
ISO 30401 na prática: estudo de caso em uma organização certificada**ISO 30401 in practice: case study in a certified organization**

Ana Paula da Silva AlmeidaORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8471-1254>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: anapaula03.aa@gmail.com**Gisele Furtado Schmitz de Souza**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2017-8896>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: giselefurtado.s@gmail.com**Lydia Pereira Bez Fontana**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4171-0546>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: lydiabezfontana@gmail.com**Édis Mafra Lapolli**ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8534-7449>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: edismafra@gmail.com

RESUMO

Na atual economia, o conhecimento se destaca como recurso fundamental na geração de valor, sustentabilidade e sucesso para as organizações, tornando-se necessário um sistema de gestão para este conhecimento (SGC). Neste contexto, surge a ISO 30401, publicada em 2018, que traz diretrizes para implantação de um SGC, impulsionando a eficiência e a geração de valor por meio do conhecimento. Sendo assim, este artigo tem o objetivo de compreender a percepção das lideranças da primeira organização certificada pela Norma ISO 30401:2018 no Brasil, quanto à implementação e manutenção da certificação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, utilizando da abordagem qualitativa, e de pesquisa descritiva e aplicada, por meio de uma entrevista semiestruturada. Os resultados da pesquisa demonstram que a implantação e manutenção desta norma ISO trazem benefícios como o aumento da credibilidade da organização no mercado e a manutenção da memória organizacional e alguns desafios, especialmente às lideranças, como a demanda de tempo para atender todas as exigências em paralelo à demanda de trabalho.

Palavras-chave: ISO 30401:2018; Sistemas de Gestão do Conhecimento; Estudo de caso.

ABSTRACT

In the current economy, knowledge stands out as a fundamental resource for value creation, sustainability, and success in organizations, requiring a knowledge management system (KMS). In this context, ISO 30401, published in 2018, provides guidelines for implementing a KMS, boosting efficiency and generating value through knowledge. Therefore, this article aims to understand the perceptions of managers from the first organization certified by the ISO 30401:2018 standard in Brazil regarding the implementation and maintenance of the certification. Therefore, a bibliographic research and a case study were conducted using a qualitative approach, and descriptive and applied research, through a semi-structured interview. The research results show that the implementation and maintenance of this ISO standard bring benefits such as increased organizational credibility in the market and the preservation of organizational memory, as well as some challenges, especially for managers, such as the time demand to meet all requirements alongside work demands.

Keywords: ISO 30401:2018; Knowledge Management Systems; Case Study.

INTRODUÇÃO

A habilidade das organizações em alcançar seus objetivos de forma eficaz e competitiva está cada vez mais relacionada à capacidade de mobilizar o conhecimento que possuem, buscando uma aprendizagem organizacional que conduza a uma inovação contínua (Santos; Varvakis, 2020). Nesta perspectiva, a Gestão do Conhecimento (GC) ganha valor ao ser concebida como uma ferramenta destinada a potencializar a capacidade organizacional e atingir a excelência na gestão, por meio da melhoria dos processos internos, do desenvolvimento de competências essenciais, da elaboração de estratégias inovadoras e da integração do conhecimento proveniente de indivíduos, equipes e organizações (Batista, 2012).

De acordo com Alvez *et al.* (2021), um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) pode trazer benefícios de alto valor agregado, com o aumento da competitividade da organização por meio do gerenciamento da aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento. Desta forma, o SGC permite que as organizações possam reagir rapidamente às mudanças no ambiente (Rodríguez-Rojas, 2019).

Neste contexto, a Organização Internacional para Padronização (ISO, na sigla em inglês), publicou no ano de 2018, a norma técnica internacional 30401, a ISO 30401:2018, que estabelece requisitos para implantação e certificação de um SGC (Santos; Varvakis, 2021b). O objetivo desta norma é auxiliar as organizações no

desenvolvimento de sistemas de gestão que fomentem a eficiência e a criação de valor por meio do conhecimento para a organização (Rodríguez-Rojas, 2019).

