

ALÉM DO REPOSITÓRIO: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO UNIVERSO CORPORATIVO

BEYOND THE REPOSITORY: HOW STRATEGIC COMMUNICATION ENHANCES THE EFFECTIVENESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Thatiane Gomes da Fonseca

Especialista em Finanças | Marketing, Comunicação e Propaganda. FAE Business School |
Universidade Alphaville – Brasil
Thatianegomes@hotmail.com

RESUMO

Em um ambiente organizacional cada vez mais complexo e dinâmico, a capacidade de criar, compartilhar e aplicar conhecimento, mantendo constante atualização, tornou-se um diferencial competitivo. No entanto, mesmo as iniciativas de Gestão do Conhecimento mais bem estruturadas falham quando a comunicação é tratada como elemento secundário. Este artigo argumenta que a comunicação estratégica e a disseminação sistematizada do conhecimento são condições fundamentais para a efetividade dos processos de Gestão do Conhecimento. A partir de uma revisão de literatura e da análise de caso na área de tecnologia de um dos maiores bancos do país, discutimos como narrativa, canais, design de conteúdo, engajamento e cultura organizacional interagem para transformar informação em inteligência coletiva. Apresentamos também um modelo prático de ecossistema comunicacional para Gestão do Conhecimento, com diretrizes replicáveis por profissionais da área.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento, comunicação estratégica, cultura organizacional, inteligência artificial, gestão de mudanças.

ABSTRACT

In an increasingly complex and dynamic organizational environment, the ability to create, share, and apply knowledge, while maintaining continuous updating, has become a competitive differentiator. Yet even the most well-structured Knowledge Management initiatives fail when communication is treated as a secondary element. This article argues that strategic communication and the systematic dissemination of knowledge are fundamental conditions for the effectiveness of Knowledge Management processes. Drawing on a literature review and a case analysis within the technology division of one of the country's largest banks, we examine how narrative, channels, content design, engagement, and organizational culture interact to transform information into collective intelligence. We also present a practical communicational ecosystem model for Knowledge Management, with replicable guidelines for practitioners.

KEYWORDS: knowledge management, strategic communication, organizational culture, artificial intelligence, change management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem evoluído substancialmente nas últimas décadas, migrando de uma visão centrada em repositórios e tecnologias para uma perspectiva mais humana e sistêmica, na qual os fluxos de comunicação assumem papel central. Nonaka e Takeuchi (1995), ao proporem o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), já sinalizavam que a externalização do conhecimento tácito depende do diálogo, da reflexão coletiva e da capacidade de transformar experiências individuais em conceitos compreensíveis e compartilháveis, evidenciando o papel central da comunicação nos processos de Gestão do Conhecimento.

No entanto, é comum observarmos nas organizações uma dissociação entre as áreas de Gestão do Conhecimento e as estruturas de Comunicação Corporativa. O conhecimento é mapeado, catalogado e depositado em plataformas, mas, muitas vezes, falha na circulação, no acesso e, principalmente, não é adotado e não transforma comportamentos. O resultado é um paradoxo organizacional: empresas ricas em informação e pobres em conhecimento aplicado.

Este artigo parte da premissa de que a comunicação não é apenas um canal de distribuição do conhecimento, mas sim um componente relevante de sua criação e consolidação. Comunicar impacta a construção coletiva de sentido, e esse sentido compartilhado sustenta as culturas de aprendizagem organizacional.

O objetivo é oferecer ao profissional de Gestão do Conhecimento e ao gestor de comunicação um quadro de referência integrado, com argumentos teóricos e diretrizes práticas aplicáveis a organizações de médio e grande porte, especialmente no contexto financeiro e de serviços, onde a velocidade de adaptação ao conhecimento regulatório, tecnológico e cultural é determinante para a competitividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DO DADO À SABEDORIA: A CADEIA DO CONHECIMENTO

A hierarquia ‘DIKW’ (*Data, Information, Knowledge, Wisdom*) constitui um modelo amplamente utilizado para compreender a agregação de significado e valor ao longo do processamento do conhecimento organizacional (Rowley, 2007). Nesse modelo, dados adquirem significado quando contextualizados como informação. A informação se transforma em conhecimento quando interpretada e integrada às experiências e estruturas cognitivas dos indivíduos e o conhecimento evolui para sabedoria quando orienta julgamentos e decisões

capazes de gerar valor. E dessa forma existe a progressiva incorporação de contexto, significado e capacidade de ação ao longo da hierarquia.

