

Harmonizando padrões globais e práticas locais: uma análise comparativa entre a ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC

Harmonizing global standards and local practices: a comparative analysis between ISO 30401:2018 and the SBGC Reference Model

Euro Marques Júnior

euro.marques@sbgc.org.br

Data de submissão: 07/10/2024

Data de aceite: 04/01/2025

Resumo: O artigo analisa a integração da norma ISO 30401:2018 com o Modelo de Referência SBGC, abordando como esses frameworks de gestão do conhecimento (GC) podem ser aplicados conjuntamente em organizações brasileiras. A pesquisa é qualitativa e comparativa, utilizando revisão bibliográfica, análise documental e estudos de caso em empresas brasileiras que adotaram ambos os modelos. Os resultados indicam que a integração pode otimizar práticas de GC, promovendo eficiência operacional, desenvolvimento de competências e inovação contínua. Estudos de caso demonstram benefícios e desafios práticos dessa combinação, fornecendo diretrizes para gestores interessados em harmonizar padrões internacionais com práticas locais. A implementação das recomendações visa melhorar a retenção de conhecimento, aumentar a competitividade e fomentar a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; ISO 30401:2018; Modelo de Referência SBGC.

Abstract: The article analyzes the integration of the ISO 30401:2018 standard with the SBGC Reference Model, discussing how these knowledge management (KM) frameworks can be jointly applied in Brazilian organizations. The research is qualitative and comparative, utilizing a literature review, document analysis, and case studies in Brazilian companies that have adopted both models. Results indicate that this integration can optimize KM practices, promoting operational efficiency, skills development, and continuous innovation. Case studies illustrate practical benefits and challenges of this combination, providing guidelines for managers interested in harmonizing international standards with local practices. The implementation of these recommendations aims to enhance knowledge retention, increase competitiveness, and foster the continuous improvement of organizational performance.

Keywords: Knowledge Management, ISO 30401:2018, SBGC Reference Model.

1. Introdução

Como já havia predito Drucker (1993), a gestão do conhecimento (GC) tem se tornado um fator crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no século XXI. À medida que o ambiente de negócios se torna cada vez mais complexo e dinâmico, a capacidade de capturar, gerenciar e aplicar o conhecimento organizacional é essencial para manter a competitividade. Nesse contexto, surgem diversos modelos e normas que buscam padronizar e orientar as práticas de GC nas organizações. Dentre esses, destacam-se a ISO 30401:2018, um padrão internacional desenvolvido pela Organização

Internacional de Normalização (ISO), e o Modelo de Referência SBGC, elaborado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC).

O problema central abordado por este estudo é a necessidade de harmonizar padrões globais com práticas locais de GC. Enquanto a ISO 30401:2018 oferece uma estrutura normativa reconhecida globalmente, o Modelo de Referência SBGC adapta essas diretrizes ao contexto específico do Brasil, proporcionando flexibilidade e aplicabilidade prática. No entanto, a implementação isolada de cada um desses modelos pode não capturar todo o potencial de uma abordagem integrada, que aproveite as fortalezas de ambos para criar uma estratégia de GC

mais robusta e eficaz.

A estratégia da pesquisa envolve uma análise comparativa detalhada entre a ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC, com o objetivo de identificar suas similaridades, diferenças e complementaridades. Esta análise será complementada por estudos de caso que ilustram a aplicação prática de ambos os modelos em organizações brasileiras, destacando os benefícios e desafios encontrados.

O embasamento teórico do estudo se apoia em uma revisão abrangente da literatura sobre gestão do conhecimento, padrões internacionais e modelos de referência. Serão explorados conceitos fundamentais de GC, incluindo a criação, retenção e aplicação do conhecimento, bem como as implicações culturais e organizacionais na implementação desses modelos.

O objetivo deste artigo é fornecer uma análise comparativa que possa servir de guia para organizações interessadas em adotar práticas de GC que harmonizem padrões globais com práticas locais. Espera-se que as conclusões deste estudo possam contribuir para a melhoria das práticas de GC, oferecendo insights sobre como integrar efetivamente a ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC para maximizar o valor do conhecimento organizacional.

Ao abordar essa temática, este artigo busca preencher uma lacuna na literatura existente, uma vez que poucas empresas implantaram a nova norma ISO 30401:2018 no Brasil, oferecendo uma perspectiva prática e teórica sobre a integração de modelos de GC, e propondo diretrizes para organizações que desejam implementar uma abordagem mais holística e contextualizada da gestão do conhecimento.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão do conhecimento

A GC é uma disciplina que abrange processos, práticas e tecnologias utilizadas para identificar, criar, representar, distribuir e possibilitar a adoção de insights e experiências. Esses insights e experiências podem ser tanto informações explícitas, documentadas e armazenadas, quanto conhecimentos tácitos, incorporados na experiência individual e prática organizacional. A GC visa transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional, acessível e reutilizável por toda a organização, aumentando assim a eficiência, a inovação e a

competitividade (Marques Júnior, 2010).

