

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

MARIANA RODRIGUES DE LIMA

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL
PARA DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL, COLETIVO
E ORGANIZACIONAL EM PROL DA INOVAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

São Paulo
2025

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

MARIANA RODRIGUES DE LIMA

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL
PARA DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL, COLETIVO
E ORGANIZACIONAL EM PROL DA INOVAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento do PPGI-UNINOVE.

Prof. Orientador: Dr. Marcos Antonio Gaspar

São Paulo
2025

Lima, Mariana Rodrigues de.

Práticas de gestão do conhecimento pessoal para desenvolvimento individual, coletivo e organizacional em prol da inovação em organizações intensivas em conhecimento. / Mariana Rodrigues de Lima. 2025.

126 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

1. Gestão do conhecimento. 2. Práticas de gestão do conhecimento.
3. Gestão do conhecimento pessoal. 4. Organizações intensivas em conhecimento. 5. Trabalhadores do conhecimento.

I. Gaspar, Marcos Antonio. II. Título.

CDU 004



PARECER – EXAME DE DEFESA

Parecer da Comissão Examinadora designada para o exame de defesa do Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento a qual se submeteu a aluna Mariana Rodrigues de Lima.

Tendo examinado o trabalho apresentado para obtenção do título de “Mestra em Informática e Gestão do Conhecimento”, com dissertação intitulada “PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL PARA DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL, COLETIVO E ORGANIZACIONAL EM PROL DA INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO”, a Comissão Examinadora considerou o trabalho:

☒ **Aprovado**

☐ **Aprovado condicionalmente**

☐ **Reprovado com direito a novo exame**

☐ **Reprovado**

EXAMINADORES

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS ANTONIO GASPAR**
Data: 31/01/2025 15:38:34-0300
Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

Documento assinado digitalmente
 **IVANIR COSTA**
Data: 03/02/2025 11:58:38-0300
Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

Prof. Dr. Ivanir Costa

Documento assinado digitalmente
 **FABRICIO ZIVIANI**
Data: 02/02/2025 14:56:59-0300
Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

Prof. Dr. Fabricio Ziviani

São Paulo, 31 de janeiro de 2025.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, cuja paciência, amor e apoio foram meu alicerce durante toda a jornada acadêmica. Aos amigos que sempre acreditaram em mim, mesmo quando não pude estar tão presente. E aos colegas e parceiros da SBGC, que compartilharam comigo sua visão e paixão pela Gestão do Conhecimento, inspirando cada etapa desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e incentivo de pessoas especiais que me acompanharam nesta jornada.

Agradeço aos meus colegas da SBGC, que me apoiaram e acreditaram no potencial desta pesquisa, em especial a Fernando Fukunaga e Elissandra Hurtado, pela confiança e estímulo contínuo.

À minha família, pelo amor incondicional e compreensão nos momentos em que precisei me ausentar para me dedicar à pesquisa. Aos amigos, por sua paciência e carinho, mesmo quando as responsabilidades acadêmicas me afastaram.

Ao meu orientador, Prof. Marcos Antonio Gaspar, pela orientação precisa, pela confiança e pelos valiosos ensinamentos que foram fundamentais para a construção deste trabalho.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com palavras de apoio, reflexões e contribuições ao longo deste processo. Meu mais profundo e sincero agradecimento.

"Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento."

Ikujiro Nonaka

RESUMO

No contexto atual, marcado pela aceleração tecnológica e mudanças constantes, as Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) enfrentam desafios significativos para manter sua competitividade e capacidade de inovação. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) emerge como um conjunto de práticas que possibilita que os trabalhadores do conhecimento gerenciem aprendizado, compartilhamento e aplicação do conhecimento de maneira estratégica, práticas essas que contribuem para a excelência profissional e fomentam a inovação organizacional. Esta pesquisa teve como objetivo identificar de que forma as práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs influenciam o desenvolvimento individual, a gestão do conhecimento e a inovação nessas organizações. A metodologia utilizada foi descritiva e qualitativa, fundamentada em entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais de nove OICs brasileiras. As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar práticas de GCP, seus impactos no ambiente organizacional e os desafios enfrentados pelos participantes. O estudo abrangeu setores variados, priorizando organizações que atuam intensivamente no uso do conhecimento como recurso estratégico. Os principais resultados indicam que a GCP funciona como um catalisador para o aprendizado contínuo, promovendo alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais e contribuindo para melhorias incrementais em processos e produtos. Identificou-se também que as práticas de GCP influenciam positivamente o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, além de fomentar a colaboração por meio de comunidades de prática e redes internas. No entanto, lacunas institucionais, como a falta de alinhamento entre práticas individuais e políticas de Gestão do Conhecimento e desafios como gestão de tempo e priorização de objetivos, acabam por limitar a efetividade da GCP em alguns contextos organizacionais. Conclui-se que a GCP é essencial para o desenvolvimento individual, coletivo e organizacional em OICs, fortalecendo a capacidade de adaptação e a inovação. Como contribuição à Academia, a pesquisa amplia o entendimento sobre a relação entre GCP, Gestão do Conhecimento e inovação, além de oferecer subsídios para profissionais e gestores interessados em promover estratégias mais eficazes para gerenciar o conhecimento de indivíduos e equipes em OICs.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Práticas de gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento pessoal. Organizações intensivas em conhecimento. Trabalhadores do conhecimento.

ABSTRACT

In the current context, marked by technological acceleration and constant changes, Knowledge-Intensive Organizations KIOs face significant challenges in maintaining their competitiveness and innovation capacity. In this context, Personal Knowledge Management (PKM) emerges as a set of practices that enables knowledge workers to manage learning, sharing, and applying knowledge in a strategic way, practices that contribute to professional excellence and foster organizational innovation. This research aimed to identify how the PKM practices adopted by knowledge workers in knowledge-intensive companies influence individual development, knowledge management and innovation in these organizations. The methodology used descriptive and qualitative research, based on semi-structured interviews conducted with professionals from nine Brazilian KIOs. The interviews were analyzed through the content analysis technique, allowing the identification of PKM practices, their impacts on the organizational environment and the challenges faced by the participants. The study covered various sectors, prioritizing organizations that work intensively in the use of knowledge as a strategic resource. The main results indicate that PKM works as a catalyst for continuous learning, promoting alignment between individual and organizational objectives and contributing to incremental improvements in processes and products. It was also identified that PKM practices positively influence the sharing of tacit and explicit knowledge, in addition to fostering collaboration through communities of practice and internal networks. However, institutional gaps, such as the lack of alignment between individual practices and Knowledge Management policies and challenges such as time management and prioritization of objectives, end up limiting the effectiveness of PKM in some organizational contexts. It is concluded that PKM is essential for individual, collective and organizational development in KIC, strengthening adaptability and innovation. As a contribution to the Academy, the research expands the understanding of the relationship between PKM, Knowledge Management, and innovation, in addition to offering subsidies for professionals and managers interested in promoting more effective strategies to manage the knowledge of individuals and teams in KIOs.

Key words: Knowledge management. Knowledge management practices. Personal knowledge management. Knowledge-intensive organizations. Knowledge workers.

Lista de Siglas

GC – Gestão do Conhecimento

GCP - Gestão do Conhecimento Pessoal

OIC - Organização Intensiva em conhecimento

TICs - Tecnologia da Informação e Comunicação

IA - Inteligência Artificial

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	1
1.2.	IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS E QUESTÃO DE PESQUISA.....	4
1.3.	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	5
1.4.	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	6
1.5.	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	8
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1.	CONHECIMENTO INDIVIDUAL, COLETIVO E ORGANIZACIONAL ..	9
2.2.	GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
2.3.	GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL	15
2.4.	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL.....	16
2.5.	ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO	22
2.6.	MODELO TEÓRICO ESTABELECIDO	24
3.	MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA ou MATERIAIS E MÉTODOS	27
3.1.	TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	27
3.2.	UNIVERSO, AMOSTRAGEM, AMOSTRA	27
3.3.	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	28
3.4.	TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	29
3.5.	MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA	29
4.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .	32
4.1.	IDENTIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	32
4.1.1.	ATIVIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA.....	32
4.1.2.	PORTE DA ORGANIZAÇÃO.....	33
4.1.3.	LOCALIZAÇÃO DA SEDE DA ORGANIZAÇÃO.....	35
4.1.4.	TIPO DE ORGANIZAÇÃO E SUA FINALIDADE	35
4.1.5.	CARGOS DOS RESPONDENTES	36
4.1.6.	CLASSIFICAÇÃO DE OICS	37
4.1.7.	COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL NA ORGANIZAÇÃO	43
4.2.....	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO	44
4.2.1.	Perfil dos Profissionais e OICs	45
4.2.2.	Conhecimento Individual, Coletivo e Organizacional.....	48

	Importância do conhecimento individual, coletivo e organizacional na OIC	48
	Aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento tácito na OIC	52
4.2.3.	Gestão do Conhecimento	55
	Gestão do conhecimento na perspectiva da OIC	56
	Colaboração entre funcionários para compartilhar conhecimento e experiências na OIC	57
	Plataformas e ferramentas para promoção da colaboração e compartilhamento de conhecimento na OIC	58
4.2.4.	Gestão do Conhecimento Pessoal	61
	Compreensão da gestão do conhecimento pessoal na OIC	61
	Importância da gestão do conhecimento pessoal no desenvolvimento profissional, das equipes e organizacional na OIC	62
	Desafios para a gestão do conhecimento pessoal na OIC	64
4.2.5.	Práticas de Gestão do Conhecimento Pessoal	67
	Mapas, modelos e taxonomias de conhecimento	68
	Prototipagem	68
	Análise de informação e fluxo de trabalho	69
	Entrevistas com especialistas	69
	Observação	69
	Melhores práticas	70
	Sessões Ad hoc	70
	Avaliação de documentos estratégicos	71
	Mapeamento de competências e processos	71
	Sessões de brainstorming	71
	Armazenamento	72
	Modelos	72
	Anotações	72
	Classificação	73
	Arquivamento	73
	Pesquisa e recuperação	73
	Comunidades de práticas	74
	Contação de histórias, narrativas, anedotas	74
	Workshops e tutoriais	75
	Coaching, mentoria e aprendizagens	75
	Análise social / organizacional e sociogramas	75
	Perfil de especialista e páginas amarelas	76
	Revisão após a ação / tempo de reflexão	76
	E-learning e treinamento	76

	Tempo de inovação.....	77
	Lições aprendidas	77
	Benchmarking	78
	Análise, visualização, métricas e relatórios.....	78
	Análise de lacuna de conhecimento.....	78
4.2.6.	Etapas do processo de GCP	80
	Localização e/ou Captura de Conhecimento	80
	Compartilhamento de Conhecimento.....	82
	Criação de Conhecimento.....	84
	Aplicação de Conhecimento	86
4.2.7.	Inovação em Organizações Intensivas em Conhecimento	91
5.	CONCLUSÃO	97
6.	REFERÊNCIAS.....	100
Apêndice I		106
Apêndice II		109

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No contexto empresarial contemporâneo, marcado por rápidas transformações tecnológicas e mudanças constantes, as organizações intensivas em conhecimento enfrentam desafios singulares para se manterem competitivas e inovadoras. Assim, promover e sustentar a geração de ideias no ambiente de trabalho, bem como aproveitar o potencial criativo dos trabalhadores, tornou-se um objetivo primordial para muitas organizações que dependem intensivamente do conhecimento (Mattarelli et al., 2024).

Para Nakash e Bouhnik (2024), é necessário que as Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) realizem a gestão do conjunto de conhecimentos necessários à sua evolução e, desta forma, a gestão do conhecimento (GC) emergiu como uma disciplina essencial nas últimas três décadas, desenvolvida em resposta aos desafios impostos pela crescente complexidade da concorrência no ambiente de negócios, pelo rápido avanço tecnológico e pelas crescentes exigências dos clientes.

Para Ben Zammel e Najar (2024), o compartilhamento de conhecimento na organização consiste na troca de informações resultante da integração dos diversos saberes dos trabalhadores de conhecimento. Tal condição apoia a elaboração de estratégias, a tomada de decisões e a criação de um ambiente de aprendizagem, além de aprimorar o conhecimento tácito, reduzindo erros e facilitando o processo de criação de conhecimento organizacional. De forma mais específica, a dos profissionais atuantes em OICs passa a ser estratégica para este tipo de organização. Nesta pesquisa, o termo ‘trabalhador do conhecimento’ foi adotado para referir aos profissionais que utilizam habilidades para gerar, compartilhar e aplicar conhecimentos em suas atividades diárias, ou seja, pessoas cujo trabalho se baseia predominantemente no uso do conhecimento, conforme definição de Macedo et al. (2021).

Neste contexto, também marcado pelo contínuo avanço da tecnologia da informação e comunicação (TICs), ROCHA et al. (2024) consideram que o compartilhamento de conhecimento impulsiona a inovação e incentiva a criação de produtos, serviços e processos. Segundo os autores, para que esse compartilhamento ocorra de forma eficaz, são fundamentais elementos como confiança, liderança e a

presença de ambientes de conhecimento, tanto físicos quanto virtuais, onde as TICs desempenham um papel crucial como facilitadoras desse processo.

A GC, como descrita por diversos autores, incluindo Bergeron (2003) e Dalkir (2017), é um processo deliberado e sistemático que coordena pessoas, tecnologia, processos e estruturas organizacionais para agregar valor por meio da reutilização e inovação.

Há ainda de se considerar a gestão do conhecimento pessoal (GCP) que é realizada ao nível da pessoa/profissional. Conforme indicado por Jarcho (2024), a GCP envolve a habilidade de pessoas em adquirir, organizar e aplicar o conhecimento, sendo fundamental tanto para o sucesso profissional quanto para a capacidade de inovação de uma organização. Em um mundo em que as informações estão em constante mudança, a GCP permite que os profissionais se adaptem e aprendam continuamente, tornando-se ativos valiosos para suas organizações.

Essa abordagem é complementada por Jarcho (2024), que descreve a GCP como uma estrutura de processos construídos com o objetivo de ajudar profissionais a entenderem o mundo, a partir de uma interpretação pessoal, trabalhar mais efetivamente e contribuir para a sociedade, ao assumir o protagonismo do seu desenvolvimento profissional, se capacitando para gerenciar seu próprio conhecimento, desenvolver habilidades relevantes e contribuir de forma significativa para o ambiente profissional e social em que está inserido.

Nazeer et al. (2023) destacam a necessidade de pesquisas adicionais sobre o tema, ressaltando que a GCP tem sido tratada de forma sucinta em pesquisas sobre GC, apesar de ser uma área de grande relevância. Os autores enfatizam a importância do desempenho dos trabalhadores do conhecimento em nível individual, reconhecendo que o conhecimento, especialmente o conhecimento tácito, é fundamentalmente enraizado nas experiências pessoais, valores e insights de uma pessoa. Nazeer et al. (2023) apontam também ser importante compreender como os trabalhadores do conhecimento gerenciam seu próprio conhecimento para manterem-se atualizados e relevantes em seus trabalhos e carreiras e para a falta de atenção dada às práticas de GCP individuais, principalmente em conjunto com o uso da tecnologia.

Além disso, à medida que as organizações evoluem em um cenário cada vez mais dinâmico e globalizado, surge um tipo especial de empresa: as Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC) que para Wäistö; Ukko; Rantala (2024), têm como

objetivo estratégico gerar e aplicar conhecimento tanto internamente quanto em interação com seu ambiente, visando criar valor para seus clientes e demais partes interessadas, o que significa que essas organizações podem atuar em diversos setores e que geração de conhecimento abrange todos os níveis da organização.

Conforme destacado por Nonaka e Takeuchi (1995), as OICs são caracterizadas por uma cultura que valoriza a criação de novo conhecimento, a colaboração entre os membros e a utilização de TICs de forma estratégica. Segundo Buckley e Mazorodze (2019), as OICs dependem do conhecimento profissional para o desenvolvimento e execução de seus serviços e operações. Desta forma, a GC e a GCP surgem como elementos cruciais para melhorar o desempenho dessas organizações, permitindo um fluxo aprimorado de conhecimento e maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. Os autores também destacam que o principal benefício da GC nessas organizações é o aprimoramento do fluxo de conhecimento, aumentando a capacidade da organização de gerenciar mudanças. Para os autores, dentre os processos de GC, o compartilhamento de conhecimento é considerado o mais importante, destacando ainda mais a relevância da GCP no contexto das OICs.

Na visão de Sveiby (1997) e Hislop et al. (2018), as OICs são comuns em setores como tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, consultoria, educação e saúde. Nestes campos, a habilidade de adquirir, aplicar e compartilhar conhecimento de maneira eficiente é essencial para o desempenho e a competitividade da organização (Sveiby, 1997; Hislop et al., 2018). Uma organização com uso intensivo de conhecimento deve ser uma organização que aprende, capaz de se adaptar rapidamente ao mercado e às mudanças ambientais (Brahma; Mishra, 2015). Entende-se, portanto, que essas organizações são fundamentadas na premissa de que o conhecimento é um ativo estratégico e que sua gestão eficaz é essencial para o sucesso e a inovação.

