

## TRILHA 1 – Teorias e Desenvolvimento

# **DA GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSIÇÃO CONCEITUAL INTEGRADA PARA REPOSITÓRIOS CORPORATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

## **FROM KNOWLEDGE GOVERNANCE TO ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: AN INTEGRATED CONCEPTUAL PROPOSITION FOR CORPORATE REPOSITORIES IN A FINANCIAL INSTITUTION**

**Carla Enke**

Bacharel Administração de Empresas. Universidade Paulista (UNIP) – Brasil.

carla.enke@bradesco.com.br

**Kellen dos Santos Georgetti**

Especialista em Inovação em Unidades de Informação. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

– Brasil

kellen.georgetti@bradesco.com.br

**Thatiane Gomes da Fonseca**

Especialista em Finanças | Marketing, Comunicação e Propaganda. FAE Business School |

Universidade Alphasville – Brasil Graduada em Administração. Universidade Federal de Santa

Catarina (UFSC) - Brasil

Thatianegomes@hotmail.com

## **RESUMO**

A crescente adoção da Inteligência Artificial (IA) tem ampliado a necessidade de estruturas organizacionais capazes de assegurar a qualidade, a confiabilidade e a disponibilidade dos ativos de conhecimento. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento assume papel estratégico ao fornecer as condições necessárias para a organização, preservação e reutilização do conhecimento corporativo. Este estudo apresenta uma proposição conceitual integrada para a Governança do Conhecimento, fundamentada na articulação entre governança, gerenciamento, compartilhamento e consultoria especializada. A pesquisa foi desenvolvida a partir da revisão da literatura e da análise de um contexto organizacional voltado à qualificação de repositórios de conhecimento. Os resultados sugerem que a evolução dos repositórios corporativos depende de uma abordagem sistêmica capaz de transformar ambientes tradicionalmente orientados ao armazenamento documental em ambientes de conhecimento estruturados, governados e preparados para aplicações de inteligência artificial. A proposição evidencia que a construção de bases de conhecimento confiáveis e sustentáveis depende da atuação integrada das dimensões de Governança do Conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Governança do Conhecimento; Repositórios Corporativos; Inteligência Artificial

## **ABSTRACT**

The increasing adoption of Artificial Intelligence (AI) has intensified the need for organizational structures capable of ensuring the quality, reliability, and availability of knowledge assets. In this context, Knowledge Management plays a strategic role by providing the necessary conditions for the organization, preservation, and reuse of corporate knowledge. This study presents an integrated conceptual proposition for Knowledge Governance, grounded

in the articulation among governance, management, knowledge sharing, and specialized advisory support. The research was developed through a literature review and the analysis of an organizational context focused on the qualification of knowledge repositories. The findings suggest that the evolution of corporate repositories depends on a systemic approach capable of transforming environments traditionally oriented toward document storage into structured, governed knowledge environments prepared for artificial intelligence applications. The proposition highlights that the development of reliable and sustainable knowledge bases depends on the integrated action of the dimensions of Knowledge Governance

**KEYWORDS:** Knowledge Management; Knowledge Governance; Corporate Repositories; Artificial Intelligence

## 1. INTRODUÇÃO

Na economia do conhecimento, os ativos intangíveis passaram a ocupar posição estratégica na geração de inovação e vantagem competitiva, tornando a Gestão do Conhecimento (GC) um elemento essencial para a sustentação das organizações. Somado a isso, transformação digital e o crescimento exponencial do volume de informações, ampliam a complexidade desse contexto, configurando um cenário cada vez mais dinâmico e mutável.

Estima-se que mais de 400 milhões de terabytes de dados sejam gerados diariamente em todo o mundo (STATISTA, 2024). Nesse cenário, o desafio deixou de ser simplesmente armazenar informações e passou a ser transformá-las em conhecimento confiável, acessível e capaz de apoiar decisões estratégicas e fundamentadas.

Sob essa perspectiva, a Sociedade do Conhecimento ampliou a compreensão da informação e do conhecimento como ativos organizacionais, fortalecendo práticas voltadas à sua gestão e aplicação. A inteligência organizacional, por sua vez, relaciona-se à capacidade de mobilizar informação e conhecimento para apoiar processos organizacionais e a tomada de decisão (MACUCULE et al, 2024). Essa compreensão é complementada por Moraes et al. (2021), que evidenciam a relação entre gestão do conhecimento e inteligência organizacional, destacando sua articulação na geração de valor para os processos organizacionais.

Paralelamente, o avanço da Inteligência Artificial (IA), especialmente da Inteligência Artificial Generativa (IAG), tem impulsionado novas formas de acessar e utilizar informações; isto porque a IA interage com o conhecimento enquanto recurso, reforçando a necessidade de que os ativos estejam estruturados, confiáveis e continuamente atualizados.

Entretanto, embora as organizações invistam de forma crescente em tecnologias inteligentes, ainda são recorrentes problemas relacionados à fragmentação, duplicidade, obsolescência e dificuldades na localização de conteúdos corporativos.

Essas limitações comprometem não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade das respostas produzidas por mecanismos inteligentes, evidenciando que a adoção da IA depende, em grande medida, de padrões estruturados, mas principalmente da maturidade da gestão do conhecimento e da existência de práticas consistentes de governança e gestão de conteúdo. Assim, a gestão do conhecimento pode ser estruturada em dimensões constituídas por elementos interdependentes.

O Modelo de Referência de Gestão do Conhecimento (MRGC), desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), contempla três dimensões: alinhamento com o negócio, iniciativas e práticas de GC e ambiente facilitador, que atuam de forma articulada no direcionamento dessas práticas. (SBGC, 2020 apud LIMA et al., 2024).