A relevância da criação de uma cultura de gestão do conhecimento constitui um dos requisitos delineados pela Norma ISO 30401:2018, abrangendo valores, comportamentos e atividades associadas aos Sistemas de Gestão do Conhecimento, que inclui uma análise de fatores internos e externos, bem como as necessidades e expectativas das organizações que buscam implementá-la.

A publicação da Norma ISO 30401:2018 representa um progresso significativo considerando a facilidade de acesso global pelas organizações aos conceitos e práticas de gestão do conhecimento. Alves *et al.* (2021) corroboram essa perspectiva e afirmam que a referida Norma possibilita um potencial interesse das organizações pelo processo de certificação, confirmando práticas de gestão do conhecimento já inovadoras ou desenvolvendo novas abordagens para melhorar sua competitividade em mercados cada vez mais concorridos.

Segundo Rodríguez-Rojas (2019), dar continuidade às pesquisas nessa área é importante no intuito de analisar como a perspectiva do conhecimento está sendo gerenciada nas organizações em conformidade com a Norma ISO 30401:2018, levantando reflexões também sobre o futuro da gestão do conhecimento.

Diante deste cenário, e considerando a importância da certificação pela Norma ISO 30401:2018 para o fortalecimento dos SGC o presente artigo tem por finalidade compreender a percepção das lideranças de uma organização certificada pela Norma ISO 30401:2018 quanto à implementação e manutenção da certificação.

Neste sentido, pretende-se, por meio deste estudo de caso, analisar a percepção da empresa Huribi Contadores Associados sobre o processo de certificação da ISO 30401:2018, observando os processos de gestão do conhecimento; bem como, identificando as oportunidades e desafios vivenciados na implementação e certificação da ISO 30401:2018.

Desta forma, a fim de atender aos objetivos deste estudo, o presente artigo está organizado em cinco seções. A primeira seção introduz o tema, justificando a relevância do estudo de forma prática em uma empresa certificada pela ISO 30401:2018. A segunda seção abrange o referencial teórico contemplando as publicações relevantes para o tema. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos, abordando conceitos importantes para este estudo de caso. Os resultados e discussões da pesquisa são

apresentados na quarta seção e a última seção é destinada às considerações finais do trabalho.

SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E A ISO 30401:2018

Na sociedade do conhecimento as organizações não podem mais esperar que a gestão do conhecimento aconteça de forma espontânea. É necessário que a criação, consolidação e retenção do conhecimento sejam intencionais e planejados pela empresa, a fim de gerar valor para organização (ISO, 2018). A sociedade 5.0, também conhecida como a sociedade do conhecimento, traz um cenário de incerteza e de necessidade de respostas rápidas, movido pela transformação digital (Santos; Rados, 2020). Nesse contexto, a vantagem competitiva depende do capital humano e do seu conhecimento (Gariba Júnior, 2011), reforçando a importância da gestão do conhecimento.

Segundo a norma 30401:2018, publicada em 2018 pela *International Organization for Standardization* (ISO), a gestão do conhecimento se apoia nas estratégias de processos e desenvolvimento da organização com objetivo de otimizar o uso do conhecimento para consequente aumento da aprendizagem e da eficiência organizacional.

De acordo com Maximo *et al.* (2020), “o objetivo da ISO 30401:2018 é apoiar as organizações a desenvolver um sistema de gestão que efetivamente promova e possibilite a criação de valor por meio do conhecimento” (p. 37156). Desta forma, a ISO 30401:2018 propõe um modelo para implantação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), definindo requisitos e diretrizes para implementação, manutenção, revisão e melhoria de um sistema para gestão do conhecimento organizacional.