Sob essa perspectiva, a comunicação desempenha papel fundamental como mecanismo de contextualização, compartilhamento e interpretação. Ela contribui para transformar dados em narrativas compreensíveis, facilita a integração de informações às experiências individuais e coletivas e favorece a construção de significados compartilhados. Esse papel torna-se especialmente evidente no conceito de ‘ba’, desenvolvido por Nonaka e Konno (1998), definido como um espaço compartilhado (físico, virtual ou mental) que fornece o contexto para a criação do conhecimento.

Adicionalmente, para Dalkir e Brabazon (2021), a tecnologia, por si só, não pode garantir a efetividade da Gestão do Conhecimento. O compartilhamento e a aplicação do conhecimento são impactados pela existência de ambientes colaborativos que possam estimular a participação dos indivíduos, com a construção de significados compartilhados e a reutilização dos ativos de conhecimento.

Dessa forma, interações, diálogos e experiências compartilhadas favorecem a conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo e sustentam a dinâmica contínua de criação de conhecimento.

2.2 CONHECIMENTO TÁCITO E A DEPENDÊNCIA DA INTERAÇÃO HUMANA

Uma das contribuições para a Gestão do Conhecimento foi o reconhecimento de que parte significativa do conhecimento organizacional de maior valor é de natureza tácita, ou seja, incorporada às experiências, práticas, competências, julgamentos dos indivíduos, tornando-se um desafio formalizar e codificar. Michael Polanyi (1966) sintetizou essa ideia na afirmação "*we can know more than we can tell*", destacando que o conhecimento humano frequentemente excede aquilo que pode ser plenamente expresso por meio da linguagem.

O desafio da externalização desse conhecimento passa, portanto, pela competência comunicacional: como criar condições para que o especialista articule o que sabe implicitamente? Como estruturar narrativas, entrevistas, comunidades de prática e dinâmicas de storytelling capazes de capturar o saber e o fazer?

Contribuições da neurociência cognitiva sugerem que a construção e a recuperação do conhecimento são influenciadas por experiências prévias, atenção, emoções, contexto social e mecanismos individuais de processamento da informação. Dessa forma, diferentes profissionais podem interpretar, organizar e expressar um mesmo conhecimento de maneiras

distintas. A externalização do conhecimento tácito exige, portanto, mais do que técnicas de documentação: requer práticas comunicacionais capazes de estimular reflexão, metacognição e construção de significado compartilhado. A habilidade de extrair, traduzir e tangibilizar conhecimentos incorporados à experiência dos especialistas constitui um dos importantes determinantes da qualidade e da efetividade dos ativos de conhecimento organizacional.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO SISTEMA VIVO

Sob a perspectiva do *sensemaking* organizacional, proposta por Weick (1995), a comunicação transcende a mera transmissão de mensagens e constitui um processo contínuo de construção, produzindo sentido coletivamente, ou seja, a comunicação atua como o mecanismo por meio do qual os indivíduos interpretam experiências, negociam significados e constroem uma compreensão compartilhada da realidade organizacional.

O conceito de *sensemaking*, a construção ativa de sentido pelos membros da organização, é particularmente relevante para a Gestão do Conhecimento: conhecimentos só se disseminam de forma efetiva quando encontram ressonância com os mapas mentais e as identidades dos grupos receptores.