Com esse entendimento, percebe-se a necessidade de uma estrutura de governança dedicada aos desafios informacionais, tanto em cenários de excesso de informação quanto nos aspectos relacionados ao seu valor, confiabilidade e conformidade.

Como decorrência, a Governança do Conhecimento (GovC) assume um papel estratégico ao estabelecer diretrizes, políticas, responsabilidades e mecanismos voltados ao gerenciamento do ciclo de vida do conhecimento organizacional.

Mais do que gerenciar informações, a governança busca assegurar condições para que o conhecimento seja mobilizado de forma confiável apoiando processos e decisões estratégicas. Entre os principais instrumentos que materializam essa governança, destacam-se os repositórios corporativos, entendidos neste trabalho como ambientes estruturados destinados à gestão de ativos de conhecimento. Sua função envolve preservação, recuperação e compartilhamento deste conteúdo, entretanto, muitas vezes são conceituados apenas como ferramenta de gestão.

Ainda que a literatura apresente importantes contribuições relacionadas à gestão do conhecimento, à governança do conhecimento e à inteligência artificial, observa-se que esses temas ainda são frequentemente abordados de forma isolada. Essa fragmentação dificulta a construção de proposições conceituais capazes de integrar esses elementos sob uma perspectiva sistêmica.

Esse cenário torna-se ainda mais relevante diante da crescente dependência das organizações de informações qualificadas e confiáveis para alimentar soluções baseadas em IA. Nesse contexto, torna-se necessária uma abordagem sistêmica capaz de articular as dimensões de gerenciamento, compartilhamento e consultoria sob a perspectiva da governança do conhecimento.

Diante dessa realidade, este artigo tem como objetivo desenvolver uma proposição conceitual integrada que evidencie como a governança do conhecimento, operacionalizada pelas dimensões de gerenciamento, compartilhamento e consultoria em repositórios corporativos, ampliando a construção de ambientes organizacionais preparados para a utilização estratégica da inteligência artificial.

Para isso, adotou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, análise conceitual e evidências observadas na organização, buscando integrar diferentes perspectivas da literatura e propor uma visão sistêmica sobre o papel dos repositórios na evolução da gestão do conhecimento no ambiente corporativo.

Ao integrar essas dimensões, este estudo busca ampliar o avanço das discussões sobre governança do conhecimento, oferecendo uma perspectiva que aproxima fundamentos teóricos e desafios vivenciados no contexto institucional.

## **2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Sob essa perspectiva a gestão do conhecimento consolidou-se progressivamente como uma disciplina estratégica, ampliando seu papel na geração de valor para as organizações.

Mesmo que o conhecimento sempre tenha desempenhado um papel relevante, foi a partir da década de 1990 que a gestão do conhecimento passou a ser reconhecida como uma disciplina estruturada, impulsionada pelas mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que o conhecimento como recurso estratégico capaz de promover inovação contínua por meio da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. Os autores elaboraram o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), que demonstra como esse recurso é criado, compartilhado e ampliado dentro das organizações, evidenciando que a sua gestão depende da interação entre indivíduos, processos e contexto organizacional.

Complementando essa perspectiva, Davenport e Prusak (1998) o definem como uma combinação dinâmica de experiências, informações contextualizadas e percepções especializadas que orientam a tomada de decisão e as evidências da realidade da empresa. Para esses autores, a GC não se limita à organização e sistematização de informações, mas contempla práticas que promovem a identificação, o compartilhamento e sua aplicação, favorecendo sua geração de valor.

Essa concepção foi gradualmente ampliada nas últimas décadas, evoluindo de uma abordagem centrada na captura do conhecimento para perspectivas mais estratégicas, orientadas à governança, integração e uso inteligente desses ativos. Em seus estágios iniciais, a gestão esteve fortemente associada à sistematização de ativos organizacionais, com ênfase em práticas voltadas à sua estruturação e preservação. Posteriormente, sob uma perspectiva mais sistêmica, a ênfase passou recair sobre aprendizagem e a circulação do conhecimento, fortalecidas pelas comunidades de prática e pelas interações colaborativas entre especialistas.

Mais recentemente, impulsionada pelo avanço da inteligência artificial, da governança de dados e da informação, sua gestão passou a incorporar temas como curadoria, qualidade, busca semântica e inteligência organizacional, visando assegurar a confiabilidade dos ativos, o atendimento aos objetivos e a conformidade do negócio.

Conforme ilustrado na Figura 1, esse processo permanece em evolução e deve ser compreendido como uma ampliação progressiva das capacidades organizacionais relacionadas à gestão, e não como uma sucessão cronológica. Cada estágio incorpora e expande elementos desenvolvidos anteriormente.

Nesse percurso evolutivo, a governança assume papel relevante na articulação dessas capacidades.



Figura 1 Evolução da Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborada pelas autoras com apoio do ChatGPT (OpenAI) e Microsoft Copilot (2026).

## 2.2 GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais ampliou a necessidade de mecanismos capazes de direcionar sua gestão de forma estruturada. Nesse contexto, a governança corresponde ao conjunto de diretrizes, estruturas e papéis que asseguram que o

compartilhamento e a utilização do conhecimento estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Segundo Pinho e Pinho (2016), a governança promove a articulação dos diferentes espaços de capital intelectual existentes nas organizações, favorecendo sua criação e integração.

Para além da definição de normas e responsabilidades, essa abordagem cria condições para que o conhecimento organizacional permaneça confiável, atualizado e disponível para reutilização. Esse aspecto adquire relevância crescente diante do avanço da inteligência artificial e da crescente dependência de informações estruturadas e de qualidade. Nessa perspectiva, agentes humanos e tecnológicos atuam de forma integrada nesta gestão. (ALMEIDA et al., 2023).

