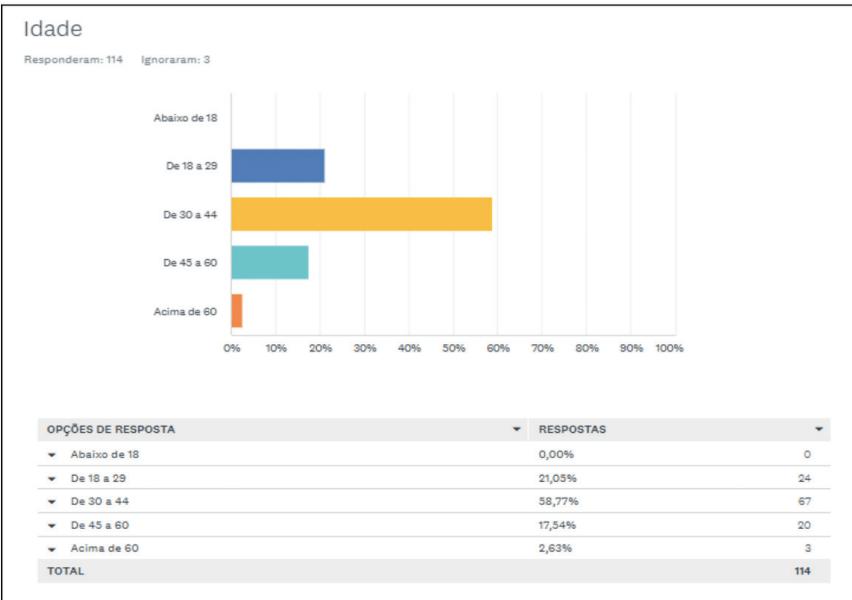


Gráfico 2 – Idade dos respondentes

Fonte: Da autora, 2024.

No que se refere à familiaridade com conceitos de GC, 41% dos participantes afirmam ter um bom conhecimento sobre o tema, 34% afirmam conhecer um pouco e 25% afirmam ter domínio da metodologia, conforme apresentado no Gráfico 3.

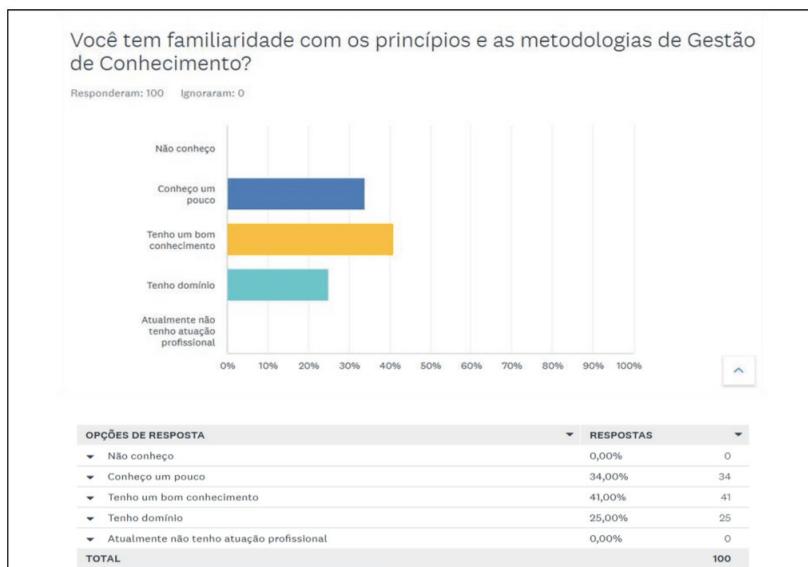


Gráfico 3 – Familiaridade com os conceitos de GC

Fonte: Da autora, 2024.

Quanto à percepção sobre a relação entre GC e desempenho das empresas, para 66% dos entrevistados existe uma relação alta entre a GC e o desempenho das empresas, conforme apresentado no Gráfico 4. Esse resultado confirma que o uso eficaz do conhecimento melhora a vantagem competitiva e o desempenho organizacional, de modo que o sucesso das organizações depende do contínuo investimento na aquisição de novos conhecimentos (DARROUX *et al.*, 2013).