Além disso, a literatura contemporânea de Gestão do Conhecimento tem demonstrado que conhecimento, comunicação e cultura constituem dimensões interdependentes da aprendizagem organizacional. Estudos de Dayan, Matos e Heisig (2017) indicam que a geração de valor a partir do conhecimento depende não apenas da existência de recursos tecnológicos, mas também de fatores organizacionais como cultura colaborativa, compartilhamento de experiências e mecanismos que promovam a circulação e aplicação contínua do conhecimento entre indivíduos e equipes.

Estas perspectivas têm implicações diretas para o design dos programas dessa área: não basta disponibilizar conteúdo, é preciso criar condições para que os colaboradores façam sentido desse conteúdo, conectando-o às suas realidades cotidianas, desafios profissionais e objetivos estratégicos.

2.4 NEUROCIÊNCIA, APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO EFICAZ

Os avanços da neurociência aplicada à aprendizagem organizacional reforçam a importância de comunicações que ativam múltiplos sistemas cognitivos. Os estudos pioneiros de Hermann Ebbinghaus (1913) sobre a curva do esquecimento demonstraram que a retenção do conhecimento tende a declinar rapidamente após a aprendizagem inicial, especialmente

quando não há revisão ou reforço. Embora as taxas variem de acordo com o contexto e a natureza do conteúdo, a maior parte da perda ocorre nos primeiros dias após a exposição. Pesquisas posteriores mostram que estratégias como repetição espaçada, construção de narrativas, associação emocional e prática reflexiva contribuem significativamente para a consolidação da memória e transformação da exposição inicial em aprendizagem duradoura.

Dessa forma, o profissional de Gestão do Conhecimento que não se atenta aos princípios de comunicação eficaz pode, na prática, desperdiçar ativos relevantes de conhecimento.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo. A pesquisa busca compreender o papel da comunicação estratégica na efetividade dos processos de Gestão do Conhecimento (GC), propondo um modelo para apoiar iniciativas organizacionais de disseminação do conhecimento.

O estudo foi desenvolvido a partir da combinação de revisão bibliográfica e estudo de caso único, conduzido na área de tecnologia de uma instituição financeira de grande porte, possibilitando a articulação entre fundamentos teóricos e evidências observadas na prática organizacional.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica envolvendo obras das áreas de Gestão do Conhecimento; Comunicação Organizacional; Aprendizagem Organizacional; Neurociência aplicada à aprendizagem; Gestão da Mudança Organizacional e Inteligência Artificial aplicada ao conhecimento organizacional.

A revisão teve como objetivo identificar conceitos, modelos e fatores relacionados à criação, compartilhamento, disseminação e aplicação do conhecimento nas organizações.

Na segunda etapa, foi realizado um estudo de caso na área de tecnologia de uma instituição financeira brasileira de grande porte. Foram utilizados como fontes de evidência:

- documentos institucionais relacionados à Gestão do Conhecimento;
- registros de ações de comunicação interna;
- indicadores de participação em comunidades de prática;
- relatórios de utilização de plataformas colaborativas;
- observação direta das iniciativas de disseminação do conhecimento;
- experiências práticas dos autores no planejamento, implantação e execução das iniciativas analisadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A ASSIMETRIA INFORMACIONAL INTERNA

Organizações complexas sofrem cronicamente de assimetria e quebra informacional: unidades de negócio, áreas de suporte e lideranças operam com diferentes versões. Esta fragmentação além de ser ineficiente, pode representar um risco operacional e estratégico.

No setor financeiro, por exemplo, a defasagem entre o conhecimento das equipes de conformidade regulatória e as equipes operacionais pode resultar em falhas de compliance. Da mesma forma, a ausência de mecanismos de disseminação do conhecimento sobre novas tecnologias impacta em gap de capacitação digital, comprometendo iniciativas de transformação.

A comunicação estratégica de Gestão do Conhecimento atua diretamente sobre essa assimetria, democratizando o acesso ao conhecimento e reduzindo silos informacionais que impactam a produtividade e alinhamento cultural.