Ao promover a utilização eficiente desses ativos, a governança cria as condições necessárias para a inovação, a aprendizagem e a geração de valor. Sua operacionalização ocorre por meio de mecanismos como curadoria e repositórios corporativos, responsáveis por promover a organização, a acessibilidade e a confiabilidade desses ativos ao longo de seu ciclo de vida.

## 2.3 CURADORIA E REPOSITÓRIOS CORPORATIVOS

Embora a governança estabeleça as diretrizes para a gestão de conhecimento, sua efetividade depende de mecanismos capazes de operacionalizá-las no cotidiano. Assim, a curadoria e os repositórios corporativos desempenham papel fundamental na organização, na preservação e disponibilização dos conteúdos corporativos.

No contexto organizacional, o simples acúmulo de informações deixou de ser suficiente, cedendo espaço à necessidade de uma gestão estratégica. A curadoria emerge assim, como um processo fundamental para assegurar a integridade da informação e do conhecimento.

Esse processo compreende o conjunto de práticas voltadas à qualidade e sua confiabilidade, seu papel vai além da simples organização de conteúdos, envolvendo atividades de seleção, validação, classificação e atualização, além da eliminação de informações obsoletas e do acompanhamento do seu ciclo de vida. Dessa forma, contribui para manter os conteúdos corporativos alinhado às necessidades do negócio.

Ferreira (2026) amplia essa perspectiva ao compreender a curadoria como todas as atividades relacionadas à gestão do patrimônio organizacional abrangendo sua criação, os

sistemas que os sustentam, a definição de formato e as práticas voltadas à sua disponibilidade e reutilização.

Ao contribuir para a qualidade e a sua evolução organizacional, esse processo demanda estruturas capazes de sustentar sua gestão. É nesse contexto que os repositórios assumem papel central na gestão do capital intelectual.

Marcondes e Sayão (2009, p. 10) afirmam que “repositórios institucionais são entendidos hoje como elementos de uma rede ou infraestrutura informacional de um país ou de um domínio institucional destinados a garantir a guarda e preservação a longo prazo.”

Sob uma perspectiva mais ampla, Costa e Leite (2006) destacam que os repositórios são considerados ferramentas de gestão do conhecimento destinadas a potencializar o compartilhamento de conteúdo. Como efeito desse processo, a curadoria e os repositórios atuam de forma integrada na operacionalização da governança.

Enquanto a primeira assegura a qualidade, a adequação ao contexto e a confiabilidade dos ativos, os repositórios fornecem a infraestrutura necessária à sua organização, recuperação e compartilhamento. Essa atuação conjunta fortalece a gestão dos conteúdos e cria condições favoráveis para a inovação, a aprendizagem e à utilização da IA.

É a partir dessa articulação que sua importância estratégica pode ser observada no contexto de expansão do mercado de *Knowledge Management*, estimado em US\$ 1,13 trilhão em 2026. Esse crescimento é impulsionado pela demanda por repositórios centralizados, pela evolução das tecnologias de busca e recuperação da informação, além da adoção de ferramentas de gestão de conteúdo e a expansão das infraestruturas de TI. (THE BUSINESS RESEARCH COMPANY, 2026)

A partir desse movimento, os repositórios consolidam-se como componentes da infraestrutura de conhecimento das organizações. Associados às práticas de governança e curadoria, favorecem a estruturação, a preservação, a recuperação e o acesso confiável aos ativos, sustentando os processos organizacionais e a tomada de decisão, inclusive em iniciativas baseadas em inteligência artificial.

Assim, uma vez estruturados os mecanismos de sua qualificação e organização torna-se necessário gerenciá-los continuamente, assegurando sua evolução, utilização e alinhamento às necessidades organizacionais.

## 2.4 GERENCIAMENTO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais tornou necessário o gerenciamento estruturado dos ativos de conhecimento ao longo do seu ciclo de vida.

Esta ação representa a operacionalização das diretrizes definidas pela governança, por meio de práticas que asseguram sua criação e organização, assim como a manutenção e a disponibilidade. Enquanto a governança estabelece políticas, papéis e direcionamentos, o gerenciamento os traduz em práticas, promovendo a utilização e o alinhamento aos objetivos contexto corporativo, ampliando a sustentabilidade dos repositórios.

A partir dessa compreensão, Dalkir (2005) destaca que a governança não se restringe à definição de normas e responsabilidades, mas estabelece mecanismos voltados à qualidade e à confiabilidade ao longo de sua gestão contínua. Nesse contexto, o gerenciamento integra a operacionalização desses mecanismos, contribuindo para a sua aplicação durante seu ciclo de vida.

Assim, essa dimensão está diretamente relacionada ao acompanhamento dos ativos contemplando desde sua criação até sua revisão, preservação e eventual descarte, momento em que a instituição reconhece a existência de conhecimentos desnecessários, e abre espaço para a geração de novos. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Essa abordagem contribui para reduzir a duplicidade e a obsolescência das informações e ampliar a confiabilidade dos repositórios.

O gerenciamento constitui, portanto, um processo contínuo de sustentação da governança, favorece a manutenção de sua relevância, integridade e disponibilidade no apoio às atividades organizacionais, em consonância com a ABNT NBR ISO 15489-1 (ABNT, 2018)

Embora essa dimensão assegure sua manutenção e a disponibilidade, sua geração de valor depende do compartilhamento, da reutilização e aplicação no contexto organizacional.

Nesse sentido, práticas estruturadas de compartilhamento podem potencializar sua contribuição para a aprendizagem organizacional e para o desempenho institucional.