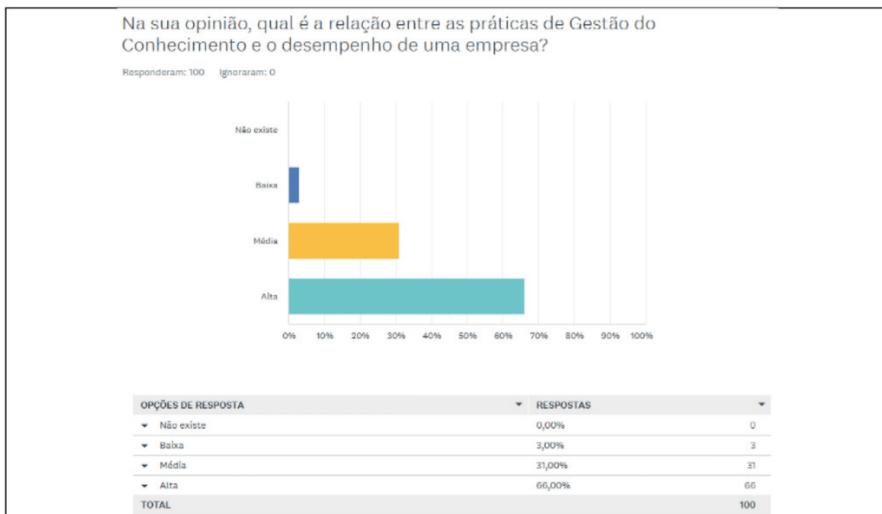


Gráfico 4 – Percepção sobre a relação entre GC e desempenho das empresas

Fonte: Da autora, 2024.

Quando perguntados sobre o estímulo à cultura de confiança na empresa em que atuam, 94% dos colaboradores percebem que a empresa estimula a cultura de confiança por meio do compartilhamento do conhecimento, conforme apresentado no Gráfico 5.

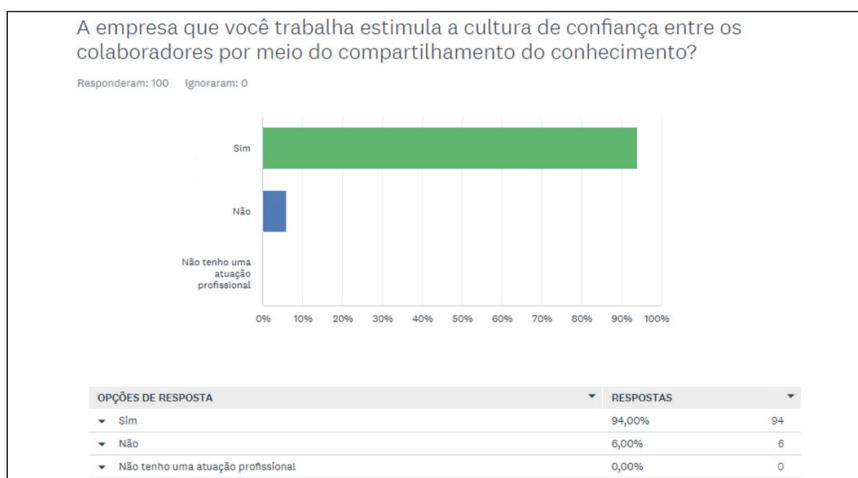


Gráfico 5 – Percepção sobre o estímulo à cultura de confiança na empresa

Fonte: Da autora, 2024.

No que tange ao espaço para adotar conceitos de GC como estratégia para geração de novos produtos e/ou serviços, 97% dos respondentes afirmaram que há espaço em suas atuações profissionais, conforme demonstrado no Gráfico 6.

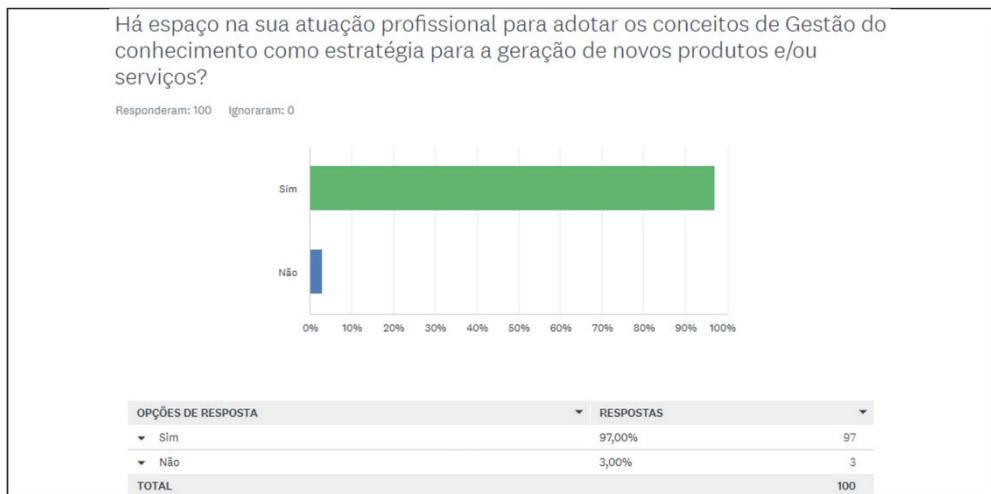


Gráfico 6 – Percepção sobre espaço para adotar conceitos de GC como estratégia para geração de novos produtos e/ou serviços

Fonte: Da autora, 2024.