No contexto brasileiro, Jordão, Almeida e Novas (2022) referem-se à economia baseada no conhecimento, na qual estão inseridas as OICs e onde o conhecimento individual é reconhecido como fundamental para a melhoria da competitividade, inovação e criação de valor nas organizações. Os autores destacam a importância das OICs para a competitividade e inovação das empresas do país ao apontarem para o desafio de compreender até que ponto o conhecimento individual influencia o desempenho econômico e financeiro sustentável, bem como o valor corporativo em

economias emergentes como o Brasil. Por fim, evidenciam que o conhecimento, enquanto ativo intangível, tem se tornado uma parte significativa do valor de mercado das empresas.

Conforme expressado por Manuti e Monachino (2020), no contexto atual de transição para a era da Inteligência Artificial (IA) e da digitalização nas organizações, os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel importante, no qual a aprendizagem de máquina é fundamental para a manutenção e replicabilidade do conhecimento. Os autores destacam que a implementação de sistemas baseados no uso da IA representa a chave para a inovação organizacional e a capitalização do ativo conhecimento para as organizações.

Com base no contexto apresentado, entende-se, que o tema desta pesquisa surge como uma necessidade diante deste cenário empresarial em constante evolução, onde organizações e profissionais buscam se adaptar e prosperar em um ambiente caracterizado por mudanças tecnológicas rápidas e demandas cada vez mais complexas.

1.2. IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS E QUESTÃO DE PESQUISA

A gênese do problema abordado nesta dissertação reside na percepção de lacunas substanciais na compreensão de como as práticas de GCP influenciam a GC e o desenvolvimento de trabalhadores do conhecimento em contextos específicos, como é o caso de OICs.

Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021) apontam que, enquanto a literatura de GC tem se concentrado principalmente em abordagens organizacionais para facilitar o conhecimento organizacional, existe uma lacuna na pesquisa sobre a temática de GCP e que, relativamente, pouca atenção é dada à compreensão de como os trabalhadores gerenciam seu conhecimento ao nível individual. Com a influência crescente da tecnologia e mudanças nos ambientes de trabalho e de negócios, os trabalhadores têm demonstrado maior independência na busca por desenvolvimento profissional, aprendizado informal e construção de conhecimento, muitas vezes fora das estruturas organizacionais em que estão inseridos. Isto implica em uma mudança de foco para os trabalhadores como agentes autodirigidos na gestão e construção de conhecimento (Jarrahi; Reynolds; Eshraghi 2021). Segundo estes mesmos autores, embora as conceituações de GCP estejam em evolução na literatura, a pesquisa

empírica e conceitual ainda está em estágios iniciais, ressaltando a crescente importância dessa área de investigação à medida que as práticas individuais de GC se tornam mais comuns em ambientes profissionais.

De acordo com Shujahat et al. (2021), a GCP é relevante no ambiente dinâmico e complexo em que os trabalhadores do conhecimento atuam. No entanto, a pesquisa empírica sobre como promover a GCP nas organizações ainda está em estágios iniciais. A literatura existente consiste principalmente em artigos teóricos que abordam diferentes ferramentas, técnicas e competências necessárias para a GCP. Apenas alguns estudos empíricos exploraram o impacto da GCP na produtividade e no desempenho dos trabalhadores do conhecimento, bem como sua contribuição para a GC.

Embora existam estudos que abordam aspectos específicos da GCP e GC, como apresentado no tópico 1.4 desta pesquisa, percebe-se a existência de uma lacuna na compreensão de como esses elementos se relacionam e como podem ser utilizados para impulsionar a inovação em ambientes intensivos em conhecimento. Face ao contexto exposto até então, a seguinte questão-problema é apresentada: Como as práticas de GC adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs, influenciam o desenvolvimento individual, a GC e a inovação nessas organizações?

1.3. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Esta pesquisa tem como objetivo identificar de que forma as práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs influenciam o desenvolvimento individual, a GC e a inovação nessas organizações.

Para atingir tal objetivo, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- I. Identificar práticas de GCP usadas por trabalhadores do conhecimento em OICs no Brasil;
- II. Identificar a existência de influência das práticas de GCP de trabalhadores do conhecimento na GC, especialmente no que diz respeito à inovação e à capacidade de compartilhamento de conhecimento;
- III. Identificar e caracterizar o desenvolvimento individual e coletivo de trabalhadores do conhecimento em relação à adoção e utilização das práticas de GCP, considerando sua capacidade de aprendizado contínuo e adaptação às mudanças no ambiente empresarial.

1.4. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa para este estudo reside na necessidade de compreender como as práticas de GCP são moldadas e moldam a GC e a inovação em organizações inseridas num ambiente empresarial dinâmico e complexo, particularmente no contexto brasileiro. A crescente pressão por inovação e a necessidade de desenvolver profissionais altamente capacitados impõem às OICs no país o desafio de explorar e otimizar suas práticas de GCP.

Conforme destacado por Millar, Lockett e Mahon (2016), a GC como um ativo organizacional envolve a aquisição, armazenamento, organização, acesso e compartilhamento eficazes do conhecimento quando necessário. Esse aspecto é especialmente significativo para as OICs, pois o conhecimento que não é capturado, compreendido e transferido na organização se torna inútil. Para os autores, lidar com essa questão, envolve integrar sistemas e processos com pessoas e práticas de GC. Durante a fase de levantamento bibliográfico desta dissertação foram explorados termos de busca nas bases de publicações científicas IEEE, Science Direct, Scopus e Web of Science. O objetivo foi identificar a produção científica relacionada à interseção dos temas que compõem a temática desta dissertação. É importante destacar que não foi realizada uma revisão sistemática de literatura para esta pesquisa. Em vez disso, optou-se pelo levantamento de trabalhos publicados em bases de dados científicas para expressar a quantidade de produção acadêmica sobre a temática abordada, proporcionando uma visão abrangente e representativa das contribuições existentes na área.

Utilizando os termos de busca "personal knowledge management" AND "knowledge-intensive organizations" no IEEE foram encontrados oito artigos sem corte de tempo, mas nenhum nos últimos cinco anos. Na Science Direct foi encontrado um artigo publicado em 2021. Na Scopus, a busca resultou em 27 artigos sem filtro de tempo, dos quais dez foram publicados de 2019 a 2024. Na Web of Science foram encontrados 29 artigos sem corte temporal e 15 artigos nos últimos cinco anos.

Além disso, utilizando os termos de busca "personal" AND "knowledge" AND "management" AND "knowledge" AND "intensive organization" foram encontrados 139 artigos no Scopus sem corte de tempo, dos quais 46 foram publicados de 2019 a 2024. Na Web of Science, a busca resultou em 59 artigos sem corte de tempo e 28 artigos

nos últimos cinco anos. Não foram encontrados artigos nas bases IEEE e Science Direct com os termos de busca indicados. Esses resultados evidenciam a relevância e atualidade da temática de GCP em OICs, bem como a necessidade de investigação mais aprofundada nessa área.

No levantamento de trabalhos publicados em bases de dados científicas foram identificados estudos que abordam diversos aspectos da GC e GCP. No primeiro agrupamento de trabalho destaca-se a GCP e a GC, buscando investigar práticas e infraestruturas relacionadas ao gerenciamento de conhecimento individual e seu impacto na produtividade de trabalhadores. O segundo agrupamento explora a relação entre inovação e GC, examinando o papel da liderança, investimentos e desafios na medição do retorno sobre o investimento em iniciativas de GC. Por fim, o terceiro agrupamento aborda o desenvolvimento profissional e organizacional, analisando como práticas educacionais e de desenvolvimento de competências dos trabalhadores que podem ser utilizadas para promover a inovação e eficácia organizacional.

Pesquisa realizada por Buckley e Mazorodze (2019) expõe como resultado que mais de 50% dos profissionais participantes consideraram que o principal benefício da GC é melhorar o fluxo de conhecimento na organização. Além disso, os autores relatam que todos os participantes concordaram que uma estrutura organizacional plana, em que há poucos níveis hierárquicos entre os funcionários e a liderança da organização, é favorável ao compartilhamento de conhecimento. A pesquisa também identificou o compartilhamento de conhecimento como o processo mais importante da GC, em comparação com a criação, captura e reutilização de conhecimento.

Shujahat et al. (2021) sinalizam em seu estudo que a alta taxa de rotatividade de trabalhadores do conhecimento apresenta um desafio tanto para a GC quanto para a GCP, já que a GCP tem pesquisas sobre sua aplicação pouco desenvolvidas. Os resultados do estudo destes autores demonstraram que três, das quatro práticas analisadas, têm um efeito positivo na GCP e na produtividade dos trabalhadores do conhecimento e os gestores organizacionais são aconselhados a redesenhar os empregos intensivos em conhecimento para promover a GCP, incluindo claramente as responsabilidades do trabalho, oferecendo oportunidades para adicionar atividades relevantes e eliminando atividades irrelevantes. O estudo destaca também que as práticas de GCP podem melhorar a produtividade e prevenir a perda de conhecimento devido à mobilidade dos trabalhadores do conhecimento e a importância de continuar

pesquisando sobre práticas de GCP para o aprimoramento contínuo das organizações.

Já o estudo realizado por Värk e Reino (2021) explorou a coexistência das práticas de GC e GCP. Os autores destacaram que as práticas de GC e GCP foram consideradas relevantes e interconectadas no apoio ao trabalho diário na organização. Isso sugere uma mudança na compreensão da GC como uma abordagem organizacional isolada para um ecossistema influenciado por múltiplos atores e preocupações e que se estende sobre as divisões formais/informais e organizacionais/pessoais. As inter-relações entre as práticas de GC e GCP foram identificadas pelos autores em diferentes formas: a) Entre cada uma das categorias de GC, havia práticas que contribuíam de maneira única, sem ter um paralelo funcional em outras categorias; b) Algumas práticas de GC tinham uma forte sobreposição funcional e competiam entre si; c) Algumas práticas de GC e GCP formavam relacionamentos complementares. O estudo de Värk e Reino (2021) destaca ainda a carência de entendimento sobre o tema abordado, uma vez que é baseado em um campo de pesquisa em apenas uma organização e sugere uma investigação adicional para uma compreensão mais profunda das inter-relações entre as práticas de GC e GCP nas organizações.

1.5. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta dissertação se concentra nas práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs no Brasil. O estudo investigou a influência de práticas de GCP na GC e inovação nesse tipo de empresa. O contexto específico considerado serão empresas brasileiras intensivas em conhecimento.

Esta dissertação não abordou em detalhes as práticas gerais de GC, focando especificamente na GCP dos trabalhadores do conhecimento. Tampouco incluiu análise de outras disciplinas ligadas à GC, como gestão de documentos, de informação ou processos. O estudo realizado não teve como alvo de investigação aspectos específicos de gestão de recursos humanos fora do escopo da GCP. Também vale ressaltar que este estudo não pretende comparar diretamente organizações de diferentes setores, mas sim focar em OICs.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONHECIMENTO INDIVIDUAL, COLETIVO E ORGANIZACIONAL

Para Polanyi (1966, p.4), o conhecimento é constituído por um elemento tácito e um elemento explícito. O autor afirma que, em geral, "podemos saber mais do que podemos dizer". O elemento explícito é o que podemos codificar em linguagem oral e escrita, enquanto o elemento tácito é o conhecimento que possuímos, mas não conseguimos identificar ou expressar, sendo altamente pessoal e dependente do contexto (Nonaka, 1994).

Segundo Óskarsdóttir et al. (2021), o conhecimento é uma fonte distintiva e inimitável disponível para as organizações, essencial para a criação de valor, sendo que raramente o trabalhador do conhecimento possui todas as informações necessárias para criar valor. Os autores argumentam ainda que essas perspectivas teóricas ressaltam a importância do conhecimento individual na criação e retenção de conhecimento organizacional, uma vez que o conhecimento individual serve como base para o desenvolvimento de estratégias de GC que visam melhorar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento.

Para Liu e Xiao (2022), o conhecimento individual é a base e fundamento da inovação tecnológica organizacional. Os autores destacam a importância de formar um ciclo favorável de GCP, por meio da aquisição, transferência, disseminação e aplicação de conhecimento, como um meio para impulsionar a inovação nas organizações. Na visão de Berg e Kaur (2022), o aprendizado e a criação de conhecimento ao nível individual são aspectos fundamentais para o funcionamento e a competitividade das organizações e, de acordo com a teoria da aprendizagem organizacional, o aprendizado ocorre fundamentalmente por meio das pessoas, que desempenham um papel crucial na criação e retenção de conhecimento. Os autores ainda citam que da mesma forma, a teoria baseada em conhecimento organizacional destaca que o conhecimento começa no nível individual, sendo posteriormente integrado pelos grupos e pela organização e ressaltam que a competitividade organizacional depende da habilidade de a organização integrar o conhecimento especializado dos profissionais em diferentes níveis organizacionais (Liu; Xiao 2022).

De acordo com Vu e Alonso (2023), o conhecimento é um dos recursos da organização que requer constante desenvolvimento e cuidado, onde práticas colaborativas são essenciais para este fim. Além disso, para os autores, o

desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento organizacional estão intimamente ligados à GC desde o nível individual, contribuindo para as capacidades inovadoras e a vantagem competitiva das organizações. Segundo os autores o conhecimento organizacional depende significativamente da pessoa, que complementa ou adquire conhecimento em suas atividades diárias e se posiciona como agente de aprendizagem organizacional, iniciando o processo de aprendizagem que flui no nível do sistema e retorna à pessoa para reiniciar seu ciclo (Liu; Xiao 2022).

A Figura 1 expõe um modelo teórico proposto por Vu e Alonso (2023), com base nas dimensões emergentes do conhecimento individual, coletivo e futuro, desenvolvido pelos autores durante a pesquisa. Primeiramente, a dimensão do conhecimento individual destaca a importância do conhecimento pessoal que pode impulsionar diretamente a transformação organizacional e resolver problemas específicos. Os autores enfatizam a relevância do conhecimento que está alinhado aos objetivos e valores da organização, inspirando assim ações e inovação. Em segundo lugar, a dimensão do conhecimento coletivo demonstra como o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe pode contribuir para a criatividade, integração do conhecimento e alcance dos objetivos organizacionais. Por fim, a dimensão do conhecimento futuro evidencia como o conhecimento orientado para o exterior e interior pode influenciar a inovação e o crescimento da organização, fornecendo insights para a adaptação e expansão do conhecimento organizacional (Vu; Alonso 2023).

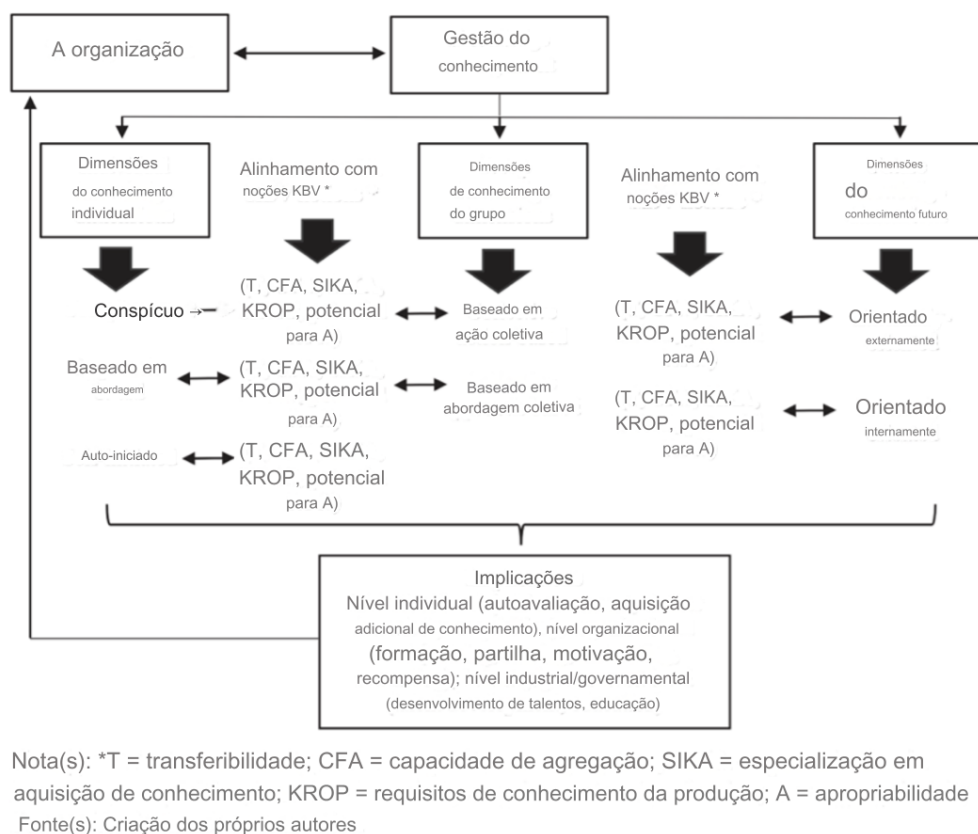


Figura 1: Estrutura proposta para conhecimento individual, coletivo e futuro

Fonte: Vu e Alonso (2023).