Um SGC é a estrutura que permite identificar, manter e promover o conhecimento que existe na organização (Alvez, 2023). Por meio de um SGC é possível utilizar efetivamente o conhecimento para criação de valor à organização, e por consequência aumentar a agilidade nas respostas às mudanças no mercado (Itaborahy *et al.*, 2021; Rodríguez-Rojas, 2019). Em que pese implementar um SGC não seja um processo simples, considerando que este envolve fatores como cultura, estrutura, liderança, tecnologia, dentre outros, a adoção de uma metodologia contribui para a fluidez e sucesso da implementação (Chalmeta; Grangel, 2008).

Segundo Alvez (2023), por meio da norma ISO 30401:2018 as organizações são capazes de desenvolver estratégias para adquirir, proteger e compartilhar o conhecimento, utilizando da norma como ferramenta para sua gestão. Além disso, a norma possibilita que o SGC seja auditado e reconhecido interna e externamente.

Carvalho *et al.* (2020) sustentam alguns benefícios que a aplicação desta ISO possibilita, como, por exemplo, o aumento da capacidade de resolução de problemas e o estímulo da criatividade na gestão organizacional. Carlucci *et al.* (2022) também apontam algumas vantagens na implementação da ISO como a padronização das ações nas organizações e a melhora na criação de valor a partir do conhecimento.

De acordo com a ISO 30401:2018, a gestão do conhecimento é concebida como uma abordagem integrada que busca ampliar a aprendizagem e a eficiência por meio do uso do conhecimento para gerar valor para a organização (ISO, 2018). Deste modo, Alvez *et al.* (2021) destacam a relevância da gestão do conhecimento organizacional, bem como da aplicação da Norma ISO 30401:2018, visto que seu principal objetivo é estabelecer um SGC que promova a geração de valor por meio desse recurso.

Os princípios norteadores da ISO 30401:2018 são: (1) Natureza do conhecimento; (2) Conhecimento como fonte de valor; (3) Foco nos objetivos da organização; (4) Adaptabilidade da solução ao seu contexto organizacional; (5) Ambientes compartilhados para criação de conhecimento; (6) Gestão do ambiente de trabalho; (7) Cultura; e (8) Interatividade. Compreender estes princípios é fundamental para o sucesso na implementação da gestão do conhecimento nas organizações (ISO, 2018), pois estes evidenciam a necessidade de uma abordagem estratégica para a gestão do conhecimento, conectada aos objetivos e à cultura organizacional, e que precisa se adaptar ao contexto específico da empresa, promovendo assim ambientes colaborativos e interativos (Itaborahy *et al.*, 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender aos objetivos do presente artigo, preliminarmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica de forma a analisar as publicações acadêmicas, a fim de contextualizar o tema da ISO 30401:2018. Além de livros, dissertações e teses, foram pesquisadas publicações em artigos científicos disponíveis em quatro base de dados, a

saber: *Scopus* (Elsevier), *Web of Science* (Clarivate Analytics), *Academic Search Premier* - ASP (EBSCO) e *ProQuest*.

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa, que segundo Yin (2017), se refere a um estudo que se concentra na compreensão do significado da vida das pessoas em situações da vida cotidiana, refletindo suas opiniões e perspectivas, abrangendo as condições contextuais nas quais estas pessoas estão inseridas. Triviños (2015), atribui algumas características à pesquisa qualitativa como: ambiente natural como fonte direta das informações; ser descritiva à medida que intenta captar não só a aparência do fenômeno como também sua essência; a análise parte do fenômeno social; preocupa-se com o significado buscando suas raízes.

No que diz respeito aos propósitos, a pesquisa é descritiva e aplicada. Ela é descritiva ao contextualizar as características de uma população ou interesse específico, e aplicada devido ao seu propósito prático de abordar questões concretas por meio de propostas de solução (Vergara, 2013).

Quanto aos meios de investigação, além de ser uma pesquisa bibliográfica, é também um estudo de caso, que segundo Gil (2008) é caracterizado por ser uma análise aprofundada e abrangente de um ou poucos objetos, possibilitando um conhecimento detalhado e abrangente.