## 2.5 COMPARTILHAMENTO

O compartilhamento desempenha papel fundamental na disseminação de experiências, competências especializadas e boas práticas entre indivíduos, equipes e as áreas da instituição. Mais do que disponibilizar informações, envolve a criação de condições que favoreçam a

compreensão, a apropriação e a reutilização desse patrimônio intelectual em diferentes contextos, ampliando seu potencial de geração de valor para a organização.

Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho constitui uma forma de garantir que os colaboradores possam repassá-los uns aos outros, favorecendo a disseminação e posse do capital intelectual de que necessitam (TONET; PAZ, 2006)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a criação deste conhecimento ocorre por meio da interação contínua entre conhecimentos tácitos e explícitos, sendo o compartilhamento um elemento essencial desse processo. Nesse sentido, o modelo SECI evidencia como essa interação favorece sua ampliação contínua no contexto organizacional. Complementarmente, Wenger (1998) destaca que as comunidades de prática favorecem a aprendizagem coletiva ao aproximar pessoas que compartilham desafios, experiências e interesses comuns.

Nas organizações contemporâneas, essa dimensão ultrapassa os limites das equipes formais e ocorre em ambientes colaborativos, redes de especialistas e repositórios institucionais, permitindo que o capital intelectual seja continuamente enriquecido e reutilizado. Ao favorecer a aprendizagem, essas formas de interação contribuem para reduzir o retrabalho e fortalecer a memória organizacional. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2023) acrescenta outros benefícios como a construção coletiva, maior resolução de problemas, reconhecimento e construção de estratégias.

Com isso, essa prática deixa de ser compreendida apenas como disseminação e assume papel estratégico na gestão deste capital, ao conectar pessoas, conteúdos e contextos organizacionais. Entretanto, a disseminação do conhecimento amplia seu potencial de geração de valor quando apoiada por ativos confiáveis, organizados e continuamente atualizados. Os repositórios passam, então, a constituir ambientes que favorecem a circulação, a reutilização e a aplicação de práticas de conhecimento organizacional em diferentes contextos.

Considerando esse cenário, a consultoria assume o papel estratégico ao apoiar as áreas na adoção de práticas de compartilhamento, promovendo a integração entre pessoas e processos.

## 2.6 CONSULTORIA

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais tem ampliado o papel estratégico da GC, incorporando funções consultivas voltadas ao fortalecimento da governança. Nesse sentido, a consultoria facilita a adoção de práticas, metodologias, e orientações que favorecem a gestão desses ativos.

Isto porque o conhecimento é considerado estoque informacional resultando em aprendizagem e capacidade competitiva no contexto institucional (NAKANO, 2002).

Sveiby (1998) classifica as consultorias como organizações do conhecimento, inseridas no setor de serviços e caracterizadas pela oferta de soluções orientadas às demandas de seus clientes. No âmbito desta pesquisa, esta ação é compreendida como uma dimensão de atuação da governança do conhecimento, voltada à orientação das áreas quanto à aplicação de metodologias e padrões, aos caminhos de acesso e à integração de iniciativas relacionadas à gestão de ativos.

Essa dimensão se materializa no apoio às áreas de negócio, abrangendo a estruturação e organização dos repositórios, e a definição de diretrizes para o compartilhamento. Inclui, ainda, a orientação de gestores e especialistas quanto às estratégias mais adequadas para a organização, preservação e disponibilização do capital intelectual.

Sob esse enfoque, a consultoria assume um papel articulador entre pessoas, processos e tecnologias, conectando diferentes iniciativas relacionadas ao conhecimento organizacional. Sua presença em diferentes iniciativas contribui para disseminar a cultura da aprendizagem, apoiar projetos estratégicos e fortalecer a maturidade em governança do conhecimento.

Portanto, a articulação entre gerenciamento, compartilhamento e práticas consultivas fortalece a governança ao integrar diretrizes, processos, pessoas e práticas.

Essa integração amplia as capacidades organizacionais necessárias para incorporar a inteligência artificial como mecanismo de apoio à utilização e valorização dos ativos de conhecimento contribuindo para sua aplicação estratégica no contexto organizacional.

## 2.7 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO

A evolução da Inteligência Artificial Generativa (IAG) tem ampliado as possibilidades de criação, recuperação, análise e disseminação do capital intelectual, fortalecendo processos de gestão do conhecimento (GC) e apoiando a tomada de decisão. Segundo Silva Júnior (2025), a IAG potencializa os processos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do modelo SECI, favorecendo o fluxo de conhecimento nas organizações. De forma complementar, Gupta et al. (2022) destacam que o impacto dessas tecnologias depende de sua integração aos processos organizacionais e à gestão dos ativos digitais.

No contexto corporativo, a IA contribui para a localização de conteúdos, identificação de especialistas, recomendação de informações e geração de insights a partir de grandes volumes de dados (KACZOROWSKA-SPYCHALSKA et. al, 2024). Entretanto, sua

efetividade está diretamente relacionada à qualidade dos ativos de conhecimento utilizados como fonte, uma vez que informações fragmentadas, desatualizadas ou sem governança adequada comprometem a confiabilidade dos resultados produzidos.

A adoção da IA reforça a importância da governança, articulada ao gerenciamento, ao compartilhamento e à atuação consultiva, considerando que a efetividade dessas tecnologias depende da disponibilidade de informações organizadas, atualizadas e acessíveis.

Nesse cenário, a inteligência artificial deve ser compreendida como um mecanismo complementar à gestão do conhecimento, potencializando a reutilização de saberes organizacionais e a geração de valor a partir de bases confiáveis e adequadamente estruturadas.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada e de objetivo exploratório-descritivo. Metodologicamente, fundamenta-se em revisão narrativa da literatura associada à análise de um contexto organizacional, com a finalidade de subsidiar a construção de uma proposição sobre a integração entre governança do conhecimento, repositórios corporativos e inteligência artificial.