De acordo com Alavi e Leidner (1999), a importância da GC nas organizações modernas é multifacetada, abrangendo diversas dimensões cruciais para o sucesso e a sustentabilidade organizacional. No âmbito da inovação e competitividade, a GC facilita a inovação ao promover a criação e o compartilhamento de novas ideias e práticas, permitindo que organizações se adaptem mais rapidamente às mudanças do mercado e explorem novas oportunidades (Nonaka, 2008). Além disso, o conhecimento como recurso estratégico pode diferenciar uma organização de seus concorrentes, ajudando-a a oferecer produtos e serviços superiores, melhorar a satisfação do cliente e obter uma posição competitiva mais forte (Egbu *et al.*, 2013). Quanto à eficiência operacional, a GC contribui para identificar e disseminar as melhores práticas e lições aprendidas, otimizando processos e reduzindo redundâncias e ineficiências (Kanat & Atilgan, 2014). Ademais, o compartilhamento de conhecimento previne a repetição de erros, promovendo consistência na execução das tarefas e economizando tempo e recursos (Fink & Ploder, 2013). Na dimensão da tomada de decisão informada, a GC fornece uma base consolidada de conhecimento acessível, permitindo que tomadores de decisão tenham acesso rápido e fácil a informações relevantes e atualizadas (Araújo *et al.*, 2010). Com uma GC eficaz, as decisões tornam-se mais precisas e confiáveis por serem fundamentadas em dados e evidências, ao invés de intuições ou suposições (Al-Shammari, 2009).

A retenção de conhecimento também é um aspecto vital, pois a GC mitiga a perda de conhecimento em cenários de alta rotatividade de pessoal, retendo o conhecimento crítico dentro da organização (Wong, 2013). Também facilita a transferência de conhecimento entre colaboradores experientes e novos membros da equipe, acelerando o tempo de aprendizado e a integração (Massa & Testa, 2013). No que tange à cultura organizacional e colaboração, a GC promove uma cultura de compartilhamento e interação entre departamentos e níveis hierárquicos, quebrando silos organizacionais (Araújo *et al.*, 2010). Colaboradores que têm acesso a recursos de conhecimento e são incentivados a compartilhar suas experiências sentem-se mais valorizados e engajados, resultando em maior satisfação no trabalho e menor rotatividade (Fleury & Fischer, 1991).

Por fim, em relação à adaptação e resiliência, as organizações que gerenciam bem seu conhecimento mostram-se mais adaptáveis às mudanças no ambiente externo, sejam elas tecnológicas, econômicas ou regulatórias (Jones & Zubielqui, 2017). A capacidade de aprender com crises passadas e se preparar para desafios futuros aumenta a resiliência da organização, permitindo-lhe sobreviver e prosperar em tempos de incerteza (Arzubiaga *et al.*, 2018).

2.2 Evolução histórica da Gestão do Conhecimento

A GC evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas, refletindo as mudanças nas necessidades organizacionais e nos avanços tecnológicos. Nos anos 1980, a GC começou a ganhar atenção com o reconhecimento da importância dos ativos intangíveis nas organizações, sendo Peter Drucker um dos pioneiros ao popularizar o termo "trabalhador do conhecimento" (Drucker, 1970). Nesse período, também surgiram os primeiros estudos sobre como gerenciar o conhecimento como um recurso estratégico. Durante os anos 1990, a GC foi formalizada como disciplina, com a publicação de livros e artigos acadêmicos. Destacaram-se nessa época Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi com o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Além disso, desenvolveram-se tecnologias de informação e sistemas de GC para armazenar e compartilhar conhecimento (Marques Júnior *et al.*, 2020).

Na década de 2000, as práticas de GC passaram a ser integradas nas estratégias organizacionais, com o surgimento de comunidades de prática e repositórios de conhecimento. Também nesse período, foram publicadas normas e padrões para padronizar as práticas de GC, incluindo frameworks de maturidade e melhores práticas. Nos anos 2010 em diante, a GC atingiu novos patamares com a publicação de normas internacionais, como a ISO 30401:2018, que formalizou ainda mais a disciplina. Simultaneamente, avanços em big data, inteligência artificial e tecnologias sociais impulsionaram novas práticas de GC (Marques Júnior *et al.*, 2020).

Os padrões internacionais e modelos locais desempenham papéis complementares na gestão do conhecimento, cada um contribuindo de maneira única para a eficácia das práticas de GC. Os Padrões Internacionais (e.g., ISO 30401:2018, CEN/TS 17834:2022 etc.) fornecem

uma base consistente e reconhecida globalmente, garantindo que as práticas de GC atendam a critérios mínimos de qualidade. Permitem que as organizações se comparem com padrões globais, facilitando auditorias e certificações e ajudam a formalizar e padronizar processos, aumentando a credibilidade e a integridade das práticas de GC.

Já os Modelos Locais (e.g., Modelo de Referência SBGC, DIN SPEC 91443, NMX-GT-002-IMNC-2008 etc.) adaptam práticas globais ao contexto cultural e organizacional local, aumentando a relevância e a aplicabilidade. Oferecem recomendações práticas e flexíveis que podem ser mais facilmente implementadas no contexto específico de uma região ou país e abordam desafios específicos enfrentados por organizações locais, proporcionando soluções mais customizadas e eficazes.

2.3 Norma ISO 30401:2018

A ISO 30401:2018 é um padrão internacional desenvolvido para apoiar organizações na implementação de sistemas de gestão do conhecimento (GC) que promovem e viabilizam a criação de valor através do conhecimento. Ela define princípios e requisitos que guiam as organizações na otimização do valor do conhecimento organizacional, sendo uma base para auditoria, certificação e avaliação por órgãos reconhecidos, tanto internos quanto externos (ISO, 2024).