A criação de conhecimento e a aprendizagem no local de trabalho estão intrinsecamente ligadas à dinâmica entre o conhecimento individual e coletivo (Vu; Alonso 2023). Conforme discutido por Ley et al. (2020), os processos de criação de conhecimento envolvem a transformação do conhecimento do nível individual para comunidades cada vez mais amplas de interação, que podem até transcender os limites organizacionais estabelecidos. Ao mesmo tempo, teorias de aprendizagem sociocultural destacam o papel fundamental das pessoas na mediação do conhecimento coletivo durante seus processos de aprendizado (Ley et al., 2020). Portanto, essa perspectiva permite compreender como o conhecimento é gerado, compartilhado e aplicado em diferentes contextos organizacionais, contribuindo para a construção de um conhecimento coletivo que impulsiona a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Para Farzaneh, Mehralian e Isaai (2021), o conceito de conhecimento coletivo pode ser definido como o resultado da interação entre o compartilhamento e a integração do conhecimento dentro de um grupo ou equipe. Os autores indicam ainda

que o compartilhamento de conhecimento refere-se à atividade na qual os membros introduzem seu próprio conhecimento no grupo, contribuindo para o desenvolvimento de artefatos e facilitando a captura e transferência de conhecimentos entre as pessoas e, em contra partida, a integração do conhecimento envolve o processo de reunir e transferir informações para os membros do grupo, através de métodos como aprendizado por observação, aprendizado fazendo e transformação de conhecimento explícito em tácito. Esse processo não se limita à simples troca de conhecimento, mas sim à consolidação e enriquecimento do conhecimento por meio do diálogo e da negociação entre os membros do grupo. Assim, o conhecimento coletivo emerge da sinergia entre o compartilhamento e a integração do conhecimento, impulsionando a inovação dentro do grupo ou organização.

O conhecimento organizacional, segundo Dalkir (2017), transcende a mera coleta de dados e informações, sendo a essência internalizada pelos membros da organização para gerar vantagens competitivas. Segundo Ibidunni (2020), o conhecimento organizacional vai além de um simples estoque de informações, representando uma consciência global sobre eventos, situações, estratégias concorrentes, regulamentações governamentais e avanços tecnológicos. O autor destaca ainda a importância desse conhecimento como uma ferramenta essencial para a tomada de decisões informadas e eficazes no contexto organizacional, enfatizando sua aplicação prática nas atividades diárias das empresas. Neste sentido, o conhecimento organizacional não se limita a simplesmente armazenar dados, mas sim envolve a capacidade de agir de maneira adequada com base nesses dados, conferindo à organização uma vantagem competitiva no mercado. Ibidunni (2020) ressalta também que o conhecimento organizacional desempenhe papel fundamental no funcionamento e no sucesso das organizações, uma vez que este representa a habilidade dos membros da organização de utilizarem tanto formas tácitas quanto explícitas de conhecimento para alcançar seus objetivos.

Essas perspectivas concordam que a criação de conhecimento tem origem no nível individual antes de se difundir pelos grupos, gerando conhecimento coletivo, e ser incorporado aos processos, tornando-se assim conhecimento organizacional.

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme destacado por Fukunaga (2021), a GC é reconhecida como um processo sistemático, articulado e intencional. Essa definição resulta das contribuições de diversos autores, tais como Marques Junior et al. (2020), Kanat e Atilgan (2014), Nonaka et al. (2006), Alavi e Leidner (2001) e Nonaka e Takeuchi (1995). Sob essa perspectiva, segundo Fukunaga (2021), a GC abrange a geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, visando alcançar a excelência organizacional.

De acordo com Jahanshahi et al. (2023), a GC envolve uma série de atividades que visam capturar, compartilhar, organizar e utilizar o conhecimento dentro da organização. Essas atividades incluem a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento, a identificação e captura de conhecimento relevante, e o desenvolvimento de mecanismos para armazenar e acessar esse conhecimento de forma ágil. Além disso, a GC impulsiona a inovação ao preparar a infraestrutura necessária para implementar novas ideias, garantindo o acesso aos dados necessários para tornar essas ideias funcionais e estabelecendo mecanismos de controle para avaliar e ajustar o progresso.

Para Yazdani e Shahram et al. (2020), na era do conhecimento as organizações buscam aproveitar ao máximo o conhecimento e a informação disponíveis para alcançar sucesso em um ambiente competitivo e desafiador. Segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC (2020), a abordagem da GC alinha-se à gestão eficaz dos processos de conhecimento na organização. Isso implica não apenas na identificação e captura do conhecimento, mas também na sua distribuição estratégica, facilitando a utilização otimizada pelos membros de uma equipe (SBGC 2020). Em última análise, a GC emerge como um catalisador para a inovação, eficiência operacional e, conseqüentemente, o sucesso sustentado das organizações.

Nakash e Bouhnik (2022) destacam a importância do conhecimento tácito como uma parte intrínseca do ser humano que o detém, sendo necessário capturar e compartilhar esse tipo de conhecimento na interação social dos profissionais da organização é considerado um desafio complexo. Os autores observam que as organizações enfrentam desafios significativos de GC quando funcionários qualificados deixam a organização, especialmente aqueles que possuem conhecimentos essenciais adquiridos em suas funções dentro da organização. Para

Nakash e Bouhnik (2022), os riscos e gravidade associados à falta de gestão ideal do conhecimento em OICs geralmente só são compreendidos após a ocorrência de uma crise empresarial ou organizacional relacionada ao conhecimento. Esse cenário destaca a necessidade de uma abordagem de GCP para lidar com os riscos associados à perda de conhecimento em organizações intensivas em conhecimento.

A GC desempenha papel fundamental no contexto das empresas criativas. Conforme destacado por Soares et al. (2023), uma empresa criativa caracteriza-se por sua estrutura organizacional orientada pelo conhecimento. Este tipo de organização depende de um sistema eficaz de GC para operar de maneira eficiente e inovadora. Segundo os autores, compreender a GC como um modelo de negócio interdisciplinar neste tipo de organização é essencial para compreender sua importância na geração e desenvolvimento contínuo de novos conhecimentos dentro da organização.

Conforme destacado por Ensslin et al. (2020), a utilização eficaz dos ativos de conhecimento de uma organização é crucial para sua capacidade de inovar e atender às demandas dos clientes. Em consonância, Al Mulhim (2023) ressalta que a GC seja fundamental para garantir a oferta de produtos e serviços de qualidade e com boa relação custo-benefício, impulsionando assim o desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento. Desta forma, as capacidades de GC proporcionam dinamismo e impulso para o sucesso organizacional, uma vez que tais capacidades não apenas asseguram a expertise das pessoas na utilização de suas habilidades, mas também têm um impacto significativo nos resultados estratégicos, como lucratividade, desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, e inovação.

Segundo Shahzadi et al. (2021), a GC compreende que a criação, armazenamento e utilização do conhecimento ocorrem não apenas em nível organizacional, mas também a nível individual. A coordenação e integração desses diferentes conjuntos de conhecimento detidos pelas pessoas representam um desafio significativo. A GC, para esses autores, é percebida como tendo duas funcionalidades principais: infraestrutura e capacidades de processo. Essas capacidades de processo referem-se aos procedimentos e atividades que se concentram na aquisição, desenvolvimento e aplicação adequada do conhecimento em processos de valor agregado, contribuindo assim para a melhoria do desempenho organizacional. Para os autores, os processos de GC têm como objetivo primordial tornar a organização

consciente de seu conhecimento individual e coletivo, utilizando-o para moldar processos de negócios eficientes e obter vantagem competitiva. O interesse crescente no conhecimento organizacional tem impulsionado a GC, visando o alcance de benefícios organizacionais como a inovação, melhoria do desempenho e satisfação do cliente (Shahzadi et al. 2021).

Segundo Nakash; Bouhnik, (2022), no contexto da economia do conhecimento, a GC emerge como um campo de interesse tanto na Academia quanto na prática organizacional das empresas. Os autores destacam que negligenciar a GC ou a sua ausência pode acarretar riscos significativos, como a perda de conhecimento crítico com a saída de funcionários-chave, a redundância na criação de conhecimento e inconsistências nas atividades organizacionais devido a um fluxo inadequado de conhecimento.

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL

A GCP ou *Personal Knowledge Management* (PKM), conforme visão de Frand e Hixson (1998), pode ser conceituada como um modelo mental destinado a combinar informações coletadas em uma base de conhecimento pessoal mais relevante. A relevância da GCP, conforme indicação de Jefferson (2006) e Pauleen e Gorman (2011), é sua capacidade de personalizar a GC da organização em termos mais individualizados. Esta perspectiva destaca a importância de gerenciar o conhecimento individual não apenas em benefício pessoal, mas também como um elemento crucial para o desenvolvimento e inovação organizacional.

Já a visão de Allee (2009) sobre a GCP destaca-a como uma integração entre a gestão da informação pessoal e a GC e busca otimizar a eficiência na utilização do conhecimento individual e coletivo, refletindo uma abordagem holística na gestão da informação e do conhecimento. A GCP, conforme descrito por Darvish et al. (2013) e Zhen et al. (2012), é entendida como um processo dinâmico que envolve busca, recuperação, classificação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento no cotidiano das atividades individuais, o que ressalta a natureza fluida e contínua do gerenciamento do conhecimento pessoal.

De acordo com Vasconcelos e Ramos Filho (2021), GCP é uma abordagem que promove a aprendizagem contínua, aprimora a criatividade e o trabalho em equipe e fomenta a autonomia individual. Tais elementos são alcançados por meio da

aplicação do conhecimento para melhorar a performance, desenvolver competências individuais e criar valor a partir das experiências e habilidades pessoais, além de aumentar a autoconsciência e a capacidade de adquirir novos conhecimentos e acessar informações quando necessário.

Estudo conduzido por Nugraha et al. (2022) destaca que a GCP é essencial para profissionais em suas carreiras. No contexto das organizações, especialmente na era pós-pandemia, a GCP é fundamental para apoiar a missão de construir uma base de conhecimento integrada, segura e confiável. Sua aplicabilidade é evidenciada pela crescente necessidade de flexibilidade e adaptação no ambiente de trabalho contemporâneo, onde as dinâmicas de tempo, local e horários tornaram-se mais fluidas. Segundo os autores, a abordagem bottom-up da GCP destaca sua capacidade de envolver ativamente os colaboradores na gestão e compartilhamento do conhecimento, independentemente de suas posições hierárquicas ou relacionamentos específicos dentro da organização. Essa ênfase na participação e colaboração de todos os membros da equipe sugere que a GCP não apenas é relevante, mas também altamente aplicável em um ambiente que valoriza a contribuição individual para o sucesso organizacional.

2.4. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL

Para Eskinarov et al. (2020), a sociedade moderna é uma economia do conhecimento, na qual pessoas capazes de assimilar, analisar e transformar informações em conhecimento se destacam. Na visão de Osman, Mohd Noah e Saad (2022), a GC desempenha importante papel na busca pela excelência organizacional em todos os tipos de organizações.

De acordo com Marques Júnior et al. (2020), as práticas de GC são definidas como um conjunto de métodos e técnicas que apoiam os processos de conhecimento e as ferramentas de GC referem-se às tecnologias digitais de comunicação e informação utilizadas para auxiliar essas práticas de GC. Na Figura 2 são expostas práticas de GC, conforme indicação de Evans, Dalkir e Bidian (2014). As práticas de GC estão distribuídas nas diferentes fases do processo de GC realizado na empresa.

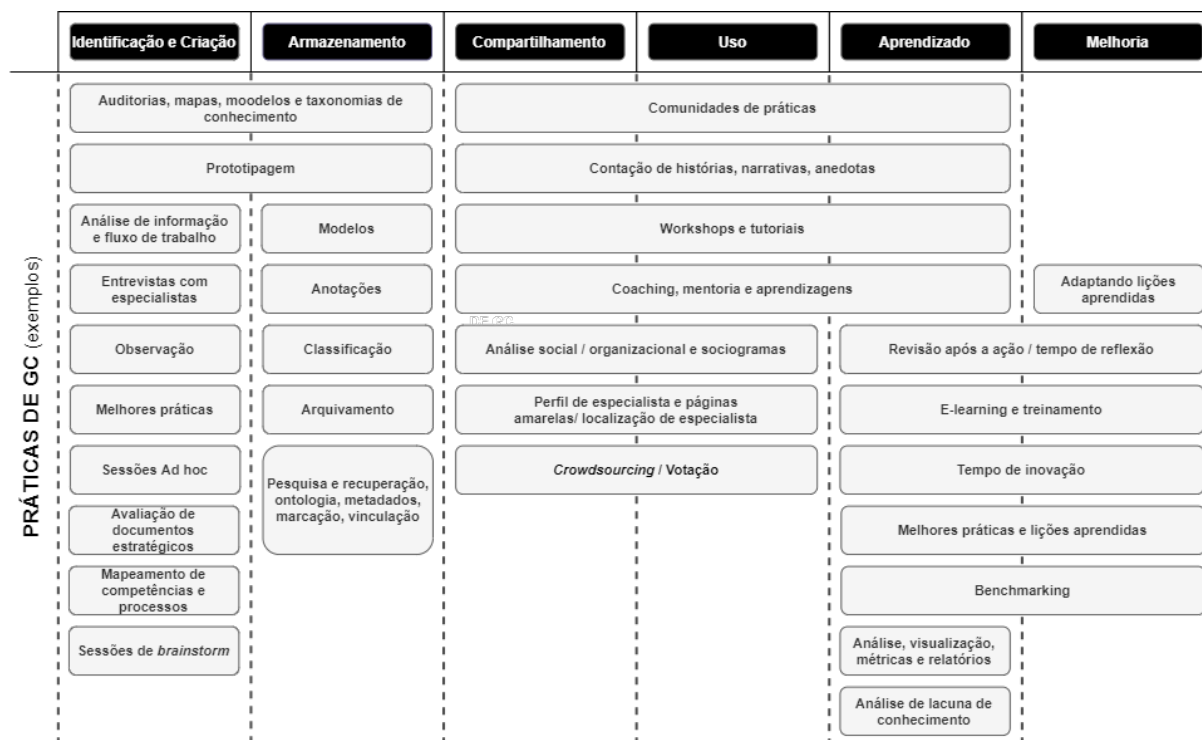


Figura 1 – Principais práticas de gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Evans, Dalkir e Bidian (2014, p. 96).

É fundamental que todos os membros da organização sejam capazes de adaptar e implementar práticas de GC, incluindo atividades de compartilhamento de conhecimento. Tais atividades envolvem a transferência do conhecimento organizacional entre os membros da organização, impulsionando assim as atividades planejadas e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. O compartilhamento de conhecimento é uma atividade bidirecional que ocorre no ambiente organizacional, resultando em aprendizado mútuo e vantagem competitiva para a empresa. Para garantir o sucesso do compartilhamento de conhecimento, é essencial que a organização foque nos fatores individuais dos funcionários (Osman; Mohd Noah; Saad, 2022).

Värk e Reino (2021) exploram como as práticas de conhecimento são moldadas, tanto pela criatividade individual quanto pelos contextos materiais, normas, história e outras práticas interligadas. Segundo os autores, a aplicação de abordagens empíricas tem sido útil para entender os elementos constituintes dessas práticas, tais como as atividades específicas envolvidas, a natureza coletiva do compartilhamento de conhecimento, as interações entre humanos e sistemas de informação, e o papel do afeto e da incorporação no compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, para os autores as práticas de GCP incluem aquelas que promovem o

desenvolvimento profissional dos trabalhadores do conhecimento e ajudam na realização do trabalho diário, mas não dependem da organização ou de seus recursos. O estudo de Värk; Reino (2021) revelou uma variedade de práticas pessoais que, embora não estejam diretamente relacionadas a tarefas específicas, beneficiam a organização ao desenvolver o conhecimento profissional dos funcionários de forma geral, quais sejam:

- I. Aprender e criar conhecimento:
 - A. Realização de pesquisas sobre temas de interesse.
 - B. Participação em programas de treinamento.
 - C. Participação em cursos.
 - D. Aprender sobre novos softwares.
 - E. Aprender com experiências e experimentos:
 - 1. Manter um diário privado de jornada profissional e autoavaliação com base em feedback.
 - 2. Ter uma oficina em casa para experimentar e construir coisas por curiosidade e fascínio.
- II. Manter-se atualizado em temas relacionados à sua área de atuação:
 - A. Seguir diversas contas nas redes sociais.
 - B. Acompanhar blogs relevantes.
 - C. Assistir a canais do YouTube de interesse profissional.
 - D. Participar de grupos no Facebook relacionados aos interesses profissionais.
 - E. Ler revistas profissionais.
 - F. Ouvir podcasts.
 - G. Participar em fóruns online.