De acordo com Botelho et al. (2011), a revisão narrativa caracteriza-se pela apresentação do estado da arte de um tema sob perspectivas teóricas e contextuais. Diferentemente das revisões sistemáticas, esta abordagem favorece uma análise ampla e reflexiva da literatura, sem pretensão de esgotar as fontes informacionais. Nesse sentido, busca apoiar a compreensão integrada da temática investigada.

Em relação à abordagem qualitativa, Creswell (2007) destaca que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, permitindo ao pesquisador compreender os fenômenos a partir de uma visão ampla do contexto investigado. Nessa perspectiva, Löch et al. (2023) apontam que a pesquisa exploratória favorece a compreensão sistêmica dos dados qualitativos, possibilitando interpretações aprofundadas sobre os fenômenos analisados.

#### **3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A revisão da literatura teve caráter narrativo e foi conduzida com base nos construtos centrais da pesquisa. A seleção dos referenciais contemplou autores clássicos, documentos

normativos e estudos contemporâneos, priorizando publicações de relevância teórica e aderência aos objetivos do estudo.

Complementarmente, a análise do universo corporativo foi realizada em uma instituição de grande porte do setor financeiro, no âmbito de sua área de tecnologia. Considerando a existência de múltiplos instrumentos de gestão do conhecimento, adotou-se como recorte a plataforma Confluence, utilizada para registro, estruturação e compartilhamento de conteúdo corporativo. Essa escolha integrou uma estratégia de análise estruturada em entregas iterativas e incrementais.

Nesse contexto, o universo analisado compreendeu mais de 1.000 repositórios acompanhados pela área de gestão do conhecimento. A avaliação foi realizada com base em critérios de acuracidade e manutenção dos ativos, contemplando atualização dos conteúdos, nível de utilização, identificação dos responsáveis e atendimento aos requisitos mínimos de gestão. Os resultados subsidiaram a classificação dos repositórios quanto à manutenção ou desativação.

As evidências coletadas, por sua vez, foram registradas e acompanhadas pelo levantamento da base e pela aplicação dos critérios definidos. Quando necessário, foram realizadas consultas aos responsáveis pelos repositórios para complementar informações e apoiar a tomada de decisão sobre a permanência dos conteúdos na plataforma.

Ao longo desse processo, o acompanhamento foi realizado por meio de indicadores de gestão, permitindo monitorar a evolução do saneamento da base e identificar padrões relacionados ao uso, responsabilidades e organização de conhecimento. Esses registros constituíram parte das evidências organizacionais utilizadas na pesquisa.

Por fim, a proposição conceitual foi construída por meio da triangulação entre a revisão da literatura, os resultados obtidos no ambiente organizacional e a análise interpretativa desses elementos. A Figura 2 apresenta o percurso metodológico adotado e as etapas que subsidiaram a elaboração da proposição.

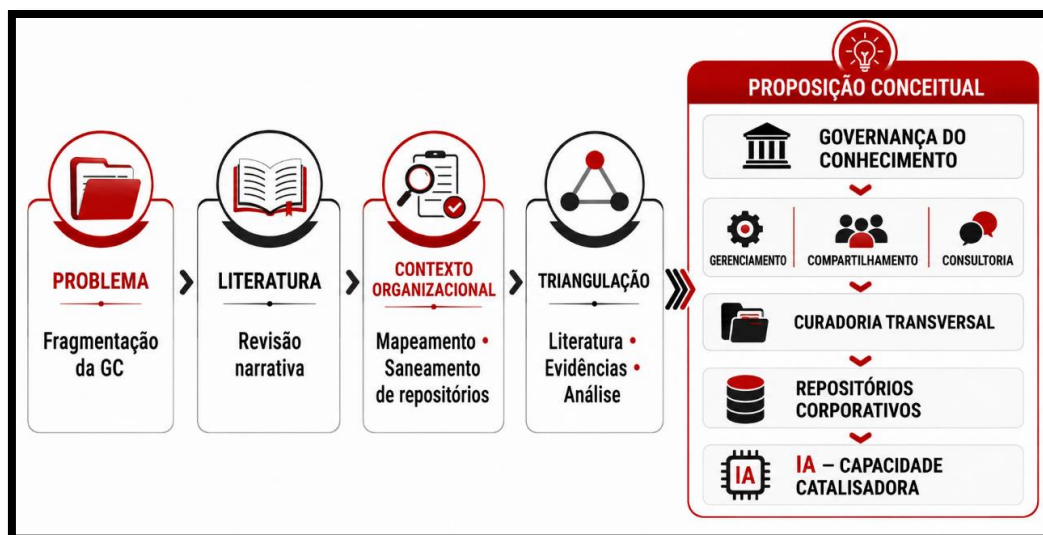


Figura 2 Percurso metodológico para construção da proposição conceitual

Fonte: Figura elaborada pelas autoras com apoio do ChatGPT (OpenAI) e Microsoft Copilot (2026).

A integração entre os referenciais teóricos e os dados organizacionais permitiu identificar os elementos estruturantes da proposição conceitual. O Quadro 1 apresenta essa síntese, demonstrando como os achados empíricos e os construtos teóricos contribuíram para sua construção.