Atualmente, o número exato de empresas brasileiras que implementaram a ISO 30401:2018 é limitado. Há registros de algumas organizações pioneiras, como a Huribi Contadores Associados, a primeira empresa no Brasil a obter a certificação ISO 30401:2018. No entanto, não existem dados consolidados indicando o número total de empresas no país que adotaram a norma. O cenário sugere que a adoção ainda está em fase inicial, com uma quantidade crescente de organizações interessadas em integrar a gestão do conhecimento em seus sistemas gerenciais.

O escopo da ISO 30401:2018 abrange todos os aspectos do sistema de gestão do conhecimento dentro de uma organização, detalhando várias dimensões essenciais. A estrutura do sistema de gestão do conhecimento inclui requisitos gerais que definem as bases para estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão do conhecimento. Além disso, orienta sobre documentação e registros, fornecendo diretrizes claras para documentar e

registrar processos e práticas.

No que diz respeito ao desenvolvimento do conhecimento, a norma aborda processos para aquisição de novos conhecimentos e criação de insights, métodos eficazes para aplicar o conhecimento existente e estratégias para manter o conhecimento atualizado e relevante, evitando o uso de informações desatualizadas ou inválidas. Em relação ao compartilhamento e à transferência de conhecimento, a norma enfatiza a importância da interação humana para compartilhar conhecimento tácito e explícito, o uso de ferramentas e métodos para representar o conhecimento de forma acessível e compreensível, bem como a combinação de diferentes fontes de conhecimento para gerar novos insights.

Os ativadores do conhecimento incluem o capital humano, com foco no desenvolvimento e capacitação de pessoas para gerenciar e utilizar o conhecimento. Também aborda processos e procedimentos que suportem a gestão do conhecimento, a utilização de tecnologias apropriadas para apoiar essas atividades e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a gestão do conhecimento, aliada à implementação de estruturas de governança adequadas.

Na dimensão de avaliação e melhoria contínua, a norma estabelece a importância do monitoramento e medição da eficácia do sistema de gestão do conhecimento por meio de métricas e indicadores. Além disso, orienta a realização de auditorias internas e revisões periódicas para identificar oportunidades de melhoria e a implementação de ações corretivas para abordar não conformidades e aprimorar continuamente o sistema.

A norma ISO 30401:2018 é estruturada para fornecer uma abordagem sistemática para a GC dentro das organizações. Ela é dividida em várias seções que abordam diferentes aspectos e requisitos do sistema de gestão do conhecimento (SGC) fornecendo uma abordagem abrangente para a gestão do conhecimento, cobrindo desde o contexto organizacional e liderança até o suporte, operação, avaliação de desempenho e melhoria contínua. Cada componente é projetado para assegurar que o conhecimento seja gerenciado de maneira sistemática e eficaz, promovendo a criação de valor e a sustentabilidade organizacional.

Essa norma define requisitos para a implementação de um SGC, e a certificação confirma que a organização atende a esses requisitos. A auditoria é uma parte crucial do processo de

certificação, garantindo que o SGC está funcionando conforme os padrões estabelecidos. A preparação para a auditoria começa com uma autoavaliação inicial, na qual a organização identifica lacunas e áreas que precisam de melhoria. Em seguida, é fundamental assegurar que toda a documentação necessária esteja completa e atualizada, incluindo políticas, procedimentos, registros e evidências de conformidade com a norma.

Na etapa de seleção de um organismo de certificação, a organização deve escolher um certificador acreditado reconhecido pela ISO e firmar um contrato que especifique o escopo da auditoria, os termos e condições, e os custos associados. Durante a fase de auditoria, o processo é dividido em duas etapas principais. Na Fase 1, ocorre a revisão da documentação, em que o auditor analisa manuais de GC, políticas, registros de treinamento, procedimentos de controle de documentos e outros registros para garantir conformidade com os requisitos da ISO 30401:2018. Na Fase 2, realiza-se a auditoria no local, onde o auditor verifica a implementação prática do SGC por meio de entrevistas com funcionários, observação de práticas operacionais e revisão de registros e evidências de conformidade. Ao final, o auditor elabora um relatório detalhando as conformidades e não conformidades encontradas, podendo incluir recomendações para melhorias.

Caso sejam identificadas não conformidades, a organização deve implementar ações corretivas para resolvê-las. O organismo de certificação pode exigir evidências de que as ações corretivas foram concluídas com sucesso e, dependendo da gravidade das não conformidades, pode ser necessária uma reavaliação para confirmar a eficácia das medidas. Caso todos os requisitos sejam atendidos, a organização recebe a certificação inicial, que geralmente é válida por três anos. Para manter a certificação, é necessário passar por auditorias de manutenção anuais ou bienais, conforme especificado pelo organismo de certificação.

As auditorias de manutenção e reavaliação são realizadas em intervalos regulares, geralmente anuais, para garantir que o SGC continua a atender aos requisitos da ISO 30401:2018. Essas auditorias são menos abrangentes do que a auditoria inicial, focando em áreas-chave e em quaisquer mudanças significativas desde a última auditoria. Ao final do ciclo de certificação, que geralmente dura três anos, realiza-se uma

auditoria de recertificação para avaliar se a organização ainda cumpre os requisitos da norma. Esse processo é semelhante à auditoria inicial e pode resultar na renovação da certificação por mais três anos.