Quando perguntados se existe incentivo no meio profissional em que atuam para solucionarem problemas de uma forma criativa ou diferente dos métodos tradicionais, 92% dos participantes afirmaram que sim, conforme apresentado no Gráfico 7.

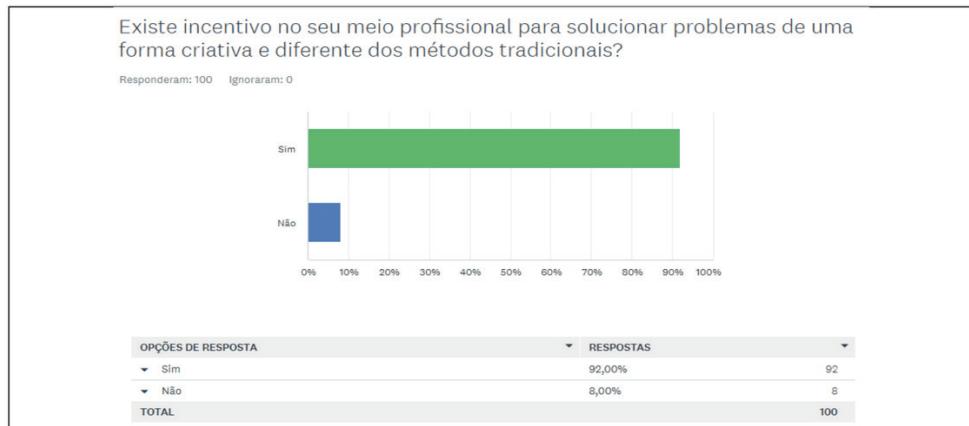


Gráfico 7 – Percepção sobre o incentivo para solucionar problemas

Fonte: Da autora, 2024.

No que tange à percepção sobre a geração de conhecimento coletivo por meio de retrospectivas, *feedbacks* ou lições aprendidas, 95% dos respondentes afirmam que o conhecimento coletivo é gerado dessa forma no meio profissional em que atuam, conforme apresentado no Gráfico 8. Sob essa perspectiva, Ziviani *et al.* (2019) apontam que o aprendizado pode ser adquirido por meio das lições aprendidas, bem como por meio de repositórios de informações, perguntas frequentes, uso de intranets e banco de dados corporativos ou acesso a informações públicas da internet.



Gráfico 8 – Percepção sobre a geração de conhecimento coletivo

Fonte: Da autora, 2024.

Quando perguntados sobre a disponibilidade de sistemas de comunicação que facilitam a troca de conhecimento, 95% dos respondentes afirmaram ter acesso a sistemas que permitem a troca de conhecimento no meio profissional em que atuam, conforme indicado no Gráfico 9.

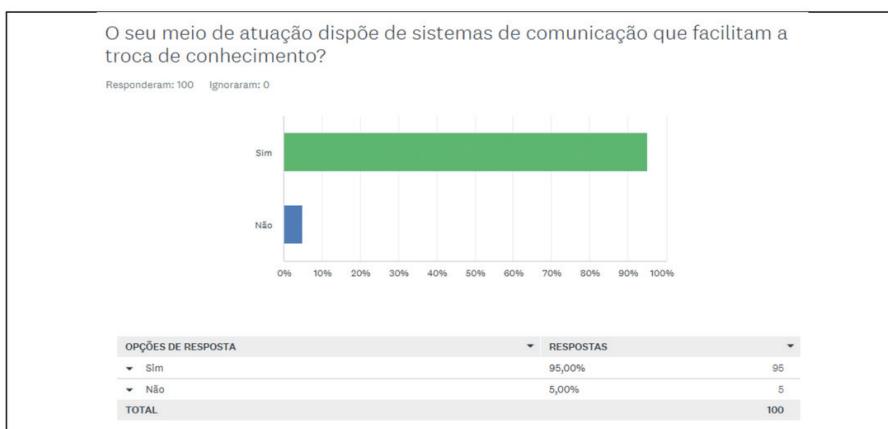


Gráfico 9 – Percepção sobre a disponibilidade de sistemas de comunicação que facilitam a troca de conhecimento

Fonte: Da autora, 2024.

No que se refere à disponibilidade de sistemas de armazenamento do conhecimento, 87% dos participantes afirmaram existir sistemas de armazenamento de dados que auxiliam na tomada de decisões na empresa em que atuam, conforme apresentado no Gráfico 10.