Quadro 1 – Matriz de Rastreabilidade

| Elemento                   | Fundamentação Teórica                                                       | Evidência Organizacional                                             | Papel na Proposição            |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Gestão do Conhecimento     | Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); SBGC (2020)            | Fragmentação e necessidade de organização dos ativos de conhecimento | Base Conceitual                |
| Governança do Conhecimento | Pinho e Pinho (2016); Almeida et al. (2023); Dalkir (2024)                  | Responsabilidades e gestão do ciclo de vida                          | Elemento estruturante          |
| Gerenciamento              | Bukowitz e Williams (2002); ABNT (2018)                                     | Manutenção e atualização dos ativos                                  | Dimensão de atuação            |
| Compartilhamento           | Nonaka e Takeuchi (1997); Torrent e Paz (2006); Wenger (1998); SBGC (2023)  | Acesso, circulação e reutilização do conhecimento                    | Dimensão de atuação            |
| Consultoria                | Sveiby (1998)                                                               | Necessidade de orientação e apoio as áreas                           | Dimensão de atuação            |
| Curadoria                  | Ferreira (2026)                                                             | Classificação, atualização, qualificação dos conteúdos               | Elemento transversal           |
| Repositórios Corporativos  | Marcondes e Sayão (2009); Costa e Leite (2006)                              | Análise de saneamento de mais de 1.000 repositórios                  | Infraestrutura do conhecimento |
| Inteligência Artificial    | Silva Junior (2025); Gupta e Tuunanen (2022); Kaczorowska-Spychalska (2024) | Necessidade de um ambiente estruturado, confiável e acessível        | Capacidade catalisadora        |

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O contexto organizacional analisado caracterizou-se pela expansão dos repositórios corporativos, acompanhado de desafios relacionados à sua gestão e governança. Entre os principais aspectos observados, destacaram-se questões relacionadas à definição de responsabilidades, à atualização dos conteúdos e à manutenção das informações disponíveis, indicando oportunidades de fortalecimento da gestão desses ambientes.

Durante a evolução das iniciativas de gestão do conhecimento, observam-se com frequência pontos de atenção relacionados ao ciclo de vida dos repositórios, especialmente após mudanças organizacionais, encerramento de projetos ou alterações nas estruturas responsáveis por sua manutenção. Nesse cenário, a revisão periódica desses ativos e de seus critérios de acesso mostrou-se necessária para preservar sua adequação às necessidades vigentes.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de fortalecimento das práticas de governança, contemplando temas como classificação das informações, controle de versões, atualização periódica e definição clara de responsabilidades. A adoção consistente desses mecanismos contribui para qualificar os conteúdos e tornar o conhecimento mais acessível, confiável e passível de reutilização.

Sob essa perspectiva, iniciativas de revisão, saneamento e aprimoramento contínuo dos repositórios desempenham papel importante na preservação da qualidade da informação, na sustentação da memória organizacional e no fortalecimento da capacidade de transformar conhecimento em valor para o negócio.

A Figura 3 sintetiza o cenário identificado e o movimento de saneamento decorrente dessa necessidade.



Figura 3 Recorte das evidências organizacionais para elaboração da proposição  
Fonte: Elaborada pelas autoras com apoio do ChatGPT (OpenAI) e Microsoft Copilot (2026).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os achados convergem com a literatura ao demonstrar que a efetividade da gestão do conhecimento não depende apenas da existência de mecanismos de armazenamento, mas de uma governança articulada às dimensões de gerenciamento, compartilhamento e consultoria. A fragmentação entre esses elementos compromete o seu ciclo de vida e reduz o potencial estratégico dos repositórios como ativos organizacionais.

Os resultados obtidos permitem compreender que fontes de conhecimento não devem ser concebidos apenas como mecanismos de armazenamento documental. Sua função ultrapassa a preservação da informação, constituindo a infraestrutura que sustenta a criação, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento.

Sob essa perspectiva, os repositórios constituem infraestruturas essenciais para a governança, pois permitem organizar, recuperar e disponibilizar o capital intelectual de forma estruturada, favorecendo sua aplicação em diferentes contextos e suporte aos processos organizacionais, de acordo com ABNT NBR ISO 30401 (2018) e ABNT NBR ISO 15489-1 (2018).

Essa compreensão fundamenta a proposição conceitual apresentada neste estudo, na qual bases de conhecimento assumem papel central na integração entre governança e capacidades institucionais apoiadas por inteligência artificial.

Partindo desse entendimento, a governança amplia sua capacidade de gerar valor estratégico quando suas dimensões de atuação (gerenciamento, compartilhamento e consultoria) atuam de forma integrada sobre repositórios, tendo a curadoria como elemento transversal e a inteligência artificial como capacidade potencializadora da geração e da aplicação do conhecimento.

#### 4.1 EVIDÊNCIAS DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A articulação entre literatura e contexto organizacional permitiu identificar uma lacuna na forma como a governança é operacionalizada em ambientes de conhecimento. Embora a literatura reconheça a importância da governança, observou-se, no contexto analisado, que gerenciamento, compartilhamento e consultoria tendem a ser conduzidos como iniciativas independentes, reduzindo a capacidade dessas estruturas informacionais de atuarem como recursos estratégicos.

Essa avaliação de mais de 1000 repositórios revelou diferentes níveis de maturidade quanto à organização, atualização, classificação dos conteúdos e definição de responsabilidades. Os resultados indicam que sua existência, por si só, não assegura a efetiva gestão desses ativos.

Dessa forma, o desafio organizacional não está apenas na disponibilização da informação, mas na articulação da governança com as dimensões de gerenciamento, compartilhamento e consultoria. Nesse contexto, destaca-se também a relevância da curadoria contínua dos conteúdos para a sustentação dos repositórios ao longo de seu ciclo de vida. Esses achados, articulados à literatura, subsidiaram a construção da proposição conceitual apresentada neste estudo.

#### 4.2 PROPOSIÇÃO CONCEITUAL

A Figura 4 apresenta a principal contribuição científica desta pesquisa ao representar uma proposição de integração sistêmica entre governança do conhecimento, suas dimensões de atuação. A proposição contempla repositórios corporativos, curadoria transversal e capacidades apoiadas por inteligência artificial.