A organização selecionada para a realização do estudo de caso, foi a Huribi Contadores Associados, por tratar-se, até o momento, da única organização no Brasil certificada pela Norma ISO 30401:2018 (Alvez, 2023). A referida empresa realiza serviços contábeis e sua estrutura organizacional é composta de quatro áreas: contábil, fiscal, administrativa/financeiro e departamento pessoal/RH, contando com 17 (dezessete) colaboradores diretos nas suas duas unidades, a primeira localizada na cidade de Garopaba e outra localizada na cidade de Imbituba, ambas em Santa Catarina.

Inicialmente houve o contato com o consultor e pesquisador que participou da implementação da norma na empresa, ele apresentou de maneira preliminar sua experiência que envolveu, além da ISO 30401:2018, a adequação e certificação para a ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão da Qualidade). Esta tratativa inicial norteou a elaboração de um roteiro de perguntas que serviu como um instrumento de coleta de dados.

Como fonte de coleta das informações foi utilizada a entrevista semiestruturada, que segundo Triviños (2015) é aquela que inicia com questionamentos fundamentais

embasados em teorias e hipóteses relevantes para a pesquisa e que se expande para um amplo conjunto de perguntas, derivadas de novas hipóteses que emergem à medida que são fornecidas as respostas do entrevistado. A referida entrevista foi realizada com 3 (três) sócias da Huribi Contadores Associados, definidas como os sujeitos da pesquisa. As sócias que também atuam como líderes das áreas na empresa, participaram ativamente na gestão dos processos e procedimentos da mesma, adequando-a para a certificação da ISO 30401:2018.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com Mazorodze e Buckley (2020) uma organização intensiva em conhecimento é aquela cujas operações dependem de conhecimento especializado, Neste sentido, e considerando o conceito de Lafuente *et al.* (2019) de serviços intensivos em conhecimento, os serviços contábeis se enquadram como negócios que se concentram na criação, acumulação e exploração de conhecimento técnico para a geração de serviços personalizados com orientação profissional.

Por ser uma organização intensiva em conhecimento, a Huribi Contadores Associados é caracterizada pelo alto grau de conhecimento tácito, conhecimento especializado e *know-how* de resolução de problemas para entregar seus produtos e serviços (Cegarra-Navarro *et al.*, 2021), valendo-se de mão de obra altamente qualificada (Khan *et al.*, 2020).

As características da organização intensiva em conhecimento foram evidenciadas ao longo da entrevista realizada na pesquisa, como na afirmação de uma das entrevistadas (E2): “empresas que são prestadoras de serviço, que trabalham com serviço, com pessoas e que o capital principal, é o capital humano, né? São pessoas.”

A implementação da ISO 30401:2018 em organizações intensivas em conhecimento também foi enfatizada no transcorrer da entrevista, uma vez que gerenciar o conhecimento é fundamental para a viabilidade da empresa, em todos os sete processos de conhecimento organizacional: criação do conhecimento; armazenamento do conhecimento; acesso à informação ou conhecimento; utilização do conhecimento; compartilhamento do conhecimento; disseminação do conhecimento; reutilização do conhecimento (Steil, 2007).

Neste sentido, as entrevistadas deram destaque ao armazenamento do

conhecimento; acesso à informação ou conhecimento; compartilhamento do conhecimento e disseminação do conhecimento. No bojo dos referidos processos, também ficou evidenciada a importância de todo o processo de certificação da ISO 30401:2018 para a construção da memória organizacional e da retenção do conhecimento organizacional.