4.2 O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NO CICLO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir da literatura revisada e da experiência prática em processos de transformação organizacional, identificamos algumas funções comunicacionais relevantes para o ciclo de vida do conhecimento:

Função	Descrição e impacto no Gestão do Conhecimento
Mobilização	Engaja colaboradores em torno da importância do conhecimento compartilhado, criando massa crítica para iniciativas de GC.
Captura	Estrutura processos (entrevistas, procedimentos operacionais, <i>lessons learned</i>) que externalizam o conhecimento tácito.
Disseminação	Distribui o conhecimento codificado por canais adequados ao perfil e contexto de cada público-alvo.
Consolidação	Reforça e contextualiza conhecimentos ao longo do tempo, combatendo o esquecimento e promovendo a internalização.
Avaliação e Atualização	Cria loops de feedback que permitem avaliar o conhecimento explícito e a aplicação do conhecimento e gerar novo conhecimento a partir da prática.

Quadro 1 – Funções comunicacionais no ciclo de Gestão do Conhecimento. Elaboração própria.

4.3 NARRATIVA ORGANIZACIONAL COMO TECNOLOGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O storytelling corporativo tem sido amplamente discutido como ferramenta de engajamento e branding. No contexto do Gestão do Conhecimento, seu potencial vai além: narrativas bem construídas são veículos de transferência do conhecimento tácito. Quando um especialista conta como resolveu um problema crítico, com contexto, tarefa, decisão e resultado, está transferindo não apenas informação, mas a prática e o modelo mental a ser aplicado.

Programas de Gestão do Conhecimento que incorporam formatos narrativos (cases internos, podcasts de especialistas, newsletters com lições aprendidas, vídeos curtos de boas práticas) podem alavancar as taxas de engajamento e retenção em comparação com abordagens exclusivamente documentais em repositórios técnicos, conforme observado na experiência prática da organização. A narrativa humaniza o conhecimento e o torna palatável para audiências amplas.

Conhecimento que não circula não se torna um ativo e o custo da informação represada se manifesta em decisões equivocadas, retrabalho, perda de talentos e até na perda silenciosa de conhecimento crítico, comprometendo a inovação e a capacidade de geração de valor.

4.4 EVIDÊNCIAS DO SETOR FINANCEIRO

O setor financeiro atravessa uma das mais intensas transformações de sua história, impulsionada pela convergência de inteligência artificial, open finance, regulações dinâmicas e mudança de comportamento dos consumidores. Neste contexto, a velocidade com que o conhecimento sobre novas tecnologias, processos e regulações é disseminado internamente determina diretamente a capacidade competitiva das instituições.

Iniciativas como a adoção de plataformas de IA generativa para transformação de processos, a migração de sistemas legados para arquiteturas cloud-native ou a implementação de frameworks ágeis em escala só geram valor sustentável quando acompanhadas de estratégias robustas de comunicação e capacitação. O conhecimento técnico sem disseminação eficaz resulta em silos de conhecimento, dependência excessiva de especialistas e vulnerabilidade operacional.

4.5 MODELO: ECOSSISTEMA DE COMUNICAÇÃO PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base na literatura revisada e em experiências práticas de implementação, foi desenhado o modelo da Gestão do Conhecimento na estrutura de Tecnologia da Informação da instituição privada do sistema financeiro, considerando 3 dimensões:

- Consultoria: Estabelecimento da curadoria, dos padrões pré-definidos e melhores práticas
- Gerenciamento: gestão dos repositórios de informação de TI com padronização e atualização constante, catalogação de conteúdo para disponibilização aos usuários, além de esforços para higienização da base para evitar ruído informacional
- Compartilhamento: disseminação de conhecimento e boas práticas desde o onboarding do funcionário até o restante do seu ciclo de vida na empresa, com comunidades de práticas, webinars e workshops, redes sociais internas e com mensuração tangíveis da evolução das participações e conteúdos assimilados.



Figura 1 – Funções e organização das bases de conhecimento. Elaboração própria.