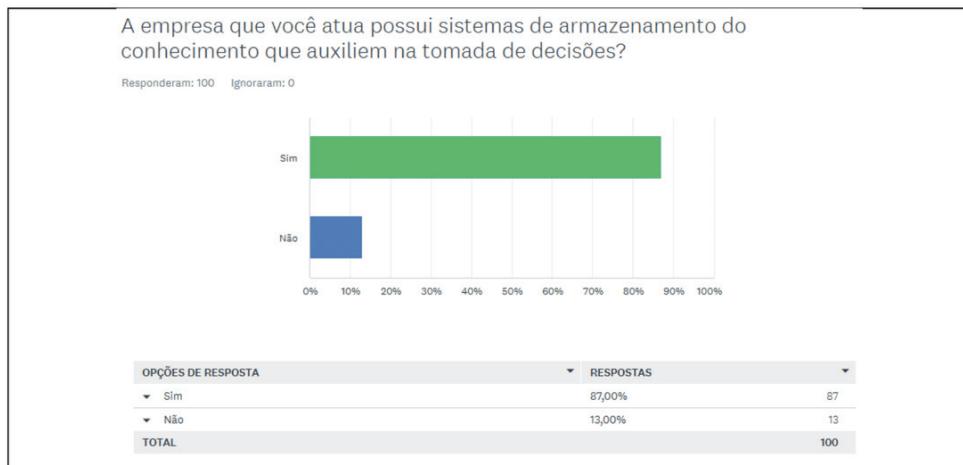


Gráfico 10 – Percepção sobre a disponibilidade de sistemas de armazenamento do conhecimento

Fonte: Da autora, 2024.

Quando perguntados se os canais de colaboração entre clientes, concorrentes e colaboradores promovem o aprendizado no meio profissional em que atuam, 86% dos respondentes afirmaram que sim, conforme demonstrado no Gráfico 11.

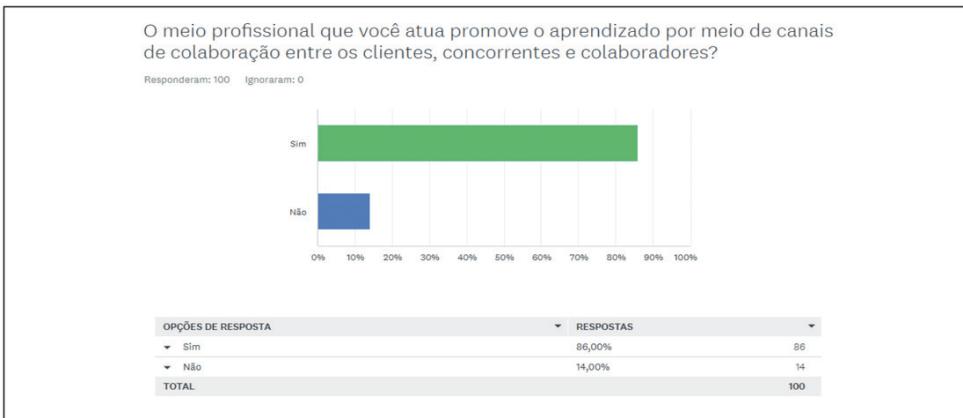


Gráfico 11 – Percepção sobre a promoção do aprendizado por meio dos canais de colaboração

Fonte: Da autora, 2024.

Ao propor a seleção de OKR de disseminação e utilização do conhecimento que pode ser identificada no meio de atuação dos respondentes, a medição da quantidade de registros em sistemas de informação foi considerada por 58% dos entrevistados como

a mais utilizada nas empresas. Para 50% dos entrevistados, a medição de mentorias de conhecimento é uma realidade nas empresas. 49% dos participantes destacaram que a quantidade de registros de lições aprendidas e o tempo de entrega de novos produtos, serviços ou melhorias são as mais relevantes. O Gráfico 12, a seguir, traz essa seleção.