De acordo com Bornemann *et al.* (2021) o foco das atividades de Capital Intelectual (CI) é proporcionar benefícios econômicos para a empresa. A norma de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2015) incorporou "conhecimento" e "competência" como conceitos essenciais na revisão de 2015. Novas normas, dedicadas explicitamente à gestão do conhecimento (ISO 30401 e DIN SPEC PAS 91443), podem impulsionar o posicionamento estratégico do tema, sugerindo auditorias de requisitos e certificação de conformidade. O conhecimento e as competências são considerados "ativos estratégicos" que precisam ser geridos sistematicamente por um sistema de gestão dedicado. Assim como outras normas populares de gestão (e.g., ISO 9001), a conformidade é voluntária, mas organizações em busca de excelência podem seguir essa oportunidade (Bornemann *et al.*, 2021).

Para Schmitt (2022), as normas de Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) oferecem às organizações a liberdade de escolher os frameworks de gestão do conhecimento (GC) que considerem mais apropriados às suas necessidades, desde que justifiquem adequadamente suas escolhas de acordo com os critérios de acreditação da ISO:30401 durante uma auditoria. Ele demonstra que a estrutura da norma é capaz de acomodar abordagens, mesmo que elas se desviem da visão tradicional de gestão do conhecimento, evitando a discussão sobre se uma abordagem mais prescritiva da ISO seria mais útil (Schmitt, 2022).

Um dos principais feitos da ISO 30401 é fornecer uma linguagem comum para as diferentes partes interessadas no contexto da gestão do conhecimento (GC). A norma oferece aos auditores um conjunto de diretrizes para avaliar a qualidade de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Além disso, pode inspirar pesquisadores e professores no mundo acadêmico ao elaborarem currículos de GC (Pawlowsky *et al.*, 2021).

2.4 Modelo de Referência SBGC

O Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) é uma ferramenta desenvolvida para orientar as organizações na implementação de práticas eficazes

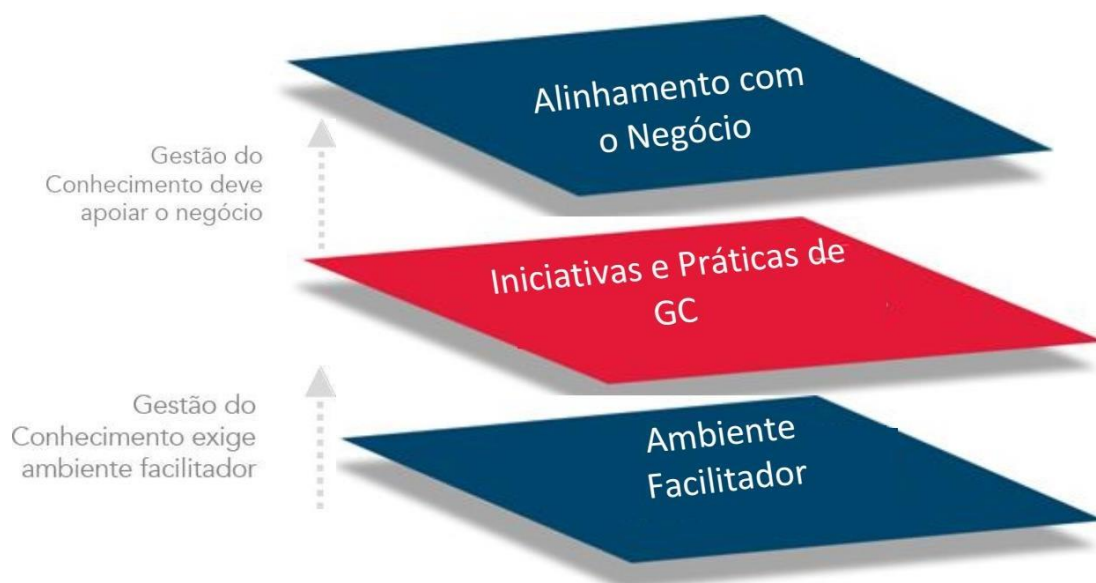
de GC. O modelo é projetado para ser flexível e adaptável, permitindo que organizações de diferentes tamanhos e setores possam aplicá-lo de acordo com suas necessidades específicas e contextos operacionais (Saito & Fukunaga, 2020).

Atualmente, não há um número exato disponível sobre quantas empresas implementaram o Modelo no Brasil. No entanto, a SBGC promove o uso de seu Modelo de Referência de GC, desenvolvido desde 2013, e ele tem sido adotado por diversas organizações no país. A SBGC realiza uma pesquisa regular chamada "Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil", que mapeia a adoção de práticas de GC em várias empresas e setores. O relatório do Panorama da GC no Brasil destaca o uso do modelo SBGC por organizações de diversos portes, mas os dados são geralmente agregados, sem uma contagem específica de empresas que adotaram o modelo formalmente.

O principal objetivo do Modelo de Referência SBGC é fornecer um framework estruturado que auxilie as organizações a gerenciar seu conhecimento de forma sistemática, promovendo a criação de valor, inovação e competitividade. O modelo busca facilitar a implementação de Práticas de GC fornecendo diretrizes claras e práticas para a implementação de sistemas e processos de gestão do conhecimento. Também busca incentivar a integração e o compartilhamento de conhecimento entre diferentes áreas da organização e proporcionar mecanismos para avaliação e melhoria contínua das práticas de GC.