Considerando o modelo acima, para o compartilhamento foi estruturado um framework ‘Modelo de Ecossistema de Disseminação’ para Gestão do Conhecimento, que estrutura cada ação em quatro dimensões interdependentes:

Dimensão	Elementos-chave	Acompanhamento da Efetividade
1. Estratégia	Definição clara do que precisa ser comunicado e alinhamento aos objetivos da Organização; com segmentação de públicos e elaboração de plano de conteúdo.	Relação dos temas disseminados com o portfólio estratégico de Change Management
2. Canais	Mix multicanal: intranets, newsletters, comunidades de prática, podcasts, eventos ao vivo.	Engajamento da Comunidade; Taxa de Participação nos eventos; Acessos às bases de conhecimento
3. Conteúdo	Curadoria, design instrucional e frameworks, elaboração de narrativas, conteúdos <i>hands on</i>	Índice de aplicabilidade e autonomia para ação após eventos; Qualidade dos repositórios; Índice de compreensão dos conteúdos
4. Cultura	Reconhecimento do compartilhamento; liderança modelando comportamentos e adoção das novas práticas	Feedbacks recebidos; Participação ativa nas comunidades; Aplicação prática

Quadro 2 – Modelo de Ecossistema Comunicacional para Gestão do Conhecimento. Elaboração própria.

A maturidade do ecossistema comunicacional de Gestão do Conhecimento de uma organização pode ser avaliada pela análise dessas quatro dimensões em conjunto. Organizações em estágio inicial tendem a operar de forma reativa, enquanto organizações maduras apresentam sistemas integrados, com ações recorrentes e plano estabelecido, métricas consolidadas fortalecendo a cultura de compartilhamento.

4.6 O PAPEL DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA

As Comunidades de Prática, conceito desenvolvido por Wenger (1998), representam um dos mecanismos muito eficaz de disseminação horizontal do conhecimento em organizações complexas. No setor financeiro, as Comunidades dedicadas a temas como cibersegurança, metodologias ágeis, conformidade regulatória e experiência do cliente têm

demonstrado resultados expressivos na redução de retrabalho, no desenvolvimento de competências e na criação de soluções inovadoras.

O sucesso das Comunidades depende, contudo, de estrutura comunicacional adequada: curadoria de conteúdo, facilitação ativa de encontros, canais de comunicação, correta simetria entre público e conteúdo, e reconhecimento explícito das contribuições. Sem esses elementos, as comunidades tendem a perder vitalidade e retroceder a grupos formais com baixo engajamento real.

No caso prático, foi criada uma comunidade de prática de Gestão do Conhecimento para compartilhamento de informações em redes internas e reuniões de ‘Guilda do Conhecimento’ para discussões de boas práticas, exemplos e lições aprendidas.

Em complemento, segundo Leonardi (2022), plataformas colaborativas digitais ampliam significativamente a capacidade de localizar especialistas, conectar conhecimentos dispersos e acelerar a circulação do conhecimento organizacional.

Em relação a esse tema, os índices de alcance dos membros dessa comunidade chegam a mais de 95% da população anualmente e ~58%, mensalmente, o que demonstra o interesse dos profissionais no tema quando bem aplicada a estratégia de comunicação.

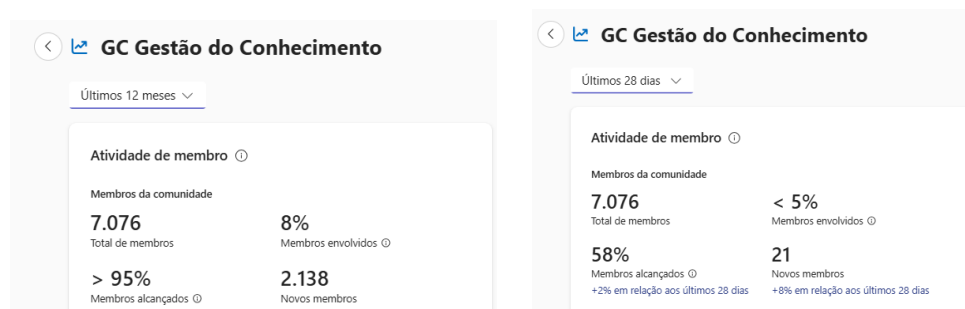


Figura 2 – Extração do analytics do Viva Engage (Office 365)