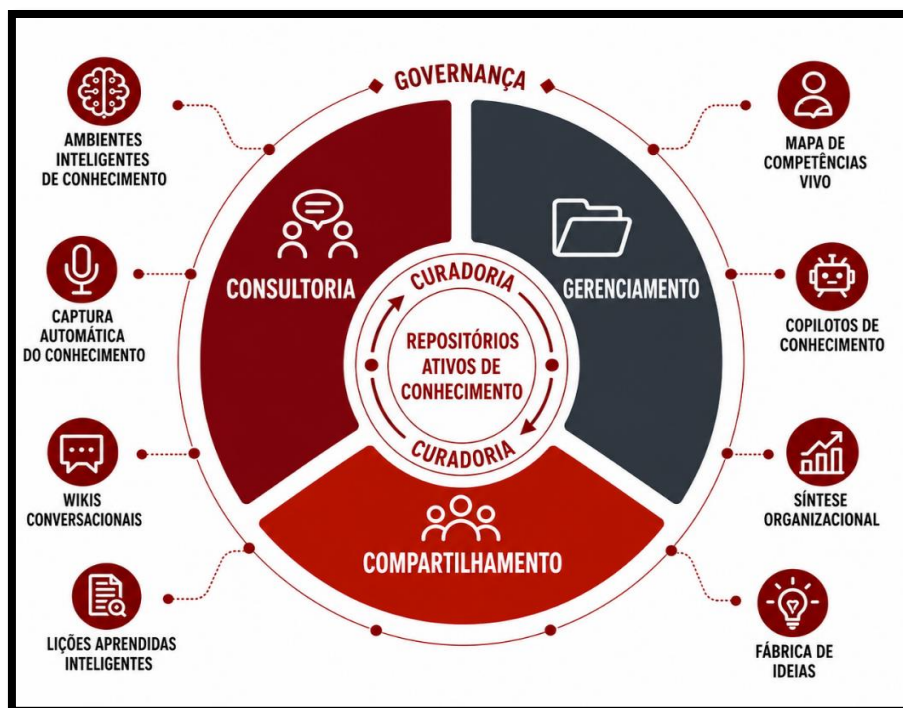


Figura 4 Proposição Conceitual de Integração Sistêmica da Governança do Conhecimento  
Fonte: Elaborada pelas autoras com apoio do ChatGPT (OpenAI) e Microsoft Copilot (2026).

Diferentemente de uma sequência linear de etapas, seus componentes atuam de forma integrada e complementar. Sob essa perspectiva, a governança constitui o elemento estruturante da iniciativa, responsável por estabelecer diretrizes, políticas e responsabilidades que orientam as dimensões de gerenciamento, compartilhamento e consultoria do conhecimento.

Articulados pela curadoria, esses processos contribuem para a qualificação dos ativos organizacionais estruturados em bases de conhecimento, fortalecendo sua organização, acessibilidade e aplicação. Como resultado, cria-se um ambiente favorável à aprendizagem institucional contínua e ao desenvolvimento de capacidades inteligentes apoiadas por inteligência artificial.

Entre as capacidades apoiadas por inteligência artificial contempladas nesta estrutura destacam-se a construção de bases inteligentes de conhecimento, capazes de integrar conteúdos estruturados e não estruturados; mecanismos de captura inteligente voltados à sua retenção tácita; wikis conversacionais, que favorecem o acesso por meio de linguagem natural e sistemas inteligentes de lições aprendidas, orientados à reutilização do conhecimento organizacional.

Complementarmente, evidenciam-se mapas dinâmicos de competências, que apoiam a identificação de especialistas e o desenvolvimento de capacidades estratégicas; copilotos destinados às atividades cotidianas; mecanismos de síntese organizacional, capazes de transformar grandes volumes de informação em conhecimento útil; e ambientes colaborativos voltados à geração de ideias e inovação.

Assim, a proposição conceitual demonstra que a evolução da gestão do conhecimento não depende exclusivamente da adoção de tecnologias de inteligência artificial, mas da consolidação de uma estrutura integrada de governança nas organizações, capaz de produzir, gerenciar e qualificar seus ativos, assegurando sua confiabilidade.

Nesse contexto, a proposição conceitual amplia a compreensão sobre o papel estratégico dos repositórios como infraestrutura para a construção de capacidades apoiadas por inteligência artificial.

A IA deixa de representar o ponto de partida e passa a constituir uma capacidade catalisadora, apoiada pela governança e pela gestão integrada dos repositórios.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES**

### **5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO**

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a evolução da gestão do conhecimento requer uma atuação integrada sustentada pela governança e pela curadoria transversal, de modo a assegurar a consistência, a confiabilidade e a disponibilidade dos ativos de uma instituição.

Dentro dessa perspectiva, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a governança ao apresentar uma proposição conceitual que fortalece para a integração e complementaridade dessas dimensões na sua gestão. A preposição reforça que a efetividade da GC não depende de iniciativas isoladas, mas da articulação entre processos e estruturas capazes de sustentar a criação, a conservação e a reutilização do conhecimento.

A partir desta análise, gerenciamento, compartilhamento e consultoria são compreendidos como dimensões de atuação das quais a governança se operacionaliza no contexto dos repositórios. O gerenciamento envolve práticas relacionadas à organização, manutenção e controle de ativos; o compartilhamento refere-se à disseminação, acesso e reutilização; pôr fim a consultoria corresponde à atuação especializada nas orientações, estruturação e qualificação dessas práticas junto às áreas organizacionais.

### **5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS**

Os achados desta pesquisa indicam que o mapeamento do conhecimento e o saneamento dos repositórios constituem processos estratégicos para a qualificação desses ativos, fortalecendo a memória organizacional e apoiando a tomada de decisão.