O Modelo de Referência SBGC é estruturado em três dimensões principais (Figura 1), cada uma delas abordando aspectos críticos da gestão do conhecimento. A Dimensão 1, chamada de Alinhamento com o Negócio, inclui a estratégia de GC, que consiste na definição clara dos objetivos de conhecimento alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Também abrange a identificação e priorização dos conhecimentos críticos que impactam os desafios de negócio, além de estruturar processos de governança de GC que garantem a aplicação efetiva dessa gestão.

A Dimensão 2, que trata das Iniciativas e Práticas de GC, aborda os processos de conhecimento, envolvendo a criação, transferência, retenção e aplicação de conhecimento. Inclui também as abordagens em GC, que são estratégias para organizar e alinhar iniciativas como

Figura 1. Modelo de Referência SBGC: Dimensões.

Fonte: Saito & Fukunaga (2020).

inteligência, inovação, interação, colaboração, aprendizagem e competência. Ademais, contempla práticas específicas para gerenciar o conhecimento, como comunidades de prática, mentoring e lições aprendidas.

Por fim, a Dimensão 3, denominada Ambiente Facilitador, foca na criação de uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a criação de conhecimento. Essa dimensão também inclui elementos de gestão, como estruturas de coordenação, tomada de decisão e motivação, além de infraestrutura, que compreende os recursos físicos e tecnológicos necessários para suportar as práticas de GC.

O uso do Modelo de Referência SBGC proporciona vários benefícios para as organizações. Primeiramente, contribui para a melhoria da eficiência operacional ao otimizar processos internos, reduzir redundâncias e aumentar a eficiência por meio da melhor utilização do conhecimento. Além disso, facilita a inovação contínua e a adaptação rápida às mudanças do mercado, o que resulta em maior competitividade. Outro aspecto relevante é a capacidade de proporcionar uma base de conhecimento sólida para a tomada de decisões estratégicas, permitindo escolhas mais informadas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

O modelo também promove o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores, contribuindo para o aumento do capital intelectual da organização. Por fim, assegura a retenção do conhecimento crítico, garantindo que ele seja preservado e facilmente

acessível, mesmo em cenários de saída de colaboradores. Esses benefícios tornam o modelo uma ferramenta valiosa para fortalecer a gestão do conhecimento e aumentar a sustentabilidade das organizações.

Lima *et al.* (2024) observaram que a implantação de um sistema de GC, com base no MRGC da SBGC, pode se beneficiar do suporte oferecido pelo framework mais utilizado no mundo, o COBIT-2019. A identificação desta relação é especialmente mais nítida na dimensão 'Ambiente facilitador - AF' do MRGC-SBGC, que depende de infraestrutura tecnológica para suportar a interação entre pessoas e a implantação de algumas práticas de GC na organização.

A pesquisa de Monteiro *et al.* (2024) teve como objetivo obter informações sobre Educação e GC na literatura e relacioná-las com o uso de novas tecnologias. O estudo identificou e analisou 10 fatores promotores da tomada de decisão em organizações educacionais encontrados na literatura. Relativamente aos fatores promotores da GC, a análise efetuada permitiu identificar 6 fatores originários da área educativa que estão alinhados com as três dimensões do modelo SBGC. O estudo identificou e analisou 10 fatores promotores da tomada de decisão nas organizações educacionais, destacando a importância do uso de tecnologias como *Big Data*, *Data Analytics* e *Learning Analytics* no apoio à tomada de decisão e à gestão do conhecimento nas organizações educacionais.

3. Metodologia

Este artigo adota uma abordagem qualitativa e comparativa para explorar a integração entre a norma internacional ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC no contexto da GC. A metodologia qualitativa busca entender detalhadamente as práticas de GC descritas nos dois modelos (Denzin & Lincoln, 1994), enquanto a análise comparativa visa identificar similaridades, diferenças e complementaridades entre eles (Przeworski & Teune, 1970). A coleta de dados foi feita em junho de 2024 e incluiu a revisão de literatura, análise documental e estudos de caso realizados em organizações brasileiras (Stake, 1995).

Um estudo de caso é definido como uma abordagem metodológica que investiga profundamente um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa abordagem permite uma análise detalhada de uma ou poucas unidades de estudo, utilizando múltiplas fontes de evidência. Conforme Yin (2018), o estudo de caso é particularmente útil para responder perguntas do tipo “como” e “por que”, sendo amplamente aplicado em áreas como administração, ciências sociais e educação.

A análise documental se concentrou nos textos oficiais dos dois modelos, permitindo uma compreensão profunda dos seus requisitos e práticas recomendadas. Isso contribuiu para identificar possíveis pontos de integração entre os dois frameworks e para estruturar a análise comparativa de maneira eficaz.

A revisão de literatura envolveu a análise de artigos, livros, normas e estudos de caso relacionados à ISO 30401:2018 e ao Modelo de Referência SBGC, fornecendo o embasamento teórico para a pesquisa. Esse levantamento foi essencial para identificar práticas e diretrizes centrais dos modelos, servindo como base para

a comparação entre os frameworks.

Através da revisão da literatura foram identificados diversos artigos que apresentam estudos de caso sobre a implantação da norma ISO 30401 e o Modelo de Referência SBGC, dentre os quais destacamos os listados no Quadro 1.