4.8 GMO COMO PARCEIRO ESTRATÉGICO DO GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) e o Gestão do Conhecimento compartilham um desafio fundamental: garantir que pessoas adotem novos comportamentos e práticas a partir de novo conhecimento. Toda mudança organizacional requer o desenvolvimento de novas competências, e iniciativas de Gestão do Conhecimento visam, em última instância, reforçar ou transformar a forma como as pessoas tomam decisões e agem.

A comunicação é o elo que une GMO e Gestão do Conhecimento em um sistema integrado de transformação organizacional. Quando esses três elementos - conhecimento, mudança e comunicação - são gerenciados de forma articulada, as organizações aumentam significativamente sua capacidade de adaptação e resiliência em ambientes voláteis.



Figura 3 – Interconexão entre comunicação, gestão do conhecimento e change management para disseminação e execução da estratégia. Elaboração própria.

4.9 O PAPEL DA IA NO CONTEXTO DA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

A disseminação do conhecimento sempre representou um dos principais desafios da Gestão do Conhecimento. Embora as organizações invistam significativamente na captura e estruturação de ativos intelectuais, a simples existência de repositórios, bases documentais, envio de e-mails e portais corporativos não garante que o conhecimento seja efetivamente acessado, compreendido e aplicado pelos indivíduos. Inclusive, o excesso de informação aos indivíduos sem um propósito bem definido, pode resultar em saturação e resistência silenciosa na assimilação de novos conhecimentos ou adoção de novas práticas.

Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) emerge como uma tecnologia capaz de transformar como o conhecimento é capturado, acessado e disseminado ao longo da organização.

Ambientes corporativos de instituições de grande porte são constantemente caracterizados por elevado volume informacional, dispersão de conteúdos e constante produção de conhecimento. Segundo tendências do Gartner (2026), os chatbots substituirão grande parte dos canais tradicionais de comunicação interna. Até 2028, 75% dos funcionários utilizarão chatbots como principal canal para acessar informações corporativas em detrimento a newsletters, intranets e até mesmo práticas de facilitação de gestores como intermediários da comunicação.

Nesse contexto, a evolução recente da IA generativa e das soluções de Enterprise AI Search têm provocado uma mudança paradigmática. Sob a perspectiva da disseminação do conhecimento, essa transformação é particularmente relevante, pois o conhecimento é acessado por meio de interações naturais, em linguagem cotidiana. A IA passa a desempenhar o papel

de facilitadora para busca da necessidade informacional do indivíduo no meio do patrimônio intelectual da organização, de forma intuitiva e ágil.

Acompanhando essa transformação, na instituição foi introduzido um mecanismo de captura de informação com a elaboração de documentação e procedimentos com Inteligência Artificial, incluindo sugestão de textos, mediante simples descrição, e a qualificação das informações com notas atribuídas ao conteúdo seguindo critérios de clareza, completude, entre outros, e funcionalidades que sugerem melhorias na escrita da documentação.

Além disso, parte da base de repositórios foi incorporada na ferramenta corporativa de IA, que permite a busca de informações de forma prática para todos os colaboradores de tecnologia. Todas essas ações seguem em paralelo a um constante esforço de higienização e atualização da base de repositórios para garantir acuracidade das informações, dado que a qualidade das respostas produzidas por sistemas de IA depende diretamente da qualidade do conhecimento disponível nas fontes organizacionais.

Como retroalimentação, ainda é possível coletar o feedback dos usuários, após seu acesso ao conhecimento para informação se a informação acessada pela IA foi útil e atualizada.