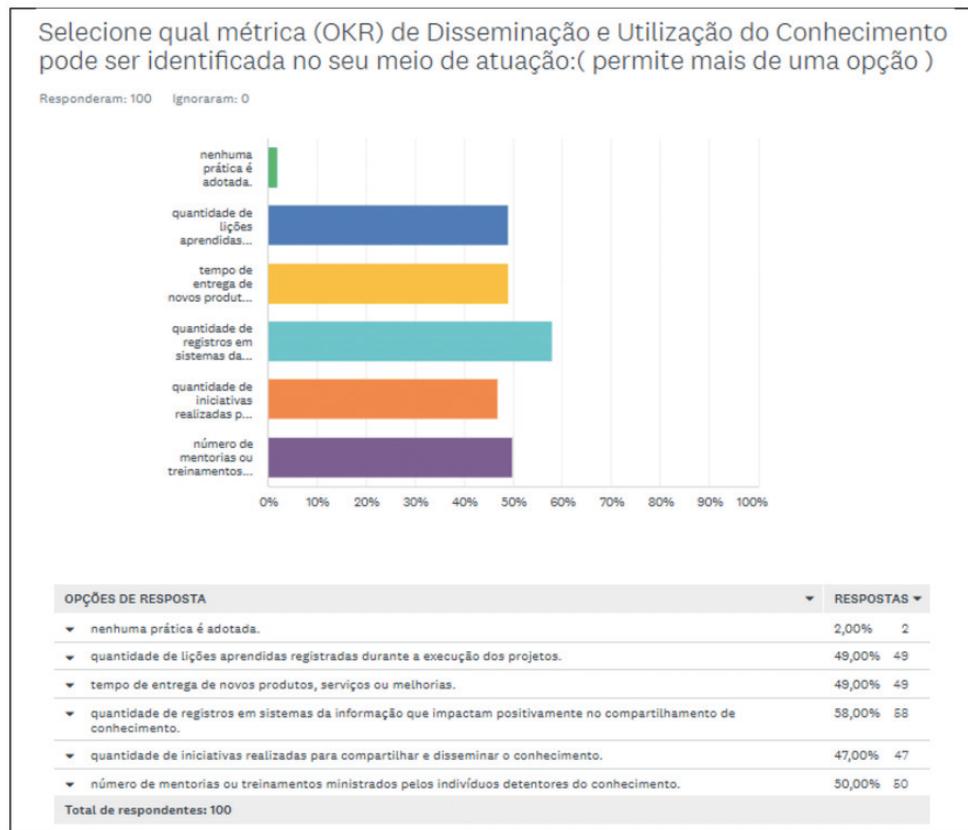


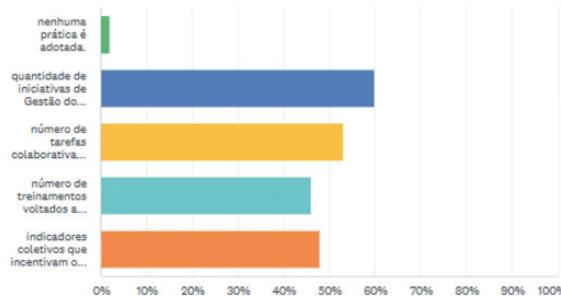
Gráfico 12 – Seleção de OKR de disseminação e utilização do conhecimento

Fonte: Da autora, 2024.

Ao propor a seleção de OKR de aquisição e distribuição do conhecimento que pode ser identificada no meio de atuação dos respondentes, pode-se destacar que a quantidade de iniciativas de GC voltadas à satisfação dos clientes (60%) e de tarefas colaborativas voltadas ao desempenho de uma empresa (53%) são utilizadas pela maioria dos entrevistados. Indicadores coletivos que incentivam o compartilhamento do conhecimento e números de treinamentos voltados à externalização, combinação e internalização do conhecimento foram identificados por 48% e 46% dos entrevistados, respectivamente. O Gráfico 13, a seguir, traz essa seleção.

Selecione qual métrica (OKR) de Aquisição e Distribuição do Conhecimento pode ser identificada no seu meio de atuação: (permite mais de uma opção)

Responderam: 100 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ nenhuma prática é adotada.	2,00% 2
▼ quantidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento voltadas a satisfação dos clientes.	60,00% 60
▼ número de tarefas colaborativas voltadas ao desempenho de uma empresa.	53,00% 53
▼ número de treinamentos voltados a externalização, combinação e internalização do conhecimento.	46,00% 46
▼ indicadores coletivos que incentivam o compartilhamento do conhecimento.	48,00% 48

Total de respondentes: 100

Gráfico 13 – OKR de aquisição de conhecimento

Fonte: Da autora, 2024.

Por fim, foi solicitado aos respondentes que deixassem um comentário apontando a importância da GC no desenvolvimento das empresas. As respostas¹ apresentadas indicam a percepção que a GC desempenha um papel crucial no desenvolvimento de empresas. Uma gestão eficaz do conhecimento permite que as empresas capturem, armazenem e compartilhem conhecimentos de maneira estruturada. Isso facilita a inovação contínua, pois o conhecimento acumulado pode ser utilizado para gerar novas ideias, melhorias em produtos e serviços e novos processos. Além disso, com uma boa GC, entendem que as empresas podem acessar rapidamente informações críticas e relevantes para tomar decisões informadas, o que reduz a dependência de decisões baseadas apenas em intuições individuais e permite uma abordagem mais fundamentada e estratégica.

Os respondentes também entendem que empresas que investem em uma gestão eficaz do conhecimento estão mais bem posicionadas para se adaptar às mudanças do mercado e da indústria. Elas podem reagir mais rapidamente às demandas dos clientes, antecipar tendências e competir de maneira mais eficaz com concorrentes. Em resumo, para os entrevistados, a GC não é apenas sobre tecnologia ou processos; é sobre como uma organização cria, compartilha e utiliza o conhecimento para se desenvolver de maneira sustentável e competitiva ao longo do tempo.