Na visão de Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021), o uso da GCP representa uma abordagem centrada nas práticas de conhecimento e na investigação individual dos trabalhadores, em contraposição à abordagem organizacional convencional da GC. Isto porque tais práticas facilitam a criação, organização e compartilhamento do conhecimento pessoal, resultando em uma renovação permanente desse conhecimento à medida que os ambientes de trabalho sofrem mudanças contínuas e imprevisíveis. Em contraste aos modelos hierárquicos mais tradicionais de GC, a

abordagem da GCP incorpora personificação individualizada à GC, sendo concebida como uma instância de 'aprendizagem autodirigida e autorregulada.

Para Shujahat et. al. (2021), a GCP é uma abordagem ascendente e descentralizada da GC, que envolve ferramentas, processos, competências e estratégias usadas por trabalhadores do conhecimento em seus ambientes individuais, organizacionais e sociais para adquirir, localizar, capturar, criar, compartilhar e aplicar conhecimento pessoal, com o objetivo de aumentar a produtividade e eficácia no trabalho. Neste contexto, os trabalhadores que co-criam e compartilham conhecimento tornam-se parte das redes de conhecimento organizacional, onde organizam seu conhecimento pessoal e também personalizam o conhecimento organizacional e de outros trabalhadores do conhecimento. Além disso, a GCP ajuda a evitar a perda de conhecimento nas organizações e mitiga as consequências negativas da mobilidade potencial dos trabalhadores entre empresas. Os autores ressaltam ainda que a GCP fornece uma estrutura para integrar novas experiências e conhecimentos de várias fontes com experiências passadas, melhorando o desempenho no trabalho. Seus componentes incluem processos, comportamentos, habilidades e ferramentas de GC individual, resumidos em quatro categorias principais: (1) localização/captura de conhecimento, (2) compartilhamento de conhecimento, (3) criação de conhecimento e (4) aplicação de conhecimento. Os autores destacam ainda que a natureza do trabalho determina a necessidade e as oportunidades de GCP para apoiar a produtividade de um profissional e fazem referências a teorias e estudos, incluindo os de Peter Drucker, indicando que as práticas de produtividade dos trabalhadores do conhecimento também podem ser usadas como determinantes da GCP, focando na criação e aplicação de conhecimento para aumentar a eficácia e produtividade do trabalho individual.

Pesquisa conduzida por Shujahat et al. (2021) analisou quatro práticas positiva e significativamente associadas à GCP entre trabalhadores do conhecimento, quais sejam:

- I. Definição de cargo: se refere à clareza que um trabalhador do conhecimento possui sobre suas responsabilidades e tarefas no trabalho, bem como sua capacidade de adicionar tarefas relevantes e eliminar atividades irrelevantes de acordo com a natureza de seu trabalho ou o que é esperado dele. O estudo sugere que quando os trabalhadores têm uma percepção clara de seus papéis, isso está positivamente relacionado ao compartilhamento de

conhecimento. Além disso, a definição de funções encoraja os trabalhadores do conhecimento a estabelecer limites claros para suas tarefas atuais, o que influencia a clareza em relação às suas necessidades de conhecimento. A definição do trabalho, por sua vez, modifica os limites relacionais, de tarefas e cognitivos do trabalhador, direcionando-o para novas pessoas, recursos e competências necessárias para as atividades profissionais.

II. Autonomia no trabalho: trabalhos que oferecem alta autonomia permitem que as pessoas busquem e apliquem ativamente novos conhecimentos. A autonomia no trabalho do conhecimento implica menos instruções sobre métodos e atividades, exigindo que os trabalhadores adquiram ou criem conhecimento sobre as tarefas escolhidas. Além disso, o trabalho do conhecimento é dinâmico e complexo, exigindo constantemente que os trabalhadores ponderem suas responsabilidades profissionais. A autonomia no trabalho pode estimular a interação dos trabalhadores com as partes interessadas para obter feedback e criar atividades e métodos de trabalho além de ser um antecedente necessário da criatividade individual, pois a criatividade requer a busca, a aquisição e a criação de novas ideias e conhecimentos.

III. Inovação como requisito do trabalho: refere-se à percepção dos trabalhadores de que a inovação é uma parte formal de suas responsabilidades e que consequentemente têm maior probabilidade de demonstrar comportamentos inovadores e criativos. Essa associação entre inovação como requisito de trabalho sugere que os resultados de desempenho esperados exigem processos de conhecimento, como aquisição, criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento.

IV. Orientação para a aprendizagem ao longo da vida: trabalhadores com orientação para a aprendizagem ao longo da vida são mais propensos a compartilhar conhecimento, evitando a ocultação, têm maior probabilidade de desenvolver conhecimento e competências, aumentando sua participação em processos de conhecimento e tendem a desafiar-se, renovando seu interesse na GCP. Os trabalhadores do conhecimento não apenas adquirem conhecimento, mas também o criam através da reflexão e ensinam uns aos outros em diferentes contextos.

Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021) destacam a transferência da responsabilidade pela aprendizagem e GC do âmbito organizacional para as pessoas,

o que traz tanto novas oportunidades quanto desafios. Essas oportunidades incluem a capacidade de adaptação às necessidades individuais, enquanto os desafios envolvem encontrar soluções por conta própria e lidar com a sobrecarga de informações, garantindo a relevância das práticas de GCP.

Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021) destacam ainda que a GCP se concentra no desempenho individual dos trabalhadores do conhecimento, reconhecendo o conhecimento, especialmente o tácito, como enraizado nas experiências e valores individuais, bem como nas interações sociais. Embora a GCP se concentre nas pessoas e em suas interações com o conhecimento em ambientes organizacionais, ela é considerada crucial para apoiar a tomada de decisões e criar condições para a inovação em nível organizacional. Na figura 3 os autores abordam as práticas de GCP que contribuem para a construção de uma infraestrutura de conhecimento pessoal que combinam sistemas pessoais e organizacionais, desenvolvendo uma estrutura para GCP em organizações intensivas em conhecimento, destacando a natureza informal dessas práticas e o papel das tecnologias de mídia social, e as implicações de destacar as práticas pessoais de GC nos ambientes organizacionais.

Prática pessoal de GC	Objetivos de conhecimento	Tipo de conhecimento envolvido	Tecnologias de suporte primárias
Reutilização de conhecimento	Localizar e integrar uma informação relevante, muitas vezes pesquisável em repositórios eletrônicos (por exemplo, a Web, bancos de dados de conhecimento organizacional)	Conhecimento codificado e explícito diretamente relacionado ao trabalho	Repositórios de conhecimento Sistemas de armazenamento de arquivos (por exemplo, Microsoft SharePoint)
Aprendizagem social	Encontrar, contactar e comunicar com outros trabalhadores do conhecimento como fontes de especialização	Diretamente relacionado ao trabalho Muitas vezes conhecimento tácito e não codificado sobre a área de especialização das pessoas	Twitter, Yammer e LinkedIn Tecnologias de comunicação Sites de redes sociais internas e diretórios corporativos
Rede social	Ampliar, aumentar e manter uma rede social informal que facilite o compartilhamento de conhecimento	Indiretamente relacionado ao contexto imediato de trabalho	Facebook, Twitter e LinkedIn
Expandindo horizontes	Buscar e monitorar tendências mais amplas no contexto de trabalho e carreira de alguém	Metaconhecimento sobre outras pessoas (por exemplo, seus interesses pessoais e profissionais) Indiretamente relacionado ao contexto imediato de trabalho Compreensão tácita das tendências futuras (por exemplo, negócios, tecnologia e carreira)	Recursos do Twitter, LinkedIn e Web

Figura 3: Quatro práticas principais de GCP

Fonte: Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021).

Nesta pesquisa as práticas de GCP serão consideradas com base nas práticas selecionadas a partir da indicação de Evans, Dalkir e Bidian (2014), conforme Figura 2 exposta anteriormente. Embora essas práticas de GC possam estar distribuídas nas diferentes fases do processo de GC realizado nas empresas, sua relevância reside na ênfase de interação e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. Não obstante, também foi considerada a contribuição de Marques Júnior et al. (2020). Os autores indicam que o processo de GC está organizado em três subprocessos distintos: (1) criação de conhecimento, (2) armazenamento do conhecimento e (3) transferência de conhecimento. Na criação, o conhecimento é criado, adquirido e validado; no armazenamento, o conhecimento é retido e organizado; e na transferência, diversos atores trocam, compartilham e disseminam conhecimento. O Quadro 1 apresenta a definição de cada fase a partir dos autores que a embasam.

Fases do processo de GC	Definição	Autores
Identificação e criação de conhecimento	Práticas de GC voltadas para a exploração de novos saberes. É um fluxo contínuo no qual os colaboradores ultrapassam as fronteiras do conhecimento estabelecido, assimilando novos entendimentos em diferentes contextos. Processo implícito, que demanda cuidado, dedicação e confiança na descoberta de novos conhecimentos. Não se limita ao desenvolvimento de recursos científicos, incluindo a geração de conhecimento social dentro da estrutura organizacional.	Marques Júnior et al. (2020);
Armazenamento de conhecimento	Armazenamento se refere à tradução de dados para um formato que outros possam entender. O objetivo final é tornar o conhecimento organizacional acessível para aqueles que precisam dele. Esse processo envolve categorização e mapeamento do conhecimento.	Marques Júnior et al. (2020);
Transferência de conhecimento	Compartilhar conhecimento é sobre colaborar e fornecer expertise e informações necessárias para auxiliar outros na solução de problemas, na criação de novas ideias ou na execução de políticas e procedimentos.	Marques Júnior et al. (2020);

Quadro 1: Processos de Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marques Júnior et al. (2020).

2.5. ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Segundo Berniak-Woźny e Szelaḡowski (2022), o conceito de economia do conhecimento descreve uma economia baseada na criação, transferência e utilização de conhecimento. A economia do conhecimento depende do valor de recursos

intangíveis e know-how. Nesse contexto, a gestão de organizações intensivas em conhecimento deve priorizar a aquisição, armazenamento, compartilhamento e, principalmente, a criação e uso eficazes do conhecimento para gerar valor e construir vantagem competitiva. Diante disso, as organizações estão cada vez mais conscientes da importância de formalizar e capitalizar o conhecimento produzido e utilizado em seus processos de negócios. Isto porque recursos intensivos em conhecimento tendem a ser menos imitáveis e oferecem maiores oportunidades de desenvolvimento e vantagem competitiva.

Para Buckley e Mazorodze (2019), a GC tem como objetivo aprimorar o desempenho organizacional e marca o início de sua transformação em organizações intensivas em conhecimento (OIC). A OIC pode ser entendida como aquela organização cujos serviços e operações dependem fortemente do conhecimento profissional. Pesquisa conduzida por Nakash e Bouhnik (2022) destaca as organizações intensivas em conhecimento como aquelas em que a maior parte da força de trabalho é composta por trabalhadores do conhecimento. Nessas organizações, o conhecimento, as habilidades, a expertise e os esforços da equipe são a principal fonte de vantagem competitiva. Para se manterem competitivas, essas organizações devem adotar uma abordagem de aprendizado contínuo, reconhecendo que o conhecimento recém-adquirido, combinado com o conhecimento prévio, tem o potencial de gerar sistematicamente inovações. Essas inovações são essenciais para a adaptação rápida às mudanças de mercado e ambientais, o que caracteriza as organizações intensivas em conhecimento como ágeis e capazes de responder eficazmente aos desafios do ambiente empresarial atual.

As OICs, como descritas por De La Torre e Berbegal-Mirabent (2022), são organizações que se destacam pela centralidade do conhecimento em suas operações, superando a visão tradicional centrada apenas no lucro. Para essas organizações, o conhecimento é o recurso fundamental, caracterizado por sua natureza imaterial e ambígua. Sua capacidade de resolver problemas por meio de soluções criativas e inovadoras é uma de suas principais características. Nesse contexto, a gestão eficaz dos fluxos de conhecimento internos torna-se crucial para a adaptação em um ambiente em constante mudança. Dada a complexidade do conhecimento e suas formas de geração, as estratégias de colaboração desempenham um papel significativo, permitindo acesso a novos conhecimentos e tecnologias relevantes para impulsionar a inovação de forma ágil. A literatura sobre

OICs aborda principalmente três áreas: gerenciamento de pessoal qualificado, fluxos de informação que contribuem para o crescimento econômico e inovação, e GC, incluindo estratégias, networking e retenção de conhecimento. A dependência significativa de recursos humanos qualificados é um aspecto crucial das OICs. Serviços empresariais intensivos em conhecimento surgem como subtipo específico, destacando-se pela criação de valor por meio do conhecimento para oferecer soluções personalizadas. Essas organizações não estão restritas ao setor de serviços, podendo empresas de manufatura também adotar iniciativas colaborativas para desenvolver soluções personalizadas.

2.6. MODELO TEÓRICO ESTABELECIDO

A partir da plataforma teórica estabelecida nesta dissertação, idealizou-se o modelo teórico preliminar, conforme ilustrado na Figura 4. No referido modelo é possível visualizar os temas componentes da temática pesquisada, bem como a integração entre eles.

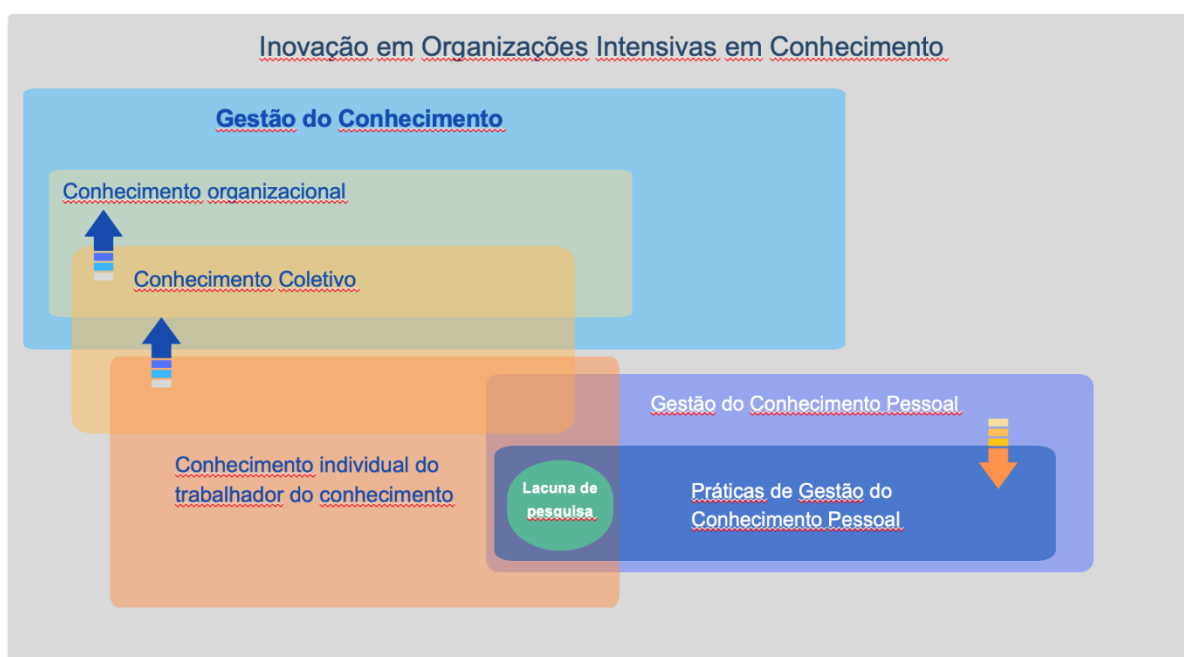


Figura 4 – Modelo teórico preliminar

Fonte: elaborado pela autora.

O modelo teórico preliminar apresentado trabalha com três dimensões: (1) Gestão do Conhecimento, que se refere ao processo sistemático de criação, compartilhamento, utilização e gerenciamento do conhecimento em uma organização;

(2) o conjunto de conhecimentos, organizacional, coletivo e individual, sendo o último base para a criação dos dois primeiros quando compartilhado e (3) a Gestão do Conhecimento Pessoal, que envolve as práticas que os profissionais utilizam para gerenciar seu próprio conhecimento e aprendizado, e onde se encontra a lacuna desta pesquisa. A inovação em Organizações Intensivas em Conhecimento é o resultado da interação e integração desses elementos, onde as práticas de Gestão do Conhecimento Pessoal facilitam a criação contínua de novos conhecimentos em prol da inovação.

Richter *et al.* (2023) apontam que pesquisas recentes indicam que, em vez de buscar uma compreensão exaustiva de todo o conhecimento disponível, é mais importante identificar e avaliar quais conhecimentos são realmente relevantes e como eles fluem pela organização. Esse enfoque seletivo e estratégico na relevância e no fluxo do conhecimento permite que as organizações maximizem o valor de seus ativos intelectuais, promovendo uma utilização mais direcionada e produtiva das informações disponíveis (Richter *et al.*, 2023). Liu e Xiao (2022) destacam a importância do conhecimento pessoal como o cerne e base fundamental da inovação nas organizações. Os autores enfatizam que a formação de um ciclo benéfico de GCP, através dos processos de conhecimento - aquisição, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, acaba por ter um impacto significativo tanto para as inovações tecnológicas incrementais quanto para as disruptivas.

Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021) abordam a GCP com destaque para a importância das formas como os trabalhadores do conhecimento interagem com o conhecimento em contextos organizacionais. Ao examinar práticas-chave de GCP, os autores apresentam os resultados do estudo, que revelam como as infraestruturas de conhecimento pessoal surgem das práticas de GC e GCP. Ao proporcionar uma compreensão das atividades de GCP, os autores manifestam a importância de as organizações criarem um equilíbrio entre as estratégias de GC e os objetivos de conhecimento pessoal dos trabalhadores individuais. Isto porque, ao adotarem práticas de GCP, os profissionais se tornam ativos valiosos para suas organizações, desenvolvendo habilidades relevantes e contribuindo de maneira expressiva para o ambiente profissional e social em que estão inseridos. Cada dimensão do modelo está sustentada por fundamentos teóricos, conforme detalhado no Quadro 2.

Dimensão do modelo teórico final	Fundamentação teórica
GC	Fukunaga (2021) Jahanshahi et al. (2023) Yazdani e Shahram et al. (2020) SBGC (2020) Nakash e Bouhnik (2022) Soares et al. (2023) Ensslin et al. (2020) Al Mulhim (2023) Shahzadi et al. (2021) Nakash; Bouhnik, (2022)
Conhecimento individual, coletivo e organizacional	Polanyi (1966) Nonaka (1994) Óskarsdóttir et al. (2021) Liu e Xiao (2022) Berg e Kaur (2022) Vu e Alonso (2023) Ley et al. (2020) Farzaneh, Mehralian e Isaai (2021) Dalkir (2017) Ibidunni (2020)
GCP e Práticas de GCP	Frاند e Hixson (1998) Jefferson (2006) Pauleen e Gorman (2011) Allee (2009) Darvish et al. (2013) Zhen et al. (2012) Nugraha et al. (2022) Eskindarov et al. (2020) Osman, Mohd Noah e Saad (2022) Marques Júnior et al. (2020) Värk e Reino (2021) Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021) Shujahat et. al. (2021) Evans, Dalkir e Bidian (2014)

Quadro 2: Autores de suporte para cada dimensão do modelo teórico estabelecido

Fonte: elaborado pela autora.

3. MÉTODO E MATERIAIS DE PESQUISA ou MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem abordagem descritiva qualitativa. A escolha por uma abordagem descritiva permite identificar as práticas de GCP em OICs, enquanto a abordagem qualitativa possibilita a compreensão da influência dessas práticas no desenvolvimento individual, na GC e na inovação.

Segundo Itokazu e Medeiros (2024), a pesquisa descritiva visa conhecer as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, fornecendo uma visão geral e aproximada sobre o tema em estudo. Já a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos estudados, explorando suas características, contextos e significados subjacentes. Ela se concentra em aspectos subjetivos, como percepções, emoções e experiências dos participantes.

A metodologia qualitativa possibilita explorar as percepções, experiências e opiniões dos trabalhadores do conhecimento, bem como entender os contextos organizacionais em que essas práticas são implementadas. Essa combinação de abordagens possibilita uma compreensão do fenômeno em questão, fornecendo insights para a prática e para futuras pesquisas sobre GCP em OICs.

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo consiste em duas fases distintas. Na primeira fase, foi aplicado um questionário para selecionar as OICs que serão alvo da pesquisa de campo. Na segunda fase foi aplicado roteiro de entrevista aos profissionais das OICs selecionadas.

3.2. UNIVERSO, AMOSTRAGEM, AMOSTRA

Para atingir os objetivos desta pesquisa, inicialmente a amostra foi composta por profissionais de organizações brasileiras intensivas em conhecimento associadas à Associação Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e/ou participantes da Comunidade de Prática em Maturidade em GC e Inovação (CoP SBGC MGCI) mantida pela SBGC desde 2013, selecionadas com base em sua experiência e envolvimento com as práticas de GC na organização.

Para selecionar essas organizações foi considerado o total de 17 organizações associadas à SBGC em março de 2024, além das 33 organizações que participaram como respondentes na última edição do Relatório do Panorama da GC no Brasil (edição 2021/22) e 27 participantes da CoP SBGC MGCI. É importante observar que

algumas empresas podem estar presentes em mais de uma categoria, podendo ser associada à SBGC, respondentes da pesquisa e participantes ativos da CoP SBGC MGCI.

Além disso, foi feito um convite para profissionais ligados às OICs que desejem participar do estudo, sendo estes alcançados por meio da base de associados à SBGC na categoria individual (pessoa física) e considerada também a possibilidade de pesquisa junto a organizações associadas a instituições como a Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) e outras, para ampliar a abrangência e diversidade da amostra.

Essas organizações serão selecionadas com base em sua experiência e envolvimento com as práticas de GC. Para qualificar as organizações e verificar se são efetivamente OICs foi aplicado o formulário (Apêndice I) com questões específicas relacionadas à GC, entre outros aspectos relevantes.

3.3. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para garantir a representatividade e relevância das OICs participantes da pesquisa foi desenvolvido um formulário de classificação para a primeira fase da pesquisa, conforme Apêndice I, que permitiu identificar e selecionar as OICs de maneira adequada.

A coleta de dados durante a segunda fase da pesquisa foi realizada por meio de roteiro de entrevistas semiestruturadas, conforme Apêndice II, com profissionais-chave das OICs selecionadas. O roteiro de entrevistas foi aplicado pessoalmente ou remotamente, conforme a disponibilidade e as preferências dos participantes. As entrevistas abordarão os tópicos a seguir:

- Perfil da OIC
- Perfil do trabalhador do conhecimento
- Conhecimento individual, coletivo e organizacional
- GC
- GCP
- Práticas de GCP
- Existência de influência das práticas de GCP na GC e inovação na empresa

3.4. TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Neste estudo, o tratamento dos dados coletados via questionário para identificação e qualificação das OICs foi baseada em uma abordagem de contagem simples dos parâmetros coletados. Com um total de oito perguntas sobre diferentes aspectos relacionados à gestão e utilização do conhecimento na organização, cada resposta afirmativa foi considerada como um ponto de contribuição para a classificação da organização como sendo uma OIC. Assim, se a maioria das respostas para as perguntas do questionário é "sim", a organização se qualifica para participar desta pesquisa.

Em relação à segunda fase da pesquisa, a técnica análise categorial de Bardin (1977) foi aplicada para analisar os dados coletados nas entrevistas realizadas. Conforme ressaltado por Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021), a análise categorial, seguindo as etapas propostas por Bardin (1977) - pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - envolve a decomposição do texto em unidades, que serão agrupadas em categorias significativas. Nesta pesquisa serão realizadas entrevistas com questões semiestruturadas e as respostas serão analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo categorial. As etapas incluirão leitura, escolha, organização e categorização dos temas recorrentes. Essa abordagem permitiu uma análise sistemática das respostas e investigar as percepções dos trabalhadores do conhecimento alinhadas aos objetivos da pesquisa, que busca entender como as práticas de GCP influenciam o desenvolvimento individual, a GC e a inovação em organizações intensivas em conhecimento.

3.5. MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA

A matriz de amarração de Mazzon, conforme discutido por Telles (2001), é uma ferramenta utilizada para garantir que todos os elementos da pesquisa estejam alinhados, promovendo assim uma abordagem mais robusta e integrada para a pesquisa. Segundo o autor, ao utilizarem essa matriz, os pesquisadores podem verificar se suas decisões metodológicas são consistentes e apropriadas para responder às perguntas de pesquisa propostas, contribuindo para a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

O Quadro 3 apresenta a estrutura da matriz de amarração elaborada para esta pesquisa, destacando os objetivos geral e específicos, a fundamentação teórica, o

instrumento de coleta de dados e as técnicas de análise a serem utilizadas. Este quadro serve como guia para orientar a condução da pesquisa de forma coesa.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Fundamentação teórica	Instrumento de pesquisa para coleta de dados	Técnicas de análise dos dados coletados
Identificar de que forma as práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs influenciam o desenvolvimento individual, a GC e a inovação nessas organizações.	Identificar práticas de GCP usadas por trabalhadores do conhecimento em OICs no Brasil;	Óskarsdóttir et al. (2021); Shahzadi et al. (2021); Frاند e Hixson (1998); Nakash e Bouhnik (2022).	1) Questionário de classificação de OICs (Apêndice I) 2) Roteiro de entrevistas semiestruturadas com colaboradores-chave das organizações intensivas em conhecimento selecionadas (Apêndice II).	1) Abordagem de contagem simples 2) Transcrição das entrevistas - Análise de conteúdo de Bardin (2015) Estabelecimento das categorias de análise para cada tópico analisado, conforme os objetivos de pesquisa estabelecidos.
	Identificar a existência de influência das práticas de GCP de trabalhadores do conhecimento na GC, especialmente no que diz respeito à inovação e à capacidade de compartilhamento de conhecimento;	Liu e Xiao (2022); Jahanshahi et al. (2023); Nakash e Bouhnik (2022); Soares et al. (2023); Ensslin et al. (2020); Jefferson (2006); Pauleen e Gorman (2011); Allee (2009); Nugraha et al. (2022); Berniak-Woźny e Szelągowski (2022).		
	Identificar e caracterizar o desenvolvimento individual de trabalhadores do conhecimento em relação à adoção e utilização das práticas de GCP, considerando sua capacidade de aprendizado contínuo e adaptação às mudanças no ambiente empresarial.	Berg e Kaur (2022); Shahzadi et al. (2021); Nugraha et al. (2022); Berniak-Woźny e Szelągowski (2022).		

Quadro 3 - Matriz de amarração

Fonte: elaborado pela autora.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são expostos os resultados da pesquisa de campo aplicada nesta dissertação. Primeiramente são apresentados os resultados da seleção de organizações intensivas em conhecimento (OIC). Na sequência são expostos os resultados das entrevistas realizadas com profissionais das organizações selecionadas a respeito da GCP e suas práticas adotadas pelos profissionais na empresa.

4.1. IDENTIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO PARTICIPANTES DA PESQUISA

A primeira fase da pesquisa teve como objetivo identificar e selecionar organizações intensivas em conhecimento (OIC). Para tanto foi aplicado o questionário de classificação (Apêndice I). O questionário foi respondido por 37 empresas participantes, representando diferentes setores e áreas de atuação, tais como serviços de educação, tecnologia da informação e indústria automobilística, dentre outros.

A análise inicial permitiu uma triagem mais precisa das organizações, facilitando a seleção das OICs que passarão para a próxima fase deste estudo. É importante ressaltar que as respostas coletadas são autodeclaradas, o que significa que foram fornecidas diretamente pelos profissionais respondentes com base em suas próprias percepções e interpretações relacionadas à GC na respectiva organização. Não obstante, os profissionais consultados ocupam cargo de gestão, com conhecimento da disciplina GC.

4.1.1. ATIVIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA

A análise das 37 organizações respondentes revela uma forte predominância do setor de serviços, com destaque para educação, que aparece em oito casos.

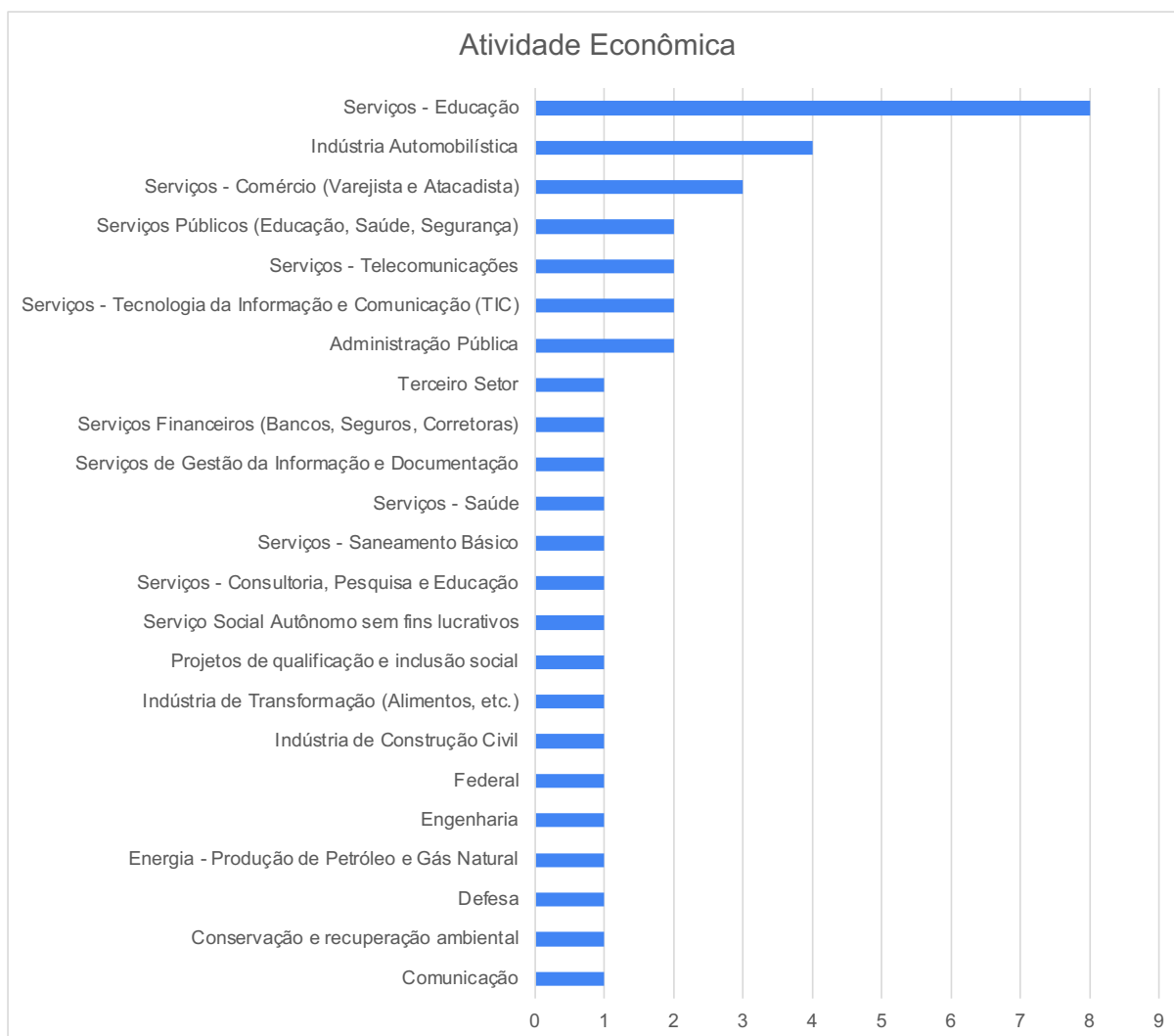


Figura 5: Atividade Econômica

Fonte: autora.

Os sete principais setores de atuação das empresas com maior ocorrência de respostas na primeira fase da pesquisa de campo, destinada à classificação das OICs incluem: Serviços - Educação, com oito respondentes, sendo o maior número de respostas, seguido pela Indústria Automobilística com quatro respondentes. Na sequência, aparecem Serviços - Comércio (Varejista e Atacadista) com três respondentes e complementam os setores mais representativos Serviços Públicos (Educação, Saúde e Segurança), Serviços - Telecomunicações, Serviços - (TICs) e Administração Pública com dois respondentes cada.

4.1.2. PORTE DA ORGANIZAÇÃO

A análise das respostas referentes ao porte das organizações, com base na classificação do SEBRAE (2020) em relação ao número de funcionários, revela uma

predominância de grandes empresas entre as 37 organizações respondentes. A classificação foi aplicada conforme os setores de Comércio, Serviços e Indústria, utilizando-se os critérios indicados no Quadro 4.

	Grande empresa	Média Empresa	Pequena empresa	Microempresa
Agropecuária, Comércio e Serviços	100 ou mais	50 a 99	de 10 a 49	até 9
Indústria e Construção	500 ou mais	de 100 a 499	de 20 a 99	Até 19

Quadro 4: Classificação de porte de empresa conforme setores setor de atuação

Fonte: SEBRAE (2020).

A análise numérica dos dados revela uma amostra predominantemente composta por grandes empresas.