Nesse sentido, a IA torna ainda mais estratégica a gestão do conhecimento habilitando funcionalidades para facilitação da captura do conhecimento, disseminação de maneira mais rápida, contextualizada e personalizada e o feedback para melhorias contínuas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A Gestão do Conhecimento somente alcança seu potencial transformador quando o conhecimento ultrapassa os limites dos repositórios e se converte em capacidade organizacional. Para que isso ocorra, o conhecimento precisa circular, ser compreendido, contextualizado, internalizado e aplicado nas decisões e práticas cotidianas. Este percurso, que vai da criação à geração de valor, é em grande parte comunicacional.

A revisão teórica desenvolvida neste estudo demonstra que a comunicação não deve ser compreendida apenas como um mecanismo de disseminação de conteúdos, mas como um elemento constitutivo dos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Conceitos como o conhecimento tácito de Polanyi (1966), o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), o conceito de ba de Nonaka e Konno (1998) e a perspectiva de sensemaking de Weick (1995) convergem para uma mesma visão: o conhecimento

organizacional emerge, amadurece e gera valor por meio das interações humanas e da construção compartilhada de significado.

Nesse contexto, o Modelo de Ecossistema Comunicacional para Gestão do Conhecimento proposto neste artigo, com base em prática em uma instituição financeira, oferece uma contribuição teórico-prática ao integrar quatro dimensões que não podem ser tratadas de forma isolada nas organizações: estratégia, canais, conteúdo e cultura. O modelo reconhece que a efetividade da Gestão do Conhecimento não depende exclusivamente da qualidade dos repositórios ou das tecnologias utilizadas, mas da capacidade organizacional de transformar informação em aprendizado coletivo e ação coordenada.

Os resultados observados no contexto analisado reforçam a relevância de mecanismos como comunidades de prática, narrativas organizacionais, processos estruturados de curadoria, ações de Gestão da Mudança e abordagens contínuas de disseminação. Em conjunto, esses elementos contribuem para reduzir a assimetria informacional, ampliar a retenção do conhecimento e fortalecer a inteligência organizacional e retenção de conhecimento.

Adicionalmente, o estudo evidencia que a ascensão da Inteligência Artificial inaugura uma nova etapa para a Gestão do Conhecimento. Se no passado o principal desafio era armazenar conhecimento, o desafio contemporâneo passa a ser garantir sua acessibilidade, contextualização e utilização no momento de necessidade. A IA tem o potencial de ampliar a relevância estratégica da Gestão do Conhecimento ao transformar bases de conhecimento em ambientes conversacionais, personalizados e orientados à ação.

Em um cenário caracterizado pela aceleração tecnológica, pela sobrecarga informacional e pela crescente dependência de profissionais altamente especializados, a comunicação estratégica deixa de ser uma função de suporte para assumir o papel de alta relevância na inteligência organizacional. Organizações capazes de integrar Comunicação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Artificial estarão mais preparadas para aprender continuamente, preservar conhecimento crítico, acelerar a inovação e se adaptar de forma sustentável às transformações do ambiente competitivo.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para aproximar campos tradicionalmente tratados de forma independente: Gestão do Conhecimento, Comunicação Organizacional, Gestão da Mudança e Inteligência Artificial, propondo uma visão integrada da disseminação do conhecimento.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que iniciativas de Gestão do Conhecimento devem ampliar seu foco para além da captura e organização da informação, incorporando estratégias estruturadas de comunicação, engajamento e experiência do usuário. O valor do conhecimento organizacional passa a depender não apenas de sua qualidade intrínseca, mas também da facilidade com que pode ser encontrado, compreendido, compartilhado e aplicado.

Nesse sentido, propõem-se as seguintes diretrizes para profissionais da área que desejam fortalecer a dimensão comunicacional de suas iniciativas de Gestão do Conhecimento:

1. Mapeie suas audiências: Compreender os perfis, necessidades, canais de preferência e nível de maturidade dos públicos-alvo é pré-requisito para qualquer estratégia de disseminação eficaz.

2. Invista em curadoria tanto quanto em produção: A eficácia comunicacional não depende do volume de conteúdo, mas de sua relevância e acessibilidade. Isso também alimentará as soluções de IA garantindo maior eficácia nas respostas trazidas.