1. Disponível no Apêndice.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Esta seção descreve as contribuições e inovações da GC, OKR e IA no desempenho das empresas.

CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A coleta de dados por meio do questionário possibilitou evidenciar que a GC exerce um papel presente nas organizações. Através do estudo das bibliografias foi possível observar uma forte relação entre a GC, OKR, desempenho organizacional e os sistemas de IA.

Tendências de uso de algoritmos de aprendizado de máquina para realizar previsões ou a computação afetiva, que permite as análises de sentimento dos textos escritos pelos funcionários em *e-mails* e mensagens corporativas, e avaliar o clima organizacional são alguns exemplos da contribuição da IA na GC.

É possível, ainda, observar uma relação positiva da IA na OKR na aplicação de algoritmos para identificação de problemas de conformidade em normas internas na organização, o que auxilia em indicadores de desempenho.

IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A relação entre GC, OKR e IA traz contribuições positivas no cenário organizacional. A coleta de dados realizada nesta pesquisa evidencia avanços no uso de práticas de compartilhamento, retenção de conhecimento e indicadores de desempenho. As aplicações de GC são mais evidentes onde as lições aprendidas são utilizadas como meio de reutilização do conhecimento nas empresas.

Nessa mesma linha, a IA pode contribuir significativamente para a melhoria da capacidade da troca de conhecimento nas empresas por meio da automação de tarefas, organização de dados, criação de conteúdo e pesquisa, análise de grandes volumes de informação e conexão de informações de diferentes fontes.

A IA pode ajudar a superar os desafios da GC, trazendo oportunidades de uso de OKR na quantificação dos benefícios financeiros com a GC ao melhorar a eficiência e eficácia dos processos nas empresas.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Estudos apontam um avanço no estímulo das organizações ágeis de aprendizado melhorando a inovação e a eficiência operacional. A utilização de altos volumes de dados propulsionada pela IA fornece aos gestores e executivos informações em tempo real. Através de OKR, *dashboards* interativos e análises preditivas, os tomadores de decisão podem identificar tendências, antecipar resultados e analisar proativamente os desafios. A acessibilidade das informações possibilita às pessoas aprenderem novas habilidades e obterem informações a qualquer momento.

As novas oportunidades tecnológicas no mercado atual estão transformando a GC em uma disciplina mais dinâmica e integrada, capaz de responder rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades organizacionais.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

No que tange à GC, quantificar os benefícios financeiros que as práticas trazem para o desempenho das empresas pode ser desafiador devido a vários fatores, como: 1) intangibilidade de atuação, pois a troca de conhecimento entre os funcionários não é uma medição precisa; 2) algumas contribuições de GC se manifestam em longo prazo, dificultando a atribuição de ganhos financeiros imediatos; e 3) OKR tradicionais podem não capturar completamente o valor criado pelas iniciativas de GC.

Para vencer essas dificuldades, é importante realizar pesquisas futuras focadas em identificar OKR que levem em conta a importância da IA na administração do conhecimento, além de avaliar as competências técnicas e comportamentais mais direcionadas para os profissionais se preparem para o amanhã.

REFERÊNCIAS

ALAARJ, S.; ABIDIN-MOHAMED, Z.; BUSTAMAM, U. S. B. A. Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 729-738, 2016.

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

ASTH, R. C. Inteligência artificial (IA): o que é, seus tipos e como funciona. **Toda Matéria**, 2024. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/inteligencia-artificial/>. Acesso em: 6 jul. 2024.

DARROUX, C.; JONATHAN, H.; MASSELE, J.; THIBELI, M. Knowledge management: the pillar for innovation and sustainability. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research**, v. 9, n. 1. p.113-120, 2013.

DUARTE E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: LIRA E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora UFPB, 2014. p. 269-308.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J. Design Science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

MICROSOFT. **IA em micro, pequenas e médias empresas**: tendências, desafios e oportunidades. Edelman, 2024. Disponível em: https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/42/2024/03/Microsoft_Edelman_PMEs_2023_Imprensa-Brasil-VF.pdf. Acesso em: 6 jul. 2024.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and key results**: driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley & Sons, 2016.

NONAKA, I. The Knowledge-creating company. **Harvard Business Review**. New York, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; ZIVIANI, F. Processo de inovação no contexto de transformação digital: *framework* para gestão da inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 2-15, 2021.

PABLOS, P. O. Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, p. 629-647, 2004.

SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 551-559, 2010.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **The wealth of knowledge**: intellectual capital and the twenty-first century organization. New York: Currency, 2001.

SUTSKEVER, I. **Nonlinear multilayered sequence models**. 2007. 68 p. Thesis (Master of Science) – Department of Computer Science, University of Toronto, Toronto, Canada, 2007. Disponível em: https://www.cs.utoronto.ca/~ilya/MS_thesis/ms_body.pdf. Acesso em: 6 jul. 2024.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The new product development game. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 1, p. 137-146, 1986.