A memória organizacional acontece por meio da captura, organização, divulgação e reutilização do conhecimento criado pelos colaboradores, promovendo a explicitação do conhecimento tácito e a permanência do conhecimento e das informações vitais para a organização, assim como promovendo fácil acesso ao conhecimento existente (Freire *et al.*, 2012). A retenção de conhecimento denota a extração de conhecimento tácito e o armazenamento na memória organizacional para que possa ser explícito para outras pessoas e usado posteriormente (Mishra; Uday Bhaskar, 2011). Há, neste sentido, o enfoque na manutenção de informações e conhecimento na organização, em seus processos e atividades, evitando a descontinuidade de conhecimentos com a saída de colaboradores, justamente uma das preocupações de empresas intensivas em conhecimento.

A construção de uma memória organizacional, segundo Cross e Baird (2000), pode alicerçar-se por cinco formas de retenção do conhecimento: (1) transformar a experiência individual em conhecimento organizacional; (2) explorar os relacionamentos para a construção de *know-how*; (3) transformar bases de dados e outros sistemas e tecnologias em instrumentos de aprendizagem; (4) buscar aprender com os processos de trabalho e sistemas de suporte; e (5) entender o desenvolvimento de produtos e entrega de serviços como experiências de aprendizagem. Pelo exposto, com a implementação da ISO 30401:2018, na medida em que houve a necessidade de mapeamento e padronização dos processos; definições claras sobre prazos e planejamento; elaboração e formalização dos planos de treinamento e capacitação dos colaboradores; adoção de pesquisa de satisfação dos clientes, de forma a obter *feedbacks* e aprender a partir destes; contribuiu de forma preponderante para o aprimoramento dos processos de gestão do conhecimento na organização e, por consequência, para a constituição de seu sistema de gestão do conhecimento.

Sobre o SGC, a literatura aponta fatores críticos para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento, os quais estão em consonância com os encontrados pela empresa, que são: metas claras, apoio da alta liderança e apoio tecnológico (Santos;

Varvakis, 2021a). Nesta aresta, a organização entende que o fato da alta liderança estar engajada e diretamente envolvida no processo de implementação da norma, contribuiu sobremaneira para o alcance e manutenção da certificação.

Para além da certificação, a empresa percebe valor e resultado em todo trabalho prévio realizado para obter a ISO. Atribuem as melhorias alcançadas em parte considerável ao esforço para organização e padronização dos processos e ao engajamento da liderança. Adicionalmente há a referência ao fato de que a certificação não seria uma obrigatoriedade, em especial considerando seu nicho de atuação, diferentemente do que se observa em outras organizações que podem ter na certificação um requisito condicionante para sua operação.

O Quadro 1, a seguir, apresenta as oportunidades e os desafios percebidos pelas lideranças quanto a implantação da ISO 30401:2018 na empresa Huribi Contadores Associados.

Quadro 1 - Oportunidades e Desafios percebidos pela empresa na implantação da ISO 30401:2018

| Oportunidades | Desafios |
|---|--|
| Melhoria na integração de novos colaboradores | Necessidade de realizar atividades sem valor percebido, mas obrigatórias para obtenção da certificação |
| Treinamentos melhor direcionados/efetivos | |
| Clareza nas metas | Conciliar a demanda existente com a demanda extra para certificação |
| Aumento na credibilidade da empresa no mercado | |
| Valorização da marca | Compreensão da equipe para a padronização dos processos |
| Mapeamento e padronização dos processos, trazendo maior agilidade | |
| Estabelecimento de ações com prazos | Atenção aos muitos detalhes (como atualizar a versão de um documento) |
| Retenção do conhecimento | |

Fonte: As autoras (2023).

Como se observa no Quadro 1, houve maior percepção de benefícios do que de desafios no transcorrer do processo de implementação da norma ISO 30401:2018. Dentre os desafios estão algumas atividades que a empresa não percebia sentido, porém eram necessárias por exigência para certificação, como por exemplo, registrar e mensurar devidamente os treinamentos realizados pela equipe. Outro desafio foi atender aos muitos detalhes, como por exemplo editar o número da versão do arquivo atualizado, o que exige um esforço de atenção e rigor no trato com toda a documentação relativa ao SGC.