Os estudos de caso foram selecionados de maneira estratégica, abrangendo organizações de diferentes setores (educação, contabilidade e mineração), com variação em termos de tamanho e complexidade estrutural. A escolha das organizações foi feita com base em sua implementação prévia de práticas de GC e a acessibilidade a dados internos. Esses casos demonstram a aplicabilidade dos dois modelos e fornecem insights práticos sobre os benefícios e desafios da implementação em contextos variados.

4. Resultados e discussão

4.1 Análise comparativa

Os dois documentos, ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência da SBGC, abordam a GC em organizações, propondo estruturas e práticas para otimizar o uso do conhecimento organizacional. Embora os documentos tenham origens diferentes (um sendo um padrão internacional e o outro um guia elaborado por uma sociedade brasileira), ambos compartilham uma visão comum sobre a importância da gestão do conhecimento e oferecem frameworks robustos para ajudar as organizações a gerenciar seu conhecimento de forma mais eficaz. Eles proporcionam diretrizes detalhadas que podem ser adaptadas às necessidades específicas de diferentes tipos de organizações, promovendo uma abordagem integrada e estratégica para a GC.

As principais diferenças entre a ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC residem na sua origem, escopo, estrutura, metodologia e foco cultural. A ISO 30401:2018 é um

Quadro 1. Estudos de Casos sobre Implementação e Práticas de Gestão do Conhecimento.

Autores	Título	Organização
Quirino & Gomes (2023)	Avaliação da adoção da norma ISO 30401:2018 na gestão do conhecimento do Instituto Federal de São Paulo (IFSP).	Instituto Federal de São Paulo (IFSP)
Almeida, Souza, Fontana, & Lapolli (2024)	ISO 30401 na prática: estudo de caso em uma organização certificada.	Huribi Contadores Associados
Almeida, Pereira, & Macieira, (2021)	Gestão do conhecimento e a mineração: proposta de framework como estratégia de nivelamento dos conhecimentos entre colaboradores do mesmo cargo.	Empresa da área de Mineração

Fonte: Adaptado de Tohiye e Garfield (2017)

padrão internacional formal com ênfase em conformidade e certificação global, enquanto o Modelo de Referência SBGC é um guia prático e flexível, adaptado para o contexto brasileiro, enfatizando a aplicabilidade prática e a adaptação às necessidades específicas das organizações no Brasil.

Apesar das diferenças entre a ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC, há vários pontos em que os dois documentos se complementam, proporcionando uma visão mais abrangente e rica da gestão do conhecimento. Enquanto a ISO 30401:2018 oferece uma estrutura normativa rigorosa e um mecanismo formal de certificação, o Modelo de Referência SBGC fornece flexibilidade, adaptação ao contexto local e exemplos práticos que podem enriquecer a implementação das práticas de GC. Juntos, esses documentos oferecem um conjunto robusto de diretrizes que podem ser adaptadas e aplicadas de acordo com as necessidades específicas de diferentes organizações, promovendo uma gestão do conhecimento mais eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos.

4.2 Estudos de caso

Instituto Federal de São Paulo

O Instituto Federal de São Paulo (IFSP) é uma instituição pública de ensino superior e técnico no Brasil, com múltiplos campi espalhados por várias regiões do estado de São Paulo. Sendo uma organização de grande porte, atende milhares de alunos e possui uma estrutura complexa, composta por diversas unidades administrativas e acadêmicas. A estrutura organizacional do IFSP é hierárquica e tradicional, com diferentes níveis de gestão para cada campus e áreas administrativas descentralizadas. Essa complexidade estrutural pode dificultar a comunicação e a disseminação do conhecimento entre os campi.

Entre os desafios enfrentados pelo IFSP, de acordo com Quirino e Gomes (2023), está a baixa formalização da GC, com pouca ou nenhuma priorização estratégica para a GC. Além disso, há falta de uma área dedicada exclusivamente à GC, o que dificulta a implementação de práticas estruturadas para a retenção e o compartilhamento de conhecimento. As diferenças regionais entre os campi também se destacam, com variados níveis de maturidade na adoção de práticas de GC, refletindo a heterogeneidade das unidades. Outro obstáculo

significativo é a deficiência em lideranças e planejamento, que impacta as seções de operação e coordenação da GC. Como soluções, foram identificados incentivos à capacitação e a presença de repositórios institucionais, que demonstraram potencial na disseminação e retenção do conhecimento organizacional (Quirino & Gomes, 2023).

Huribi Contadores Associados

A Huribi Contadores Associados é uma empresa de médio porte que atua no setor de contabilidade e consultoria. Seu foco é prestar serviços especializados de contabilidade para outras empresas, o que exige um alto nível de precisão, eficiência e compliance regulatório. A estrutura organizacional da empresa é relativamente simples, com lideranças bem definidas e equipes focadas em setores específicos da contabilidade, facilitando a divisão de tarefas e a implementação de processos.

Entre os desafios enfrentados, de acordo com A. P. Almeida *et al.* (2024), destaca-se o alto esforço na implementação da norma ISO 30401:2018, que demandou tempo significativo das lideranças para integrar a gestão do conhecimento às atividades diárias. Essa adaptação cultural exigiu mudanças na forma como os colaboradores gerenciavam o conhecimento e trabalhavam em equipe. O engajamento da liderança foi crucial para a execução eficaz do sistema de gestão do conhecimento, exigindo comprometimento contínuo das lideranças.