TSUI, E.; GARNER, B.; STAAB, S. The role of Artificial Intelligence in Knowledge Management. Editorial Note. **Elsevier**, v. 13, n. 5, p. 235-239, 2000.

WIERINGA, R. **Design science as nested problem solving**. New York: ACM, 2009.

WODTKE, C. **OKR**: foco total nos resultados. São Paulo: Editora Benvirá, 2023.

ZIVIANI, F. *et al.* O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 61-83, 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE GC

Gestão do Conhecimento

Pesquisa elaborada em Junho/2024 sobre a relação das práticas de Gestão do Conhecimento com o desempenho das empresas.

* 1. Você tem familiaridade com os princípios e as metodologias de Gestão de Conhecimento?

- Não conheço
- Conheço um pouco
- Tenho um bom conhecimento
- Tenho domínio

* 2. Na sua opinião, qual é a relação entre as práticas de Gestão do Conhecimento e o desempenho de uma empresa?

- Não existe
- Baixa
- Média
- Alta

* 3. A empresa que você trabalha estimula a cultura de confiança entre os colaboradores por meio do compartilhamento do conhecimento?

- Sim
- Não

* 4. Há espaço na sua atuação profissional para adotar os conceitos de Gestão do conhecimento como estratégia para a geração de novos produtos e/ou serviços?

- Sim
- Não

* 5. Existe incentivo no seu meio profissional para solucionar problemas de uma forma criativa e diferente dos métodos tradicionais?

- Sim
- Não

* 6. Em seu meio profissional o conhecimento coletivo é gerado por meio de retrospectivas, feedbacks ou lições aprendidas entre os colaboradores?

- Sim
- Não

* 7. O seu meio de atuação dispõe de sistemas de comunicação que facilitam a troca de conhecimento?

- Sim
- Não

* 8. A empresa que você atua possui sistemas de armazenamento do conhecimento que auxiliem na tomada de decisões?

- Sim
- Não

* 9. O meio profissional que você atua promove o aprendizado por meio de canais de colaboração entre os clientes, concorrentes e colaboradores?

- Sim
- Não

* 10. Selecione qual métrica (OKR) de Disseminação e Utilização do Conhecimento pode ser identificada no seu meio de atuação:

(permite mais de uma opção)

- quantidade de lições aprendidas registradas durante a execução dos projetos.
- tempo de entrega de novos produtos, serviços ou melhorias.
- quantidade de registros em sistemas da informação que impactam positivamente no compartilhamento de conhecimento.
- quantidade de iniciativas realizadas para compartilhar e disseminar o conhecimento.
- número de mentorias ou treinamentos ministrados pelos indivíduos detentores do conhecimento.
- nenhuma prática é adotada.

* 11. Selecione qual métrica (OKR) de Aquisição e Distribuição do Conhecimento pode ser identificada no seu meio de atuação:

(permite mais de uma opção)

- quantidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento voltadas a satisfação dos clientes.
- número de tarefas colaborativas voltadas ao desempenho de uma empresa.
- número de treinamentos voltados a externalização, combinação e internalização do conhecimento.
- indicadores coletivos que incentivam o compartilhamento do conhecimento.
- nenhuma prática é adotada.

Outra métrica (especifique)

* 12. Deixe seu comentário sobre a importância da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das empresas.

APÊNDICE B – PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GC NO DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS (RESPOSTA DA QUESTÃO 12 DO QUESTIONÁRIO)