Como maior desafio para liderança no processo de certificação, as entrevistadas salientaram a conciliação das demandas já existentes com as novas atividades para certificação, o que exigiu, especialmente das quatro lideranças diretamente envolvidas, uma maior dedicação em atividades e horas trabalhadas. Uma alternativa considerada pela alta liderança foi contratar uma pessoa externa à organização para liderar o processo, entretanto a equipe optou por manter todas as atividades inerentes à implantação da norma sendo conduzidas pelo quadro próprio, visto que o domínio dos processos seria da equipe interna e que haveria uma dedicação extra de qualquer forma para repassar a alguém que fosse designado exclusivamente à esta atividade.

Importante ressaltar que para a implantação da ISO 30401:2018, a organização contou com o trabalho de um consultor, que, na oportunidade, também auxiliou a empresa na implantação da ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão da Qualidade). Este consultor foi um facilitador que acompanhou e mediou 28 (vinte e oito) encontros presenciais de trabalho na Huribi Contadores Associados, ao longo de 10 (dez) meses de trabalho (Alvez, 2023).

Um dos pontos abordados na entrevista, quando do questionamento acerca de um conselho para as empresas que tenham interesse na certificação ISO 30401:2018, foi justamente a importância do apoio de um profissional que tenha conhecimento sobre a norma e que possa nortear esse processo junto às lideranças e colaboradores.

Já no âmbito das equipes, o maior desafio, segundo as gestoras entrevistadas, foi a padronização dos processos, já que havia formas de trabalho e execução de atividades definidas pelos colaboradores, adquiridas por hábitos e costumes, que precisaram ser adequadas de maneira padronizada, ou seja, alguns processos precisaram ser desaprendidos e aprendidos em um formato uníssono de execução.

Quanto aos benefícios, a empresa relata que a implantação da ISO facilitou o processo de treinamento e de integração de colaboradores, por meio da definição dos

processos e criação de um plano de treinamento. Desta forma, o conteúdo está melhor direcionado para atividade dos colaboradores, o que representou uma significativa melhoria tanto para aqueles que estão ingressando no quadro, quanto para os demais membros, justamente por apresentar com clareza o que cada um deve realizar, como e em que prazos.

Além disso, observou-se uma melhora no âmbito do compartilhamento e disseminação do conhecimento, já que os colaboradores passaram a conhecer e acompanhar o planejamento da organização, cientes de como medir os resultados.

Um destaque positivo após a certificação ISO foi o estabelecimento de metas com acompanhamento, em linha com o trazido pelos autores Santos e Varvakis (2021a). Atualmente a empresa tem registros para realizar comparações, análises e estabelecer metas mais desafiadoras.

A organização relata também que o fato de ser certificada gerou credibilidade no mercado e valorizou a marca, em consonância com o exposto pelos autores Rodríguez-Rojas (2019) e Itaborahy *et al.* (2021). No relato, a empresa notou a diferença da percepção de pessoas (clientes ou não), para uma empresa mais organizada e que possui processos. Além do status e a valorização da marca, as gestoras da Huribi Contadores Associados afirmaram ser importante a manutenção da ISO para que a empresa permaneça colhendo os frutos da implementação, mantendo seu sistema de gestão do conhecimento e gerenciando as melhorias decorrentes em todos processos envolvidos. Este entendimento é corroborado por Schmitt (2022), ao afirmar que a ISO 30401:2018 promove um foco de Gestão do Conhecimento mais orientado para o processo, equilibrando aspectos tecnológicos com habilidades humanas e aspectos relacionados à confiança, a fim de estar melhor preparado no ambiente atual de diversidade e mudança de cenários.