3. Integre narrativa em todos os formatos: o uso de relatórios e documentos processuais continuará, mas o diferencial com disseminação trazendo formas narrativas que conectem o conhecimento à realidade cotidiana dos colaboradores podem trazer maior absorção.

4. Mensure: métricas de visualização, aplicação, transferência de comportamento, índices de compensação, autonomia prática e real impacto nos indicadores de negócio.

5. Crie rituais de compartilhamento: institucionalize momentos recorrentes de troca de conhecimento: reuniões de lições aprendidas, fóruns de boas práticas, desafios de inovação colaborativa.

6. Ative a liderança como agente de Gestão do Conhecimento: líderes que modelam comportamentos de compartilhamento criam permissão cultural para que equipes façam o mesmo.

7. Use a IA como amplificadora, não como substituta: ferramentas de IA generativa podem potencializar a produção, curadoria e personalização de conteúdos de Gestão do Conhecimento, desde que supervisionadas por profissionais com visão estratégica e contextual.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os gestores organizacionais, os achados desta pesquisa reforçam que investimentos em plataformas, repositórios e bases documentais são necessários, mas insuficientes quando desacompanhados de estratégias de comunicação e adoção.

A crescente incorporação de soluções de Inteligência Artificial, assistentes conversacionais e mecanismos de busca semântica altera profundamente o comportamento dos trabalhadores do conhecimento. Cada vez mais, os colaboradores deixam de procurar documentos e passam a buscar respostas, recomendações e orientações contextualizadas em tempo real. Nesse cenário, a qualidade da experiência de acesso ao conhecimento torna-se tão importante quanto a qualidade do conhecimento armazenado.

Assim, organizações que integrem Gestão do Conhecimento, Comunicação Interna, Gestão da Mudança e Inteligência Artificial estarão mais bem posicionadas para transformar conhecimento em execução estratégica, promovendo maior velocidade de aprendizado, redução de riscos operacionais, menor dependência de especialistas e maior capacidade de inovação.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

A principal limitação deste estudo decorre da utilização de um único caso organizacional, o que restringe a generalização estatística dos resultados. Adicionalmente, parte das evidências analisadas possui natureza qualitativa e interpretativa, estando sujeita à percepção dos pesquisadores.

Entretanto, o objetivo do trabalho não é produzir generalizações universais, mas contribuir para o avanço da compreensão sobre as relações entre Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional, oferecendo um modelo conceitual passível de aplicação e validação em diferentes contextos organizacionais.

Pesquisas futuras poderão validar empiricamente o Modelo de Ecossistema Comunicacional para Gestão do Conhecimento em organizações de diferentes segmentos, portes e níveis de maturidade, bem como investigar quantitativamente a relação entre estratégias de comunicação, utilização de Inteligência Artificial e indicadores de desempenho da Gestão do Conhecimento.

Também se apresenta como oportunidade de pesquisa o aprofundamento da relação entre neurociência, experiência do usuário, comunicação personalizada e sistemas de IA generativa, buscando compreender de que forma esses elementos influenciam a retenção, a transferência e a aplicação do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento.

6 REFERÊNCIAS

- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- ROWLEY, Jennifer. *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. Journal of Information Science, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.
- NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40–54, 1998.
- DALKIR, Kimiz; BRABAZON, Anthony. *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. 3. ed. MIT Press, 2021.
- POLANYI, Michael. *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press, 1966
- WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995
- DAYAN, Reuven; MATOS, Florinda; HEISIG, Peter. Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, v. 21, n. 2, p. 308-329, 2017.
- EBBINGHAUS, Hermann. *Memory: A Contribution to Experimental Psychology*. New York: Teachers College, Columbia University, 1913.
- WENGER, Etienne. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- LEONARDI, Paul M. *The Digital Mindset: What It Really Takes to Thrive in the Age of Data, Algorithms, and AI*. Harvard Business Review Press, 2022.
- GARTNER. *Communications Predictions for 2026*. Stamford: Gartner, 2026.