É muito importante para o crescimento da empresa.
Eficiência operacional, tomada de decisões, retenção do conhecimento, desenvolvimento de talentos, satisfação do cliente, colaboração e comunicação.
Para efeito de crescimento em qualquer empresa, considero de suma importância a introdução desse sistema de gestão, uma vez que acredito na troca de conhecimento, creio que ninguém é tão sábio a ponto de não precisar de conhecimento e nem tão desinformado que não possa passar conhecimento.
É importante para conectar as fontes de geração com as necessidades de aplicação do conhecimento.
Extremamente importante para aprender mais sobre os clientes e personalização de conteúdo.
Adotar boas práticas de gestão do conhecimento é essencial para otimizar processos, melhorar a gestão de pessoas, cuidar da saúde financeira de um negócio e reduzir custos operacionais.
Deve ter uma transferência do conhecimento dos geradores para as pessoas que utilizam na execução da estratégia.
É fundamental para melhorar os processos e acelerar o desenvolvimento do capital humano.
É importante para a evolução no ambiente de trabalho e para um ambiente mais harmonioso.
Desenvolve tanto a empresa quanto o profissional.
Alta colaboração para o crescimento da empresa.
Melhora a produtividade e comunicação entre os colaboradores.
A GC é um dos pilares para que uma empresa cresça visando à evolução, com ajuda de uma gestão de pessoas gabaritadas que colaboraram trazendo benefícios em comum.
O crescimento da empresa é maior em relação a uma que não aplique o mesmo método.
É muito importante para todas as empresas e seus funcionários desenvolverem seus projetos, suas metas. Todos crescem, todos ganham.
Para um total entendimento de todos em um ambiente de trabalho respeitado.
É importante para a empresa ter um bom conhecimento, aproxima mais os colaboradores, que tem mais empenho em suas atividades.
Esse incentivo é muito importante para a evolução da empresa e seus colaboradores, gerando clientes cada vez mais satisfeitos.
É importante porque serve de indicadores para a empresa.
Ajuda os funcionários a colaborarem entre si, desenvolvendo a empresa e trazendo retorno através dos clientes.
Isso faz com os funcionários criem mais conhecimento, aumentem a capacidade da empresa e passem por problemas mais facilmente.
Conecta as fontes de geração com as necessidades de aplicação do conhecimento.
A importância da GC incentiva empresa, colaboradores para o desempenho.
A GC ajuda a empresa a crescer tanto no âmbito dos funcionários como também dos clientes, tornando-se, assim, uma empresa de prestígio.
No mundo da IA, a GC torna-se ainda mais indispensável, principalmente no tocante dos processos.
É imprescindível que o conhecimento seja compartilhado, medido e aprimorado. Sem o rastreio de informações, a governança da empresa perde a rastreabilidade dos seus dados, e isso pode incorrer em tomada de decisão equivocada.
Essencial para o progresso da empresa e do desempenho dos colaboradores coletivo e individual.
A GC faz a diferença na atividade da empresa, onde todos conseguem padronizar o processo, mantendo a qualidade.
É importante que as empresas estimulem os funcionários convidando-os a participar, se informar, compartilhar a sua opinião sobre assuntos de trabalho e escutando as suas opiniões pessoais. A GC é uma das principais ferramentas para que uma empresa tenha êxito e sucesso hoje em dia.

Melhora o desempenho dos funcionários.
É importante para o desenvolvimento geral da empresa e melhor gestão dos colaboradores.
Muito importante, inclusive para o senso de pertencimento do funcionário na empresa.
Acredito que uma boa GC pode mitigar pontos no processo que são recorrentes e que prejudicam os objetivos estratégicos da empresa.
É necessário para auxiliar e obter o crescimento.
É importante conectar as fontes de geração com as necessidades de aplicação do conhecimento.
Facilita o processo agilizando a resolução dos problemas com eficácia nos processos.
Faz com que os colaboradores estejam bastante empenhados no crescimento pessoal e profissional.
Quanto mais dados e <i>networking</i> , melhor será a gestão.
A GC em uma empresa gera crescimento e unidade. Faz com que todos se sintam importantes na área onde atuam.
Totalmente relevante e precioso para nossa organização.
É muito importante para o crescimento profissional.
Não só auxilia no crescimento da empresa, como também organiza e otimiza tempo, gerando outros frutos no desempenho da empresa.
Crescimento, oportunidades, carreira.
Muito importante, inclusive para o senso de pertencimento do funcionário na empresa.
Uma empresa que desenvolve seus colaboradores desenvolve seu próprio progresso!
Está diretamente ligada aos resultados da empresa.
Extremamente importante porque se cria um ciclo de conhecimento compartilhado, gerando um impacto positivo na empresa.
Promove qualidades efetivas no trabalho.
É o que faz a melhoria e o sucesso da empresa.
Para crescer e se destacar é essencial.
Toda empresa necessita de conhecimento, ter sua gestão é ter a certeza de estar levando sua empresa ao caminho do sucesso.
Auxilia em uma melhor relação com a empresa.
Para desenvolver novas habilidades profissionais e agregar conhecimento.
É algo essencial que faz muito bem para as empresas hoje em dia.
GC é indispensável na administração de uma empresa.
É fundamental para o desenvolvimento das empresas, pois permite a captura, organização e compartilhamento de informações e experiências entre os colaboradores. Isso promove a inovação, melhora a tomada de decisões e aumenta a eficiência operacional. Além disso, ao preservar e disseminar o conhecimento, a empresa se torna mais resiliente e adaptável às mudanças do mercado, garantindo uma vantagem competitiva sustentável.
Extrema relevância para desenvolvimento dos profissionais.
É superimportante a GC para o crescimento das empresas.
É muito importante para a inovação do produto.
É muito importante para formação profissional e desempenho do mesmo.
É o que move os colaboradores.
É essencial. Sem isso, os processos não andam de uma forma eficaz.
Ajuda as empresas para que todos tenham conhecimento.
Necessário para empresas.
Melhora recursos da empresa no geral.