Vale destacar que ao serem questionadas se recomendam a certificação a outras empresas, uma das entrevistadas (E2) responde que é muito importante a documentação detalhada das atividades que as pessoas estão realizando na empresa, em que o conhecimento “não se perde”, então indicam a certificação à outras empresas. Em outro trecho da entrevista, a gestora faz ainda a seguinte reflexão sobre o processo de implementação da norma:

“Hoje eu vejo que se fosse para destacar, digamos assim, o que fez a diferença foi a certificação, o nome ISO ou foi todo o processo até chegar na certificação? Com certeza foi todo o processo até chegar na certificação e não só o nome ISO.”

Este entendimento corrobora a afirmação de Maximo *et al.* (2020), que afirmam que a ISO 30401:2018 vislumbra a gestão do conhecimento como uma abordagem abrangente de forma a criar valor para a organização, orientando a implantação de um SGC em que a aplicação de práticas padronizadas permite maior agilidade na capacidade de solucionar problemas, desenvolver habilidades, estimular a criatividade, proporcionando, assim, maior competitividade e aprimorando o atendimento e qualidade dos serviços percebidos pelos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da norma ISO 30401:2018 na Huribi Contadores Associados revelou-se uma jornada fundamental para a consolidação de uma gestão do conhecimento eficaz em uma organização intensiva em conhecimento. A empresa, ao adotar a ISO 30401:2018, enfrentou desafios, como a necessidade de realizar atividades obrigatórias para a certificação, mas percebeu benefícios com o mapeamento e padronização dos processos, registro e retenção do conhecimento, definição clara de metas e planos de treinamento direcionados. O engajamento da alta liderança foi um fator crítico para o sucesso, alinhado com os fatores apontados na literatura.

Além dos ganhos operacionais, a certificação ISO trouxe melhorias perceptíveis na credibilidade da empresa no mercado e na valorização da marca. A capacidade de comparar, analisar e estabelecer metas mais desafiadoras foi destacada como um resultado direto da implementação da norma.

A empresa, ao manter um sistema de gestão do conhecimento sólido, valoriza não apenas o status da certificação, mas também os frutos colhidos em termos de eficiência operacional e aprimoramento contínuo. Neste sentido, ao refletirem sobre o processo, as gestoras salientaram que a ISO 30401:2018 não é apenas um rótulo, mas um conjunto de práticas que impulsionaram o aprimoramento organizacional, destacando o processo de implementação, que, ao promover práticas padronizadas, agregou maior agilidade e desenvolvimento de habilidades, tornando a organização mais competitiva, no intuito de elevar a qualidade percebida pelos clientes.

Desta forma, observa-se que o objetivo da pesquisa foi atingido, proporcionando o conhecimento sobre a percepção das lideranças da primeira organização certificada pela Norma ISO 30401:2018 no Brasil quanto à implementação e manutenção da certificação.

Em última análise, pode-se afirmar que, embora a implementação da norma ISO tenha seus desafios, como qualquer norma, traz consigo diversos benefícios, que se sobressaem, reforçando o caráter promissor da certificação ISO 30401:2018, com melhorias que se apresentam tanto de maneira imediata quanto a longo prazo, beneficiando a equipe interna, assim como os clientes, e gerando valor à organização.

Como sugestões para pesquisas futuras, de forma a permitir uma compreensão mais abrangente dos desafios e benefícios associados à implementação da norma ISO 30401:2018, dada a recente certificação da empresa objeto de estudo, pode-se investigar os impactos de longo prazo, verificando a evolução dos apontamentos desta pesquisa. Outra sugestão está em realizar pesquisas direcionadas aos clientes das organizações certificadas para entender como eles percebem os benefícios da certificação ISO 30401:2018, incluindo a avaliação da credibilidade percebida, a satisfação do cliente e a percepção de valor agregado. Certamente as pesquisas serão ampliadas à medida que haja adesão de mais empresas à certificação, na expectativa de que o pioneirismo da empresa analisada motive a implementação em outras organizações.