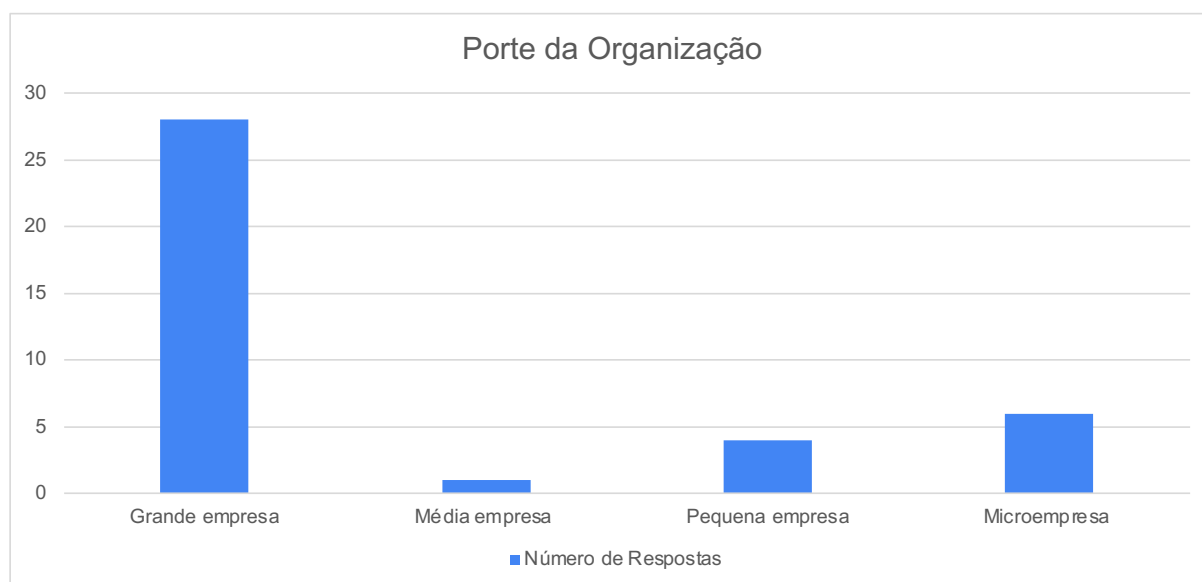


Figura 6: Porte da Organização

Fonte: autora

O porte das organizações que participaram da primeira fase da pesquisa de campo revela predominância de grandes empresas, que somam 28 respondentes. Em seguida, aparecem as microempresas, com seis respondentes e as pequenas empresas, que registraram quatro respondentes. Por fim, as médias empresas tiveram uma participação menor, com apenas um respondente.

4.1.3. LOCALIZAÇÃO DA SEDE DA ORGANIZAÇÃO

A análise dos dados revela uma amostra predominantemente composta por empresas situadas no estado de São Paulo, com 20 respondentes. A Figura 7 são expostos os municípios e estados da sede das organizações.

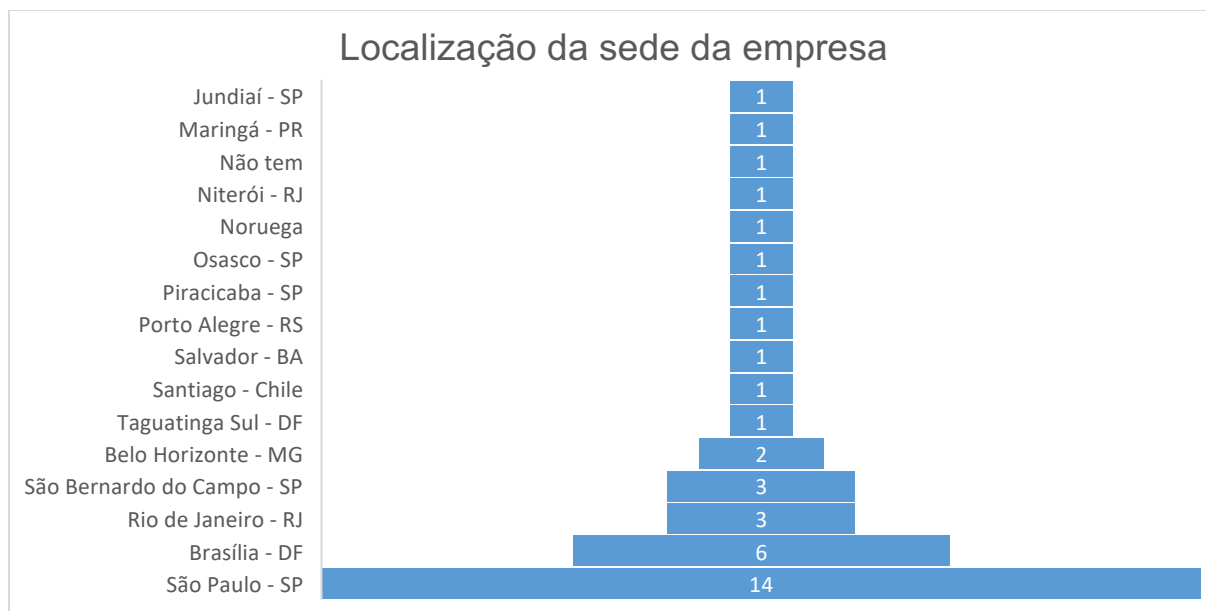


Figura 7: Localização da sede da organização

Fonte: autora.

A localização da sede das empresas participantes da pesquisa de campo apresenta uma predominância na cidade de São Paulo - SP, com catorze respondentes, representando a maior concentração geográfica. Em seguida, destaca-se Brasília - DF, com seis respondentes. As cidades de Rio de Janeiro - RJ e São Bernardo do Campo - SP possuem três respondentes cada, enquanto Belo Horizonte - MG contabiliza 2 respondentes. As demais localidades, com um respondente cada, incluem: Jundiaí - SP, Maringá - PR, Niterói - RJ, Osasco - SP, Piracicaba - SP, Porto Alegre - RS, Salvador - BA, Taguatinga Sul - DF, Noruega, Santiago - Chile e uma empresa digital, sem sede física determinada.

4.1.4. TIPO DE ORGANIZAÇÃO E SUA FINALIDADE

A análise dos dados revela uma amostra predominantemente composta por empresas atuantes no setor privado, totalizando 21 organizações. A Figura 8 apresenta o tipo de organização e sua finalidade.



Figura 8: Tipo de organização e sua finalidade

Fonte: autora.

O tipo de organização e sua finalidade das empresas participantes da pesquisa de campo demonstram uma predominância do Setor Privado, com 21 respondentes, representando a maioria dos participantes. Em seguida, destaca-se o Setor Público, que contou com nove respondentes, incluindo governos, autarquias, empresas públicas e serviços públicos. O Terceiro Setor, composto por organizações não governamentais, associações, fundações e entidades sem fins lucrativos, registrou cinco respondentes, enquanto o Setor Acadêmico, formado por instituições de ensino e pesquisa, como universidades, institutos e escolas, contou com 4 respondentes.

4.1.5. CARGOS DOS RESPONDENTES

Os 39 profissionais respondentes ocupam uma variedade de cargos em diferentes áreas, o que demonstra uma ampla representatividade dos profissionais de conhecimento nos setores e organizações consultadas. Entre os cargos listados, destacam-se funções técnicas, gerenciais e acadêmicas, refletindo tal diversidade.

Dos 39 respondentes, nove ocupam cargos de analista, representando aproximadamente 23% do total, que incluem funções como "Analista de Produtividade

Industrial" e "Analista de Pesquisa Pleno". Oito respondentes estão em posições de gestão e coordenação, representando cerca de 21%, tendo sido listados cargos como "Supervisor metroviário", "Chefe de Divisão", "Gerente de GC" e "Coordenadora". Três respondentes são professores ou docentes, representando 8% das respostas. Cinco respondentes estão em funções de consultoria ou especialização, representando 13%. Os 14 respondentes restantes ocupam cargos variados, como "Enfermeira", "Engenheiro", "Especialista em Comunicação e Cultura" e "Executivo de Vendas".

A análise dos cargos dos profissionais respondentes destaca uma combinação de diferentes perfis de profissionais do conhecimento das organizações consultadas, refletindo a complexidade e a multidisciplinaridade do conhecimento nas organizações participantes da pesquisa.

4.1.6. CLASSIFICAÇÃO DE OICS

A análise das 39 respostas, correspondentes a 37 organizações buscou avaliar o grau de maturidade em GC nas organizações participantes, bem como se essas se classificam como organizações intensivas em conhecimento (OIC). Para tanto, foram coletados dados sobre os seguintes oito critérios de análise para classificação das organizações: 1) Estratégia formal de GC; 2) Desafios do negócio (objetivos de GC); 3) Cultura organizacional para promoção de troca de conhecimentos; 4) Inovação e criação de novos conhecimentos; 5) Políticas para compartilhar conhecimento tácito; 6) Métricas para avaliar as práticas de GC; 7) Coleta de feedback sobre práticas de GC e, por fim; 8) Conhecimentos gerados como elementos fundamentais para inovação. O Quadro 5 expõe os resultados de cada organização para classificação como OIC.

Critérios de análise para classificação como OIC								
Organização	1	2	3	4	5	6	7	8
Organização 01	Sim	Excelência Operacional (Rever, Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Organização 02	Não	Excelência Operacional (Rever, Transferir, Aplicar),	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim

		Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)						
Organização 03	Não	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Organização 04	Sim	Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Organização 05	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Organização 06	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Organização 07	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 08	Não	Não se aplica	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Organização 09	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 10	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar),	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

		Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)						
Organização 11	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 12	Não	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Organização 13	Não	Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Organização 14	Não	Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Organização 15	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 16	Não	Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 17	Não	Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Organização 18	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Organização 19	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar),	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

		Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)						
Organização 20	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Organização 21	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Organização 22	Não	Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Organização 23	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Organização 24	Não	Não se aplica	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Organização 25	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim
Organização 25	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Organização 26	Não	Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar)	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Organização 27	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 28	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 29	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar),	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim

		Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)						
Organização 30	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Organização 30	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar), Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Organização 31	Não	Não se aplica	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Organização 32	Sim	Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Organização 33	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Organização 34	Não	Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Organização 35	Sim	Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Organização 36	Sim	Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar), Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar), Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
Organização 37	Não	Não se aplica	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim

Quadro 5: Classificação da organização como OIC

Fonte: autora.

A pontuação foi atribuída com base em respostas positivas para cada item, sendo que cada resposta assinalada com 'Sim' adiciona um ponto à pontuação total da organização para classificação como OIC. A seguir são indicados os resultados sumarizados auferidos na pesquisa:

- Estratégia formal de GC: 25 organizações (67,6%) afirmaram possuir uma estratégia formal de GC, enquanto 12 organizações (32,4%) não possuem uma estratégia formal de GC;
- Desafios do Negócio (Objetivos de GC): as empresas participantes demonstram um foco significativo em alcançar a 'excelência operacional', citada por 25 organizações (67,5%). Inovação e mudança e excelência em gestão aparecem logo em seguida, ambas mencionadas por 20 organizações (54%). Outros objetivos relevantes incluem 'atendimento ao cliente', citado por onze organizações e 'crescimento e expansão', apontado por dez organizações. Por outro lado, quatro organizações indicaram que os objetivos de GC não se aplicam ao seu contexto atual;
- Cultura organizacional para promoção de troca de conhecimentos: 27 organizações (73%) afirmam que a cultura organizacional incentiva a troca de conhecimento entre os funcionários, enquanto dez organizações (27%) não possuem essa prática de troca de conhecimento;
- Inovação e criação de novos conhecimentos: 32 organizações (86,5%) promovem inovação e incentivam a criação de novos conhecimentos, enquanto cinco organizações (13,5%) não incentivam tal prática;
- Políticas para compartilhar conhecimento tácito: 23 organizações (62%) possuem políticas ou práticas específicas para compartilhar conhecimentos tácitos entre os colaboradores, enquanto catorze empresas (38%) não possuem tais ações;
- Métricas para avaliar as práticas de GC: catorze organizações (37,8%) afirmam possuir métricas para avaliar as práticas de GC, sendo que

outras 23 organizações (62,2%) não possuem métricas para essa avaliação.

- Coleta de feedback sobre práticas de GC: quinze organizações (40,5%) coletam feedback dos funcionários sobre as práticas de GC implementadas, sendo que outras 22 organizações (59,5%) indicaram não haver coleta de feedback;
- Conhecimentos gerados como elementos fundamentais para inovação: 36 organizações (97,3%) afirmaram que os conhecimentos gerados são fundamentais para gerar inovação na empresa, enquanto apenas uma organização (2,7%) não considera os conhecimentos gerados como fundamentais para promoção da inovação.

A amostra analisada incluiu 37 organizações, que foram pontuadas com 1 ponto para cada resposta 'Sim' e 0 ('zero') para cada resposta 'Não'. O critério para classificação da organização como OIC foi apresentar pontuação mínima de seis pontos em oito critérios analisados. Dentre as empresas participantes, 22 organizações (59,5%) atingiram essa pontuação mínima e serão convidadas a participar da segunda fase da coleta de dados deste estudo, com aplicação de roteiro de entrevistas semiestruturadas. Essa próxima etapa envolverá uma análise mais aprofundada das práticas de GCP na OIC.

4.1.7. COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL NA ORGANIZAÇÃO

O questionário aplicado (Apêndice I) tinha como último item uma pergunta aberta e não obrigatória, possibilitando a inserção de comentários pelos profissionais participantes da pesquisa. A análise das respostas revela um panorama das práticas de GC nas organizações participantes. Muitas das observações feitas pelos respondentes podem ser relacionadas à importância da GCP na organização, principalmente quanto à dinâmica de compartilhamento e uso do conhecimento na empresa. Houve ainda indicações sobre a importância de manter e preservar o conhecimento na empresa, visando garantir que este não seja perdido, especialmente em ambientes onde a estrutura organizacional para a GC ainda está em ampliação ou as práticas de GC pessoal ainda estejam em desenvolvimento.

Algumas respostas mencionam que as práticas de GCP precisam ser aprimoradas, conforme indicado na resposta “a GC na Organização está em processo de aprimoramento e em breve terá indicadores e melhorias nas ações que estão em desenvolvimento.” Tal afirmação sugere que, enquanto a GC não está totalmente estruturada, as práticas de GCP podem oferecer um modelo a ser seguido na organização, embora não totalmente estruturado. Os profissionais podem aplicar técnicas de GCP para organizar, armazenar e compartilhar informações, o que pode facilitar a integração do conhecimento por parte de profissionais e equipes. A ênfase na auto-organização do conhecimento, pode ajudar a preencher as lacunas deixadas por sistemas de GC ainda em expansão e amadurecimento.

Outro ponto relevante mencionado é a dificuldade em compartilhar conhecimento entre diferentes áreas, um desafio indicado em algumas respostas: “como a empresa tem muitas áreas, torna-se um desafio significativo compartilhar tudo que é importante com todas as pessoas.” Não obstante, a GCP pode oferecer soluções para esse problema, pois ao cultivar uma rede de compartilhamento de conhecimento e usar suas habilidades para estabelecer canais formais e informais de comunicação, os colaboradores compartilham suas experiências e saberes facilitando a troca de conhecimentos, mesmo na ausência de uma estrutura organizacional de GC já sedimentada na organização.

Dando sequência à exposição dos resultados, a segunda fase da pesquisa de campo foi conduzida por meio de entrevistas com profissionais das organizações classificadas como intensivas em conhecimento.

4.2. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

A partir dos dados coletados na primeira fase da pesquisa, na fase 2 foram identificadas 37 organizações respondentes, das quais 22 foram classificadas como intensivas em conhecimento. Essas 22 organizações foram convidadas a participar da fase de entrevistas para aprofundar o entendimento sobre suas práticas de GC e os impactos observados em seus processos de inovação e desenvolvimento organizacional. Dentre as organizações selecionadas foi possível realizar entrevistas com nove profissionais, o que permitiu uma compreensão mais detalhada da aplicação e uso das práticas de GC.

4.2.1. Perfil dos Profissionais e OICs

A entrevista com a Profissional 1, com duração de 1h30, foi realizada com a sócia fundadora de uma empresa que realiza consultoria em Gestão da Informação para outras empresas. Em sua atuação, ela é responsável pela gestão de projetos, além das áreas administrativa e de recursos humanos, cuidando de toda a gestão da empresa. Com 37 anos de experiência na organização, a profissional 1 destaca a priorização da documentação dos processos e projetos como uma prática essencial para garantir a continuidade do conhecimento, bem como para guiar novos colaboradores. A organização incentiva o compartilhamento de conhecimento tácito por meio de reuniões semanais informais e rodízio de profissionais, utilizando uma estrutura de rede interna, com acesso via VPN, Google Drive e um sistema de ordem de serviço para apoiar a GC. Para a profissional 1, "a principal preocupação é documentar o conhecimento e os processos, desde o mais simples ao mais complexo", destacando a importância dessa prática para a organização.