Apesar dos desafios, a empresa observou benefícios significativos. Houve melhoria na preservação do conhecimento, prevenindo perdas com a saída de colaboradores, e maior eficiência operacional por meio da padronização de processos. Além disso, a certificação ISO contribuiu para o aumento na credibilidade de mercado e para a valorização da marca (A. P. Almeida *et al.*, 2024).

Empresa do Setor de Mineração

A empresa do setor de mineração em questão pertence a uma das indústrias mais críticas no Brasil, devido à sua escala de operação e impacto econômico. Trata-se de uma organização de grande porte, que emprega centenas de trabalhadores e opera em várias localidades. Sua estrutura organizacional é hierárquica e robusta, composta por diversas divisões operacionais e administrativas. Contudo, a natureza do

setor faz com que grande parte da força de trabalho seja formada por operários que atuam diretamente nas minas e em operações técnicas específicas, o que gera desafios na transferência de conhecimento entre equipes.

Entre os principais desafios enfrentados pela empresa, segundo A. B. Almeida *et al.* (2024), estão a perda de conhecimento tácito, resultante da alta rotatividade de trabalhadores e do envelhecimento da força de trabalho. Além disso, há uma falta de infraestrutura adequada para promover o compartilhamento de conhecimento, especialmente em áreas operacionais mais isoladas. Outro obstáculo importante é a cultura organizacional fragmentada, que dificulta a colaboração e o compartilhamento de boas práticas entre os diferentes setores.

Como solução, foi proposta a adoção de práticas de GC baseadas no Modelo SBGC. Essa abordagem visa nivelar o conhecimento entre colaboradores de diferentes níveis e funções, mitigando a perda de conhecimento crítico e garantindo a continuidade das operações, mesmo com a saída de funcionários experientes. Além disso, busca promover a melhoria contínua por meio da GC, reduzindo custos e aumentando a produtividade (A. B. Almeida *et al.*, 2024).

Ao final da análise dos resultados, conclui-se que as evidências encontradas destacam o papel essencial da integração entre o padrão ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC para promover uma gestão do conhecimento mais eficaz. As organizações analisadas demonstram que a adoção de práticas baseadas em ambos os modelos pode resultar em melhoria da eficiência operacional, inovação, retenção de conhecimento e alinhamento estratégico. Essas descobertas reforçam a importância de considerar as especificidades culturais e estruturais de cada organização ao implementar soluções de GC, permitindo um impacto mais significativo e sustentável.

5. Considerações finais

Este trabalho proporciona uma análise comparativa entre a norma internacional ISO 30401:2018 e o Modelo de Referência SBGC, destacando suas similaridades, diferenças e complementaridades. A partir dessa análise, é possível compreender como ambos os modelos podem ser aplicados de forma integrada, visando aprimorar as práticas de GC nas

organizações. A pesquisa também oferece orientações práticas para as organizações que buscam alinhar padrões globais com práticas locais, sugerindo que a integração entre a ISO 30401:2018 e o SBGC resulta em uma abordagem mais robusta e eficaz para a GC, ajustando-se às especificidades e contextos operacionais das organizações brasileiras.

A inclusão de estudos de caso de organizações brasileiras que adotaram os modelos analisados serve para ilustrar os benefícios e os desafios dessa integração. Esses estudos oferecem valiosos insights sobre as melhores práticas e lições aprendidas, funcionando como referência para outras entidades que buscam implementar sistemas de GC. Ao preencher uma lacuna na literatura existente, o trabalho contribui para o avanço do conhecimento teórico, especialmente no que diz respeito à integração de normas internacionais e modelos locais de GC. A pesquisa reforça a importância de uma abordagem contextualizada e holística para a GC, incentivando o debate sobre como adaptar práticas globais às características específicas de cada organização.

A implementação das práticas recomendadas neste estudo pode resultar em melhorias significativas na retenção de conhecimento, no desenvolvimento de competências, na inovação contínua e na eficiência operacional. A harmonização entre os modelos propostos fomenta uma cultura organizacional que valoriza a criação e o compartilhamento de conhecimento, o que, por sua vez, pode aumentar a competitividade e a sustentabilidade das organizações. No plano teórico, o artigo amplia a compreensão sobre a complementaridade entre padrões globais e modelos locais de GC, enriquecendo a literatura sobre a aplicação prática da norma ISO 30401:2018 em diferentes contextos culturais e organizacionais.

Sob uma perspectiva prática, as orientações fornecidas visam ajudar os gestores a implementar sistemas de GC eficazes que combinem a robustez dos padrões globais com a flexibilidade dos modelos locais. A pesquisa também sugere ferramentas e estratégias para aprimorar a eficácia das práticas de GC, permitindo sua adaptação às necessidades específicas das organizações brasileiras.