Mais do que apoiar aplicações de inteligência artificial, este estudo demonstra que a governança fortalece a capacidade das organizações de transformar repositórios em ativos estratégicos. Nesse contexto, a inteligência artificial assume uma função impulsionadora, potencializando essas bases informacionais por meio de atualizações contínuas e qualificadas.

### 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista prático, a proposição conceitual pode apoiar organizações na estruturação de iniciativas de governança voltadas à qualificação dos ativos e à evolução de seus repositórios. Sob perspectiva gerencial, essa abordagem pode orientar a definição de responsabilidades, a priorização de ações de curadoria e o acompanhamento desses recursos, favorecendo decisões consistentes sobre sua manutenção, atualização e aplicação.

### 5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Como limitação, destaca-se que a proposição conceitual foi desenvolvida a partir de evidências provenientes de um contexto organizacional específico, o que restringe a generalização direta para outras realidades.

Estudos futuros poderão avançar na aplicação e validação dessa abordagem em diferentes contextos organizacionais, fortalecendo o seu aperfeiçoamento seu aprimoramento e apoiando a avaliação de sua aderência e aplicabilidade

Espera-se que a abordagem apresentada estimule novas investigações empíricas sobre a integração entre governança do conhecimento, repositórios e inteligência artificial, contribuindo para o avanço teórico e prático da área.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. H.; SILVA, H. F. N.; MISCHIATTI, J. A. W. Governança do conhecimento: identificação das perspectivas a partir da análise de conteúdo da produção científica. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 14, n. 1, 2023, p. 1-24.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 30401** Sistema de gestão do conhecimento. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15489-1** Informação e documentação- gestão de documentos de arquivos. Rio de Janeiro, 2018.

BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. A; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v.5, n.11, 121-136, 2011.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COSTA, S M. S.; LEITE, F. C. L. Repositórios institucionais: potencial para maximizar o acesso e o impacto da pesquisa em universidades. In: CONFERÊNCIA IBEROAMERICANA DE PUBLICAÇÕES ELETRÔNICAS NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA, 1., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: Universidade de Brasília, 2006. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1015/1/EVENTO\\_RepositorioInstitucional.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1015/1/EVENTO_RepositorioInstitucional.pdf). Acesso em: 3 jul. 2026

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier Butterworth Heinemann: Burlington, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

FERREIRA, G.H.A. Da gestão da informação à memória organizacional: reflexão sobre as contribuições para a curadoria digital. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v.18, n.2, p. 01-20, 2026.

GUPTA, S.; BRAHMA, P.; REGI, A.J.; ROY, E.; KAR, A. Organizational learning through implementation of knowledge management techniques. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 43, p. 109-124, 2022

KACZOROWSKA-SPYCHALSKA, D.; KOTULA, N.; MAZUREK, G.; SULKOWSKI, L. Generative ai as source of change of knowledge management paradigm. **Human Technology**, v. 20(1), p.131-154, 2024

LIMA, M. R.; GASPAR, M.A.; PINTO, L.F.R de et al. Gestão do conhecimento e governança de tecnologia de informação: análise de elementos correlacionais Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 124–140, jan./abr. 2024.

LÖSCH, S.; RAMBO, C.A.; FERREIRA, J.de L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. e023141, 2023

MACUCULE, A. J.; VALENTIM, M. L. P.; CHERENE, R. M. Estudos de usuários: pesquisas apresentadas nos Enancib no período de 2005 a 2023. **Informação & Informação**, v. 30, n. 3, 2025

MARCONDES, C. H; SAYÃO, L F. À guisa de introdução: repositórios institucionais e livre acesso. In: SAYÃO, L F et al (Org.). **Implantação e gestão de repositórios institucionais: políticas, memória, livre acesso e preservação**. Salvador: EDUFBA, 2009.

MORAIS, M. O.; GLORIA JUNIOR, I.; MORAIS, G. A. Gestão do conhecimento, cultura organizacional e inteligência organizacional: elementos que potencializam a indústria 4.0. **Journal of Technology & Information**, v. 1, n. 1,2021.

NAKANO, D. N. Gestão de conhecimento e serviços profissionais: um estudo em empresas de consultoria. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da USP, Universidade de São Paulo, São Paulo,2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.: **The knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York, 1995.

PINHO, I.; PINHO, C. Aligning knowledge management with research knowledge governance. In: MARTINS, J. T.; MOLNAR, A. (ed.). **Handbook of research on innovations in information retrieval, analysis, and management**. Pennsylvania: IGI Global, 2016.

SILVA JUNIOR, D. S. A influência da IA generativa nos processos de gestão do conhecimento. **Revista Delos**, Curitiba, v.18, n.65, p.01-17, 2025

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Conhecimento compartilhado**: o que é e seus processos. São Paulo. 2023. Disponível em: <https://sbgc.org.br/conhecimento-compartilhado-o-que-e-e-seus-processos>. Acesso: 29 jun. 2026.

STATISTA. **Volume of data/information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2029**. Hamburgo: Statista, 2024. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>. Acesso em: 1 jun. 2026

SVEIBY, K. E. **Nova riqueza das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus,1998

THE BUSINESS RESEARCH COMPANY. Knowledge management industry analysis report 2026: market drivers, key trends, and forecast insights. **The National Law Review**, 2026. Disponível em: <<https://natlawreview.com/press-releases/knowledge-management-industry-analysis-report-2026-market-drivers-key-trends>>. Acesso em: 29 jun. 2026.

TONET, H. C.; PAZ, M. G.T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Rev. Adm. Contemp.** V10, n.2 jun. 2006.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1998.