A entrevista com a Profissional 2, com duração de 1h15 contou com a participação de uma Product Owner que atua há quatro meses em uma empresa de desenvolvimento de software, sendo responsável pela análise de requisitos, documentação de processos e gestão da equipe de desenvolvimento. Suas responsabilidades incluem a criação de especificações funcionais e a documentação dos fluxos do sistema, formalizando o conhecimento para facilitar sua disseminação. A organização promove um programa de compartilhamento de conhecimento a cada 15 dias, no qual os funcionários podem se candidatar para dar aulas sobre temas variados, incentivando o compartilhamento de conhecimento tácito. Além disso, a empresa possui uma plataforma de e-learning com ferramentas e conteúdos para apoiar a GC, permitindo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Com quatro anos e meio de experiência na empresa, a profissional 3 atua como coordenadora de GC na diretoria de produtos, com foco em gestão de pessoas e consultoria em GC. Suas atividades incluem o acompanhamento da equipe, consultoria técnica e facilitação de processos entre diferentes áreas. A organização utiliza programas para incentivar o compartilhamento de conhecimento tácito, um deles com caráter mais formal, enquanto o outro oferece um espaço seguro para troca aberta de ideias. Como ferramentas a empresa utiliza o Confluence, Google Drive e

uma universidade corporativa para apoiar a GC, promovendo uma cultura colaborativa e voltada para o aprendizado contínuo. Esta entrevista teve duração de 1h30.

A entrevista com o profissional 4, executivo de vendas em uma empresa presente em oito países, que tem quatro anos de experiência na organização, teve duração de 2h. Sua atuação está focada na área comercial, especialmente na captação de novos negócios e no desenvolvimento de soluções integradas para os clientes. Ela destaca a importância da GC para a continuidade dos negócios e o desenvolvimento de novos produtos, com iniciativas de compartilhamento de conhecimento tácito, como programas de mentoria, reuniões semanais e um programa global que promove a troca de experiências entre os diferentes países. A organização utiliza ferramentas como SharePoint e CRM para apoiar a GC e facilitar o acesso a informações de projetos globais.

Atuando na superintendência de engenharia da Organização 5 há três anos e um mês, o profissional 5 é responsável pela gestão da informação e documentação técnica. Suas responsabilidades incluem a análise de documentos técnicos, padronização de processos e capacitação de colaboradores, com foco na preservação e transferência de conhecimentos críticos, especialmente relacionados ao projeto de atualização tecnológica. A organização incentiva o compartilhamento de conhecimento por meio da formação de instrutores internos, com bonificações para quem compartilha conhecimentos, além de utilizar o Microsoft 365, incluindo o SharePoint, como principais ferramentas de GC. Segundo o profissional 5, "a capacitação que fazemos tem um viés de GC, evitando que o conhecimento fique concentrado em poucas pessoas". Esta entrevista teve duração de 3h.

O profissional 6 é analista de compliance master na Organização 6, com 21 anos de experiência, sendo nove deles na área de conformidade, onde atua com curadoria de conhecimento, desenvolvimento de conteúdos para treinamentos e gestão de agentes de integridade. Seu trabalho inclui a disseminação de informações internas por meio de um canal de integridade e a organização de workshops e reuniões para facilitar o aprendizado colaborativo. A troca de conhecimento na área ocorre principalmente de forma colaborativa e informal, com o uso de listas de verificação e procedimentos, embora a entrevistada veja valor na formalização dessas práticas. O profissional 6 ressaltou que "quando chega uma pessoa nova, ela segue uma lista de verificação. Essa lista indica o que precisa ser feito e onde está no

procedimento", o que destaca a importância do apoio mútuo. Esta entrevista teve duração de 3h30.

Com 11 anos de experiência na Organização 7, o profissional 7 é especialista em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e líder de GC, atuando na gerência de inovação, tecnologia e GC. Suas responsabilidades incluem a identificação e registro de conhecimentos críticos, disseminação e busca de novos conhecimentos, com a gestão dividida em três frentes: transferência acelerada de conhecimento, análise do conhecimento atual e busca de novas informações. A Organização 7 incentiva o compartilhamento de conhecimento como parte do ciclo de performance dos colaboradores, vinculando-o ao desenvolvimento individual e até ao bônus para cargos de analista sênior em diante. O profissional 7 indicou que "o compartilhamento de conhecimento está vinculado ao PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e ao ciclo de performance, até como meta de bônus para cargos de analista sênior para cima". Esta entrevista teve duração de 1h30.

A profissional 8 trabalha na Organização 8 como supervisora de integração de GC, com quase dois anos de experiência nesta organização. Ela é responsável por integrar a metodologia de GC com as práticas diárias, desenvolvendo ferramentas, estruturando processos e criando indicadores para a GC. Além disso, administra a plataforma de GC da empresa, e participa da implantação da ISO 9001. A Organização 8 incentiva o compartilhamento de conhecimento tácito por meio de reuniões periódicas e eventos, além de um programa de mentoria para integrar profissionais experientes e novos funcionários. Esta entrevista teve duração de 2h.

A profissional 9 ocupa é responsável pela estratégia de comunicação interna na Organização 9, onde trabalha há quase seis anos. Ela define os canais e tópicos estratégicos de comunicação interna, gerenciando toda a comunicação do C-Level da organização. Além disso, atua em frentes ligadas à criação de uma cultura de aprendizado contínuo e ao compartilhamento de conhecimento entre áreas. A Organização 9 promove o uso de e-learning e encontros presenciais para facilitar a troca de experiências entre equipes, utilizando o Workplace (Meta) e uma biblioteca do conhecimento para apoiar a GC. Segundo indicado pela profissional 9, "a gente incentiva muito que as pessoas criem conteúdos e compartilhem, seja pela ferramenta de e-learning ou em encontros nos escritórios", o que reforça o papel da cultura de compartilhamento no desenvolvimento organizacional. Esta entrevista teve duração de 1h20.

4.2.2. Conhecimento Individual, Coletivo e Organizacional

Neste capítulo é explorada a importância do conhecimento individual, coletivo e organizacional como pilares para o desenvolvimento e inovação em OICs. Com base nas perguntas direcionadas aos participantes ("Qual a sua percepção sobre a importância do conhecimento individual, coletivo e organizacional na organização?" e "Como o conhecimento tácito é adquirido, compartilhado e utilizado na organização?") buscou-se investigar como esses três níveis de conhecimento se interrelacionam e como são percebidos pelos colaboradores na OIC. A transformação do conhecimento individual em um ativo organizacional duradouro e acessível à organização depende de práticas de GC e GCP que promovam a disseminação, retenção e constante atualização desse conhecimento nas organizações.

Importância do conhecimento individual, coletivo e organizacional na OIC

Os entrevistados destacaram que o conhecimento individual é fundamental para o desempenho dos colaboradores e o sucesso das organizações. Na Organização 5, a profissional entrevistada ressalta o papel do conhecimento individual como um diferencial competitivo, enfatizando que a empresa promove o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores por meio de incentivos à capacitação, como treinamentos e pós-graduações. Segundo ela, "o corpo técnico da Organização 5 é extremamente qualificado... a empresa realmente estimula muito a formação continuada e investe bastante em capacitação". De forma semelhante, a Organização 8 reconhece os esforços de seus profissionais que buscam atualização contínua, promovendo iniciativas como a Jornada do Conhecimento, que valoriza e reconhece aqueles que estão em constante evolução. Para o profissional 8, "a Jornada é uma maneira de valorizar o profissional, evidenciar que o profissional está se empenhando, está crescendo".

Na Organização 9, a liberdade dos colaboradores para definir seu próprio desenvolvimento é um aspecto central. Essa prática permite que os profissionais busquem conhecimentos que sejam relevantes tanto para sua atuação quanto para suas equipes. Tal contexto encontra respaldo na afirmação de que "aqui [na Organização 9] a gente tem muita liberdade de definir nosso próprio desenvolvimento,

e isso acaba fazendo com que o conhecimento individual não fique só com uma pessoa, mas seja compartilhado com toda a equipe”.

Apesar de sua importância, o conhecimento individual enfrenta desafios relacionados à sua valorização e aproveitamento efetivo pelas organizações. Na Organização 4, o profissional 4 relata que o conhecimento individual muitas vezes não recebe o reconhecimento devido, sendo considerado uma responsabilidade exclusiva do colaborador. “A empresa espera que você desenvolva o seu conhecimento individual, mas não incentiva nem valoriza formalmente esse esforço”, evidenciando uma lacuna no apoio institucional. Outro desafio nesse sentido também foi observado na Organização 6, onde novos colaboradores sentem que sua bagagem prévia de experiências não é suficientemente reconhecida. “Muitos profissionais que entram no concurso como juniores possuem uma estrada fora da empresa, mas isso não é valorizado”, conforme mencionado pelo profissional 6.

Além disso, o desenvolvimento contínuo pode ser dificultado pela resistência cultural em algumas organizações, como relatado pela profissional 1 da Organização 1, que discorre que o conhecimento individual é percebido como essencial, mas a falta de práticas sistematizadas para transformar esse conhecimento em algo mais sistêmico limita seu impacto. Para a profissional 1, “apesar de ser importante, o desafio é transformar o conhecimento individual em algo coletivo e organizacional”, o que indica a necessidade de conectar melhor o aprendizado individual aos objetivos organizacionais.

Algumas organizações, entretanto, adotam práticas estruturadas para incentivar o desenvolvimento do conhecimento individual. Na Organização 8, por exemplo, os profissionais têm acesso a treinamentos e cursos internacionais, especialmente na área de tecnologia nuclear. “Muitos profissionais [da Organização 8] fazem cursos no exterior... [A Organização 8] envia seus empregados para onde está o estado da arte do conhecimento”, menciona o profissional 8. Na Organização 6, a Universidade Corporativa oferece uma ampla gama de treinamentos internos e externos, permitindo que os colaboradores desenvolvam competências alinhadas às demandas da organização. Além disso, há liberdade para explorar novos conhecimentos, como mencionado na Organização 9, que também se destaca como uma prática importante para fomentar o aprendizado contínuo.

Os benefícios do conhecimento individual foram reconhecidos pelos entrevistados, que destacaram como ele influencia positivamente as equipes e os

resultados organizacionais. Na Organização 9, a profissional entrevistada menciona que cursos realizados para aprimorar suas habilidades pessoais também impactaram diretamente sua equipe, promovendo melhor comunicação e integração. Segundo afirmação feita pela profissional 9, “eu fiz um curso rápido de programação para entender melhor os devs (desenvolvedores), e isso acabou sendo aplicado no meu time, mesmo que a gente não precise saber programar”, o que demonstra como o aprendizado individual pode ser compartilhado para beneficiar o coletivo.

Na Organização 3, o conhecimento individual é considerado a base inicial de todo o processo de GC, sendo indispensável para alcançar o conhecimento organizacional, conforme relato da profissional 3 ao indicar que “para você alcançar um nível de conhecimento organizacional, é necessário que os anteriores, como o individual, estejam bem estruturados”. Neste contexto, o conhecimento coletivo emerge como um componente essencial para o sucesso das OICs, sendo apontado pelos entrevistados como fundamental para a inovação, a eficiência e o aprendizado organizacional. O profissional 8 enfatiza que “o [conhecimento] coletivo é principalmente relacionado aos projetos... Quanto mais pessoas dominam o conhecimento dentro de uma equipe, melhor é para o projeto e para a organização”. Tal afirmação evidencia que em projetos de alta complexidade tecnológica, o compartilhamento de conhecimento entre membros da equipe é vital para elevar a capacidade de execução, promover soluções e reduzir o risco de falhas.

Na Organização 3, o conhecimento coletivo é descrito pelo profissional entrevistado como o resultado da colaboração entre indivíduos, sendo interdependente do conhecimento individual e organizacional. O profissional 3 destaca ainda que “os três [conhecimentos – individual, coletivo e organizacional] se conectam, e eles são hoje a base da economia. Nosso produto é literalmente conhecimento”. Já na Organização 5, eventos como premiações de projetos de inovação são utilizados para promover o compartilhamento de ideias e soluções entre diferentes áreas, conforme relato do profissional 5, que afirmou que “foram apresentados 130 projetos, dos quais alguns foram premiados, demonstrando o potencial de soluções criadas coletivamente”.

Apesar de sua importância, o conhecimento coletivo enfrenta barreiras culturais e estruturais. O profissional 4 observa que muitos colaboradores têm dificuldade em buscar o conhecimento coletivo desde o início de seus projetos na Organização 4. Isto encontra respaldo na seguinte fala do profissional 4: “ainda estamos lutando para que

as pessoas busquem o (conhecimento) coletivo desde o início de seus projetos... Elas precisam entender que não devem abraçar tudo sozinhas”.

Na Organização 7, o profissional entrevistado relata que, embora a estrutura de documentação de conhecimento organizacional seja robusta, os funcionários nem sempre utilizam essas ferramentas efetivamente. Segundo ele: “temos uma estrutura muito formal de documentação... Todo o conhecimento organizacional está lá, disponível no portal de GC, mas o desafio é fazer com que as pessoas o usem desde o início dos projetos”. Outro desafio relevante é apontado pela profissional da Organização 6, onde há disparidades entre áreas no incentivo ao compartilhamento. Essa falta de uniformidade pode gerar lacunas no acesso e na aplicação do conhecimento coletivo, prejudicando a eficiência organizacional.

O conhecimento organizacional é visto pelos entrevistados como um ativo estratégico para garantir a eficiência e a perpetuidade dos processos nas OICs. A Organização 8, por exemplo, incorpora a GC em sua visão e missão, destacando o papel estratégico do conhecimento organizacional para a continuidade da organização. Segundo a profissional 8, “a GC está na visão, na missão da Organização 8, garantindo a perpetuidade do conhecimento... o diretor presidente patrocina fortemente a GC”, o que evidencia o compromisso da liderança com a preservação e o uso efetivo do conhecimento organizacional. De forma semelhante, a profissional da Organização 6 destaca que o conhecimento organizacional é formalizado em repositórios internos onde artigos e práticas bem-sucedidas são registrados e disponibilizados para consulta. Isto porque, segundo ela, “qualquer um que quiser ler o artigo que escrevi [...] consegue internamente baixar e pegar para ler”.

Na Organização 9, o registro adequado do conhecimento organizacional é visto como fundamental para evitar retrabalho e promover a evolução, pois “se a gente não se organizar muito bem para registrar isso, a gente leva um tempo muito maior para evoluir”, afirma a profissional 9. Apesar da valorização do conhecimento organizacional, os entrevistados apontam desafios relacionados à sua consolidação e utilização. Na Organização 1, a alta rotatividade de funcionários dificulta a retenção do conhecimento organizacional, forçando a empresa a “recomeçar e reinventar constantemente” (profissional 1). Tal desafio reflete a necessidade de práticas mais estruturadas para capturar e documentar o conhecimento classificado como crítico, conforme critérios definidos pelas políticas de GC, governança de GC ou alinhamento aos objetivos estratégicos da organização, antes da saída dos colaboradores.

Na Organização 7, o desafio está na adoção das ferramentas disponíveis. Apesar de haver uma estrutura robusta de documentação, os funcionários nem sempre utilizam esses recursos de maneira eficiente. Para a profissional 7, “todo o conhecimento organizacional está lá, disponível no portal de GC, mas o desafio é fazer com que as pessoas o usem desde o início dos projetos”.

Os benefícios do conhecimento organizacional foram reconhecidos pelos entrevistados que consideraram como essencial para a redução de erros, o aumento da eficiência e a promoção de soluções inovadoras. A profissional da Organização 3 destaca que o conhecimento organizacional reflete o histórico da empresa e serve como base para a inovação, pois segundo ela, “o conhecimento organizacional reflete nosso histórico... é ele que sustenta o desenvolvimento de novos produtos e soluções”.

Aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento tácito na OIC

Sobre o conhecimento tácito, caracterizado por ser pessoal, difícil de formalizar e transmitir e que também desempenha um papel importante nas OICs, as entrevistas revelam diversas práticas e desafios relacionados à aquisição, compartilhamento e utilização desse tipo de conhecimento. Nas práticas formais, destacam-se os programas de *onboarding* (prática de GC que utiliza um conjunto de estratégias, processos e ferramentas para integrar novos colaboradores a uma organização – tradução livre: integração). Na Organização 3, o *onboarding* é estruturado, permitindo que o conhecimento tácito seja transmitido desde o início da jornada do colaborador, como afirma o profissional 3 ao dizer que “no *onboarding*, novos colaboradores recebem uma imersão inicial na cultura e nos processos da organização, aprendendo com a interação direta com os demais funcionários”. Na Organização 5, um programa de integração de um mês permite que os novos colaboradores circulem entre diversas áreas, proporcionando contato direto com o conhecimento tácito de funcionários experientes. “A gente ficou circulando, ficou acompanhando as atividades de alguns colaboradores, uma a cada dia. A gente estava em uma área diferente”, aponta o profissional 5.

Por outro lado, práticas informais de aquisição também são utilizadas. Na Organização 1, o aprendizado ocorre predominantemente no dia a dia, por meio de observação e interação com colegas e clientes. Conforme relatado pela profissional 1, “o colaborador aprende no 'dia a dia', indicando uma forte dependência de métodos

práticos e diretos para a transferência de conhecimento”. Esse aprendizado prático é complementado por interações informais com colegas e clientes, como mencionado pela profissional da Organização 2 ao indicar que “o compartilhamento também ocorre de forma bastante informal, com novos colaboradores se integrando às equipes e aprendendo através de conversas, observação de outros colaboradores.”