As implicações gerenciais do estudo sublinham a importância de uma abordagem integrada e flexível para a gestão do conhecimento, que combine padrões globais com práticas

locais. Gestores que adotarem essas recomendações podem observar melhorias na eficiência operacional, no desenvolvimento de competências, na inovação e na competitividade, além de promover uma cultura organizacional mais robusta e preparada para enfrentar os desafios futuros. A implementação das práticas recomendadas exige um comprometimento contínuo com a avaliação e o ajuste das estratégias de GC, garantindo que estas permaneçam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Contudo, a pesquisa apresenta algumas limitações, como a restrição ao contexto das

organizações estudadas, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras organizações e setores. Além disso, o acesso limitado a dados internos de algumas das organizações envolvidas pode ter restringido a profundidade da análise. Investigações futuras podem explorar a aplicação dos modelos integrados em diferentes setores e contextos culturais, bem como realizar avaliações empíricas das práticas recomendadas, a fim de fornecer insights adicionais sobre a eficácia e os impactos de longo prazo da harmonização dos modelos de GC

Referências

- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: Emerging views and practices from the field. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers, 8. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772754>
- Almeida, A. B., Pereira, A. D. S., & Macieira, R. A. (2021). Gestão do conhecimento e a mineração: Proposta de framework como estratégia de nivelamento dos conhecimentos entre colaboradores do mesmo cargo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(E), 97-114. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57314>
- Almeida, A. P. S., Souza, G. F. S., Fontana, L. P. B., & Lapolli, É. M. (2024). ISO 30401 na prática: Estudo de caso em uma organização certificada. *Peer Review: Emerging Trends and Key Debates in Undergraduate Education*, 6(10), 51-65. <https://doi.org/10.53660/prw-2181-4022>
- Al-Shammari, M. (2009). *Customer knowledge management: People, processes, and technology* (M. Al-Shammari, Org.). Information Science Reference.
- Araújo, P. C., Pereira, A. S., Oliveira, F. R., & Lima, M. C. (2010). Compartilhamento de informação e conhecimento: Inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, 15, 244-259.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., & Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: The moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 217-244. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0473-4>
- Bornemann, M., Alwert, K., & Will, M. (2021). Lessons learned in intellectual capital management in Germany between 2000 and 2020: History, applications, outlook. *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 560-586. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0210>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (1970). *The effective executive*. Macmillan.
- Drucker, P. F. (1993). *Managing for the future: The 1990s and beyond*. Routledge.
- Egbu, C. O., Hari, S., & Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21. <https://doi.org/10.1108/02630800510586871>
- Fink, K., & Ploder, C. (2009). Balanced system for knowledge process management in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 36-50. <https://doi.org/10.1108/17410390910922813>
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1991). *Cultura e poder nas organizações*. Atlas.
- International Organization for Standardization. (2024). *ISO 30401:2018*. <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- Jones, J., & Zubieli, G. C. (2017). Doing well by doing good: A study of university-industry interactions, innovationness, and firm performance in sustainability-oriented Australian SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 262-270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.027>
- Kanat, S., & Atilgan, T. (2014). Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing sector: Turkish case. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 1(103), 9-13.
- Lima, M. R., Gaspar, M. A., Pinto, L. F. R., Costa, I., & Monteiro, R. C. (2024). Gestão do conhecimento e governança de tecnologia da informação: Análise de elementos correlacionáveis. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 14(1), 124-140. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/69344>
- Marques Júnior, E. (2010). *Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: Análise de experiências no Brasil e em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista].
- Marques Júnior, E., Gobbo, J. A., Fukunaga, F., Cerchione, R., & Centobelli, P. (2020). Use of knowledge management systems: Analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 369-394. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0334>

- Massa, S., & Testa, S. (2011). Knowledge domain and innovation behaviour: A framework to conceptualize KMSs in small and medium enterprises. *VINE*, 41(4), 483-504. <https://doi.org/10.1108/03055721111188557>
- Monteiro, R. C., Costa, I., Gaspar, M. A., De Lima, M. R., & Stefani, E. (2024). Fatores promotores da gestão do conhecimento no processo de tomada de decisão da área educacional no apoio ao uso de tecnologias e ferramentas digitais. *Revista Caderno Pedagógico*, 21(2), e2819. <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n2-086>
- Nonaka, I. (2008). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pawlowsky, P. et al. (2021). The ISO 30401 knowledge management systems standard: A new framework for value creation and research? *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 506-527. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2020-0117>
- Przeworski, A., & Teune, H. (1970). *The logic of comparative social inquiry*. Wiley-Interscience.
- Quirino, L. F. P., & Gomes, F. D. (2023). Avaliação da adoção da norma ISO 30401:2018 na gestão do conhecimento do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). *Observatório de La Economía Latinoamericana*, 21(11), 20566-20584. <https://doi.org/10.55905/oelv21n11-108>
- Saito, A., & Fukunaga, F. (2020). *Modelo de Referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC: Guia de referência da gestão do conhecimento*. SBGC.
- Schmitt, U. (2022). Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: A case based on the ISO 30401:2018-KMS standard. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(6), 960-974. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1907716>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Wong, K. Y. (2013). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6ª ed.). Sage Publications.

Sobre o autor

Euro Marques Júnior

Diretor do Núcleo Regional da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e Professor Universitário (IFSP-São Carlos e FATEC-Bauru). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (1999), possui MBA em Marketing pela FGV (2003), Especialização em Gestão de Organizações Públicas pela Unesp (2007), Mestrado em Engenharia de Produção pela Unesp (2011) e Doutorado em Engenharia de Produção pela USP (2015). Realizou Pós-Doutorado na área de Gestão do Conhecimento e Cadeias de Suprimentos pela Unesp (2020).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5498-7128>