REFERÊNCIAS

ALVEZ, J. K. **Framework adaptativo de gestão do conhecimento para a aplicação da ISO 30401**. 2023. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

ALVEZ, J. K.; LAPOLLI, É. M.; SANTOS, N. dos; PACHECO, R. C. dos S. **A Norma ISO 30401:2018 para Gestão do Conhecimento: Fundamentos e Requisitos**. Florianópolis: Pandion, 2021.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

CARLUCCI, D.; KUDRYAVTSEV, D.; SANTARSIERO, F.; LAGRUTTA, R.; GARAVELLI, A. C. The ISO 30401 Knowledge Management Systems: a new frame for managing knowledge. Conceptualisation and practice. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 20, n. 6, p. 975-986, 2022. DOI: 10.1080/14778238.2022.2118637.

CARVALHO, A. A. da S.; FERNEDA, E.; STREIT, R. E. A Gestão do Conhecimento e os Desafios para a Implementação de um Modelo de Excelência Baseado na Norma ISO 30401. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 3, p. 19-46, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2020v10n3.57025>>.

CEGARRA-NAVARRO, J.-G.; JIMENEZ-JIMENEZ, D.; GARCIA-PEREZ, A. An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 2, p. 408-417, 2021. DOI: 10.1109/TEM.2019.2917430.

CHALMETA, R.; GRANGEL, R. Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, March 2008. DOI: 10.1002/asi.20785.

CROSS, R.; BAIRD, L. Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p. 69-78, 2000.

FREIRE, P. de S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; DA SILVA, G. G. Memória Organizacional e Seu Papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41–51, 2012. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n33p41.

GARIBA JÚNIOR, M. **Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30401:2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento – Requisitos**. Genebra: ISO, 2018.

ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. R. Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento: Uma Visão Diacrônica. **Em Questão**, v. 27, n. 3, p. 350-374, 2021. DOI: <<http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245273.350-374>>.

KHAN, U.; ZHANG, Y.; SALIK, M. The Impact of Information Technology on Organizational Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 11, p. 987-998, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO11.987>>.

LAFUENTE, E.; SOLANO, A.; LEIVA, J. C.; MORA-ESQUIVEL, R. Determinants of Innovation Performance: Exploring the Role of Organisational Learning Capability in Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) Firms. **Revista Latinoamericana de Administración**, v. 32, n. 1, p. 40-62, 2019. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1108/ARLA-10-2017-0309>>.

- MAXIMO, E. Z.; PEREIRA, R.; MALVESTITI; SOUZA, J. A. ISO 30401: the standardization of knowledge. **International Journal of Development Research**, v. 10, n. 6, p. 37155-37159, 2020.
- MAZORODZE, A. H.; BUCKLEY, S. A Review of Knowledge Transfer Tools in Knowledge-Intensive Organisations. **SA Journal of Information Management**, v. 22, n. 1, 2020. DOI: <<http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135>>.
- MISHRA, B.; UDAY BHASKAR, A. Knowledge management process in two learning organisations. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 344-359, 2011.
- RODRÍGUEZ-ROJAS, Y. L. Mejores Prácticas para Gestionar el Conhecimento según la ISO 30401. **SIGNOS, investigación en sistemas de gestión**, v. 11, n. 2, 2019. DOI: <<https://doi.org/10.15332/24631140.5090>>.
- SANTOS, N.; RADOS, G. J. V. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020.
- SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **Ciclo da Implementação de um SGC – Passo 4**. 2021a. Material de Apoio de Aula Online. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.
- SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **Fundamentos Teóricos de Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020.
- SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **Implementação de um SGC conforme a ISO 30.401:2018**. 2021b. Material de Apoio de Aula Online. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.
- SCHMITT, U. Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: a case based on the ISO 30401:2018- KMS standard. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 20, n. 6, p. 960-974, 2022. DOI: 10.1080/14778238.2022.2064349.
- STEIL, A. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2015.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. Washington DC: Sage Publications, 2017.