O compartilhamento do conhecimento tácito é igualmente importante para a difusão de práticas e a manutenção do conhecimento internamente nas OICs. Na Organização 2, a mentoria é uma prática formal que permite a transferência de conhecimento entre colaboradores experientes e novatos. A profissional 2 assevera que “algum funcionário pode solicitar um mentor, e o RH pode me indicar. Eu ajudo os funcionários com dúvidas e reviso o que eles estão fazendo”.

Culturalmente, algumas organizações promovem práticas informais de compartilhamento. Na Organização 9, há forte cultura de troca espontânea de conhecimento, facilitada pela liberdade dos colaboradores para explorar novos aprendizados. A profissional 9 argumenta que “aqui, a gente tem muita liberdade de definir nosso próprio desenvolvimento, e isso acaba fazendo com que o conhecimento individual não fique só com uma pessoa, mas seja compartilhado com toda a equipe”.

A utilização do conhecimento tácito é importante para melhorar processos, inovar e aumentar a eficiência organizacional. Na Organização 7, o conhecimento tácito é aplicado diretamente no desenvolvimento de produtos e soluções, como em processos práticos nas fábricas e plantas piloto, pois, conforme relatado pelo profissional 7, “o grande pulo do gato é o conhecimento tácito... Quando vou para a fábrica, uso todo o conhecimento que já tenho”. Além disso, o conhecimento tácito é essencial para fomentar a inovação e o aprendizado contínuos. Na Organização 9, há uma cultura que incentiva erros controlados como parte do processo de inovação, pois “a gente tem uma cultura de aprendizado contínuo e experimentação, permitindo erros controlados como parte do processo de inovação”, aponta o profissional 9.

Apesar dessas práticas, as organizações enfrentam desafios na GC tácito, como observa o profissional 1 ao discorrer que “essa informalidade limita a criação de uma estrutura que formalize o conhecimento para futuras gerações de colaboradores”. Além disso, a resistência cultural também é um obstáculo significativo. Na Organização 7, colaboradores ainda relutam em compartilhar conhecimento desde o início dos projetos, como observado pelo profissional entrevistado ao ressaltar que “ainda estamos lutando para que as pessoas busquem o coletivo desde o início... Elas

precisam entender que não devem abraçar tudo sozinhas”. A falta de valorização do conhecimento individual também afeta o compartilhamento do conhecimento tácito, conforme evidenciado pela profissional da Organização 6 ao destacar: “se a gente não valoriza o conhecimento de todo mundo, a gente acaba desperdiçando potencialidades”.

No Quadro 6 é apresentada a consolidação dos resultados sobre conhecimento individual, coletivo e organizacional nas OICs participantes da pesquisa realizada.

Tópico	Principais resultados
Importância do conhecimento individual, coletivo e organizacional na OIC	O conhecimento individual é reconhecido como base essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização, sendo frequentemente associado ao diferencial competitivo. O incentivo à formação continuada, como treinamentos e pós-graduações, foi destacado em várias organizações, exemplificado pela valorização da Jornada do Conhecimento (Organização 8). Contudo, enfrenta-se desafios como a falta de valorização formal do conhecimento individual (Organização 4) e a alta rotatividade que dificulta a retenção do conhecimento (Organização 1). O conhecimento coletivo, por sua vez, é considerado vital para o sucesso de projetos, enquanto o organizacional emerge como um ativo estratégico que sustenta inovação e eficiência.
Aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento tácito na Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC)	A aquisição de conhecimento tácito ocorre tanto em práticas formais, como programas de onboarding estruturados (Organização 3 e 5), quanto informais, como aprendizado no dia a dia e por observação (Organização 1). O compartilhamento é facilitado por mentoria e práticas culturais de troca espontânea (Organização 9). Contudo, barreiras culturais, como relutância em compartilhar desde o início (Organização 7), e a falta de valorização (Organização 6) dificultam o acesso. Na aplicação, o conhecimento tácito se mostra essencial para processos inovadores e eficientes, mas desafios permanecem em estruturar e valorizar esse tipo de conhecimento de forma consistente.

Quadro 6: Consolidação dos resultados sobre conhecimento individual, coletivo e organizacional na OIC

Fonte: autora.

Os principais resultados obtidos neste capítulo revelam práticas e desafios significativos na GC individual, coletivo e organizacional em OICs. A ênfase no conhecimento individual como diferencial competitivo, observado em organizações como a 5 e a 8, encontra ressonância nos estudos de Liu e Xiao (2022), que destacam esse conhecimento como a base da inovação tecnológica organizacional. No entanto, o desafio apontado pela Organização 4 sobre a falta de valorização formal desse conhecimento complementa a crítica de Nakash e Bouhnik (2022), que enfatizam os riscos associados à perda de conhecimento individual em ambientes corporativos. Além disso, Óskarsdóttir *et al.* (2021) ressaltam que o conhecimento individual é fundamental para a retenção e criação de conhecimento organizacional, servindo

como alicerce para estratégias eficazes de GC. A abordagem de Berg e Kaur (2022), que vincula o aprendizado individual à competitividade organizacional, reforça a necessidade de integrar práticas que fomentem a valorização e aplicação desse conhecimento.

Já o conhecimento coletivo, identificado como essencial para a colaboração e inovação, é corroborado por Farzaneh, Mehralian e Isaai (2021), que apontam o papel da integração e do compartilhamento no desenvolvimento de soluções criativas. Contudo, os desafios culturais para promover o uso do conhecimento coletivo desde o início, relatados na Organização 7, indicam um desalinhamento com as práticas ideais discutidas por Ley et al. (2020), que ressaltam a importância da mediação entre indivíduos para gerar valor coletivo. Nesse sentido, Värk e Reino (2021) destacam como os contextos sociais e materiais influenciam as práticas coletivas, enquanto Vu e Alonso (2023) reforçam a importância do alinhamento entre conhecimento coletivo e os objetivos organizacionais para promover a criatividade e integração. Essas perspectivas ampliam a visão sobre os fatores que podem dificultar ou estimular o uso do conhecimento coletivo.

Por fim, o conhecimento organizacional, descrito como um ativo estratégico, reflete os conceitos de Ibidunni (2020) e Dalkir (2017), que vinculam sua consolidação à vantagem competitiva e à perpetuação organizacional, ainda que os desafios de adoção de ferramentas, como na Organização 7, sugiram lacunas na transformação efetiva de práticas em resultado. Nesse contexto, Nakash e Bouhnik (2022) enfatizam os riscos de perda de conhecimento crítico devido à saída de funcionários, enquanto De La Torre e Berbegal-Mirabent (2022) exploram o papel das estratégias de colaboração no fortalecimento do conhecimento organizacional. Ademais, Berniak-Woźny e Szelągowski (2022) destacam a importância de formalizar e capitalizar o conhecimento para gerar valor e construir vantagem competitiva, o que reforça a relevância de iniciativas eficazes de GC em OICs.

4.2.3. Gestão do Conhecimento

Neste capítulo é explorada a GC promovida nas OICs, com base nas perguntas direcionadas aos profissionais entrevistados ("Como você define a GCP na perspectiva da organização?", "Como você colabora com seus colegas para compartilhar conhecimento e experiências?" e "Você utiliza alguma plataforma ou

ferramenta específica para colaboração e compartilhamento de conhecimento? Qual é a sua experiência com ela?").

Gestão do conhecimento na perspectiva da OIC

Alguns profissionais respondentes da pesquisa destacaram a GC como um pilar estratégico em suas organizações, apontando para a integração de processos bem definidos e alinhados às prioridades organizacionais. Um exemplo é a Organização 3, na qual a GC é descrita como indispensável para a eficiência operacional e inovação: "Hoje, GC tem se tornado um pilar muito importante. A gente não faz mais um processo sem a participação de GC." (profissional 3). De forma similar, na Organização 8, a GC é central para a missão e visão da empresa, conforme relatado pela profissional 8 ao indicar que "a GC é o fio que liga as pessoas, a inovação, o desenvolvimento de tecnologia e os programas".

Por outro lado, algumas organizações apresentam uma abordagem menos estruturada, com esforços fragmentados e lacunas na integração das práticas de GC. Na Organização 4, por exemplo, a GC é vista mais como uma obrigação burocrática do que como uma prática estratégica. O profissional 4 ressalta que "existem iniciativas, existem bons programas. Mas não tem controle... parece mais uma questão de protocolo do que de gestão mesmo". A Organização 5 enfrenta desafios semelhantes, onde um programa de GC existiu no passado, mas foi abandonado com mudanças de gestão. Apesar disso, esforços recentes tentam reativar a estruturação da GC: "a empresa novamente está se movimentando para buscar essa estruturação, para resgatar isso que acabou sendo deixado de lado." (profissional 5).

Outro aspecto relevante é a transformação cultural em andamento em algumas organizações. Na Organização 9, a GC passou de uma prática desestruturada para um modelo mais estratégico e orientado por processos. O profissional 9 destaca: "Antes era tudo muito solto, sem muito processo e registro. Hoje, a gente tem guias claros de como registrar, quem envolver, e isso tem feito muita diferença".

A limitação de recursos humanos dedicados é outro tema recorrente, especialmente em organizações maiores. Na Organização 7, o sucesso da GC é atribuído ao apoio da alta liderança, mas o profissional 7 reconhece que a falta de pessoas dedicadas impede a expansão para outras áreas: "se não tiver uma pessoa full time lá trabalhando com GC, ela não dá conta".

Na Organização 6, a GC é definida como um processo voltado para entregar o conhecimento certo, no momento certo e de forma acessível. O profissional 6 destaca a importância de mapear competências estratégicas e priorizar conhecimentos críticos ao reforçar que “estamos num processo de diagnóstico para chegar a um rol de competências estratégicas da companhia”.

Colaboração entre funcionários para compartilhar conhecimento e experiências na OIC

A análise das respostas sobre como os profissionais colaboram com seus colegas para compartilhar conhecimento e experiências revela práticas que vão desde interações informais até iniciativas mais estruturadas. Na Organização 3, o profissional entrevistado descreve como utiliza reuniões planejadas para compartilhar conhecimento com colegas que enfrentam dificuldades semelhantes. Essas sessões, que são gravadas e disponibilizadas em um repositório de vídeos, têm caráter didático. Segundo ele, “eu puxo agendas, explico para todos ao mesmo tempo e pergunto como se fosse uma aula.” Além disso, os processos e tarefas são registrados em documentação detalhada, permitindo que outras pessoas possam executar as atividades durante ausências, reforçando a sistematização e acessibilidade do conhecimento.

Na Organização 7 a colaboração ocorre em momentos estabelecidos, como encontros semanais de segurança e saúde no trabalho, que são aproveitados para passar recados e dar visibilidade às entregas das equipes, conforme reforçado na seguinte fala do profissional 7: “eu faço as equipes irem lá apresentar o que estão trabalhando, o que entregaram”. Já outras organizações adotam práticas mais informais de colaboração, com foco em interações espontâneas e personalizadas. Na Organização 6, o profissional descreve um estilo proativo, compartilhando links, arquivos e materiais diretamente com os colegas, sempre que percebe que algo pode ser útil, pois “quando eu enxergo alguma coisa que pode ser do interesse de alguém, já comunico, já falo, já passo o link”. De maneira semelhante, na Organização 9, o compartilhamento ocorre frequentemente em rodadas de troca de experiências, onde os profissionais compartilham como chegaram a determinados resultados ou solucionaram problemas. Um exemplo citado é o compartilhamento de métodos de análise de dados: “Eu me reuni com o time, contei como comecei e o que busquei. É muito comum fazermos essas rodadas” (profissional 9).

Apesar de iniciativas bem-sucedidas, algumas organizações enfrentam desafios relacionados à colaboração de seus funcionários. Na Organização 4, o profissional relata que a colaboração ocorre principalmente de forma localizada e limitada aos contatos imediatos, devido à ausência de programas estruturados. Segundo ele, “não existe um programa ou controle. Muitas vezes, o conhecimento é compartilhado com quem está próximo e por iniciativa própria.” Já na Organização 7, a sobrecarga de trabalho é apontada como uma barreira para expandir práticas de colaboração para outras áreas, conforme relata pelo profissional 7 ao argumentar que “eu gostaria de expandir para outras áreas, mas eu também não dou conta.”

Plataformas e ferramentas para promoção da colaboração e compartilhamento de conhecimento na OIC

A análise das respostas sobre o uso de plataformas ou ferramentas específicas para colaboração e compartilhamento de conhecimento evidencia uma diversidade de práticas nas organizações pesquisadas. Algumas organizações apresentam uma estrutura para o uso de ferramentas de colaboração, promovendo a centralização e a acessibilidade do conhecimento. Na Organização 5, o uso do Office 365, especialmente o SharePoint, é fundamental para o gerenciamento de informações e documentos. Segundo o profissional 5, “todo o repositório de informações e dados é mantido dentro do SharePoint. Fizemos todo um trabalho de organização para garantir que o acervo seja acessível e útil.” De maneira semelhante, a Organização 3 utiliza o Confluence como principal ferramenta de documentação e colaboração. O profissional 3 descreve o Confluence como essencial, destacando a facilidade de uso e a possibilidade de criar e organizar conteúdos de forma colaborativa: “eu sou super evangelizadora do Confluence. Todo mundo deveria usar”.

Algumas organizações optaram por criar ou adaptar ferramentas internas para atender às suas necessidades específicas. Na Organização 8, por exemplo, é utilizado um espaço dedicado ao compartilhamento de materiais e insights entre os colaboradores: “sempre que escrevo algum resumo de material, coloco na ferramenta. É uma forma de contribuir com o conhecimento adquirido.” (profissional 8). Já na Organização 9, a biblioteca de conhecimento integrada ao sistema interno é administrada por equipes específicas, mas aberta para contribuições de todos os colaboradores. A profissional 9 destacou que “meu time é o administrador da ferramenta, mas todo mundo pode contribuir ali com conteúdos.”

Em algumas organizações, as ferramentas são combinadas com interações informais para facilitar o compartilhamento de conhecimento. É o caso da Organização 7, na qual o uso do Microsoft Teams é destacado como principal ferramenta para comunicação e armazenamento de documentos, pois “tudo que eu faço está dentro do Teams. Não tenho pastinha individual, tudo está em espaços compartilhados” (profissional 7). De forma semelhante, a Organização 6 utiliza ferramentas como o Workplace para comunicação e colaboração, mas o engajamento é limitado. O profissional 6 menciona um uso pontual das ferramentas, atribuindo essa limitação à falta de tempo e ao cansaço com as telas ao indicar que “eu deveria usar mais, mas confesso que tenho andado com preguiça”.

Algumas organizações enfrentam desafios na implementação e no uso efetivo de ferramentas de colaboração. Na Organização 4, o SharePoint é mencionado como a principal ferramenta, mas o compartilhamento de conhecimento ainda depende muito de iniciativas individuais e interações informais. O profissional descreve a ferramenta como útil, mas sem um programa estruturado para garantir seu uso consistente. Tal contexto é respaldado pela fala do profissional 4: “existe a ferramenta, mas se as pessoas vão usá-la ou não, depende mais de iniciativas pessoais.”

Na Organização 9, apesar do uso de materiais colaborativos no Google Drive, há uma dependência significativa de interações diretas, como reuniões e conversas informais. O profissional 9 destaca a praticidade dessas interações, mas reconhece que elas não substituem completamente a necessidade de sistemas mais estruturados, conforme o seguinte relato: “a gente faz muitos materiais colaborativos no Drive, mas também faz muita conversa”.

No Quadro 7 é exposta a consolidação dos resultados sobre a Gestão do Conhecimento nas OICs participantes da pesquisa realizada.

Tópico	Principais resultados
GC na perspectiva da OIC	A GC é vista como estratégica em várias organizações, com destaque para processos estruturados (Organizações 3, 6 e 8) e integração com prioridades organizacionais. No entanto, algumas organizações apresentam lacunas, com iniciativas fragmentadas (Organizações 4 e 5). Transformações culturais e reestruturações são observadas em organizações como a 9, que migrou para um modelo mais estratégico. A limitação de recursos humanos dedicados à GC é um desafio, especialmente em organizações maiores, como destacado pela Organização 7.
Colaboração entre funcionários para compartilhar conhecimentos e experiências na OIC	A colaboração ocorre de formas variadas, desde práticas estruturadas, como reuniões planejadas e gravações documentadas (Organização 3), até encontros informais, como compartilhamento espontâneo de links e materiais (Organização 6). Algumas organizações integram momentos específicos para

	colaboração, como encontros semanais (Organização 7), enquanto outras enfrentam desafios devido à falta de estrutura (Organização 4) ou sobrecarga de trabalho (Organização 7). Exemplos de boas práticas incluem rodadas de troca de experiências (Organização 9).
Plataformas e ferramentas para promoção da colaboração e compartilhamento de conhecimento na OIC	Há diversidade no uso de ferramentas de colaboração. Algumas organizações utilizam plataformas robustas, como SharePoint (Organização 5) e Confluence (Organização 3), enquanto outras criam soluções internas (Organização 8). Algumas combinam ferramentas com interações informais, como o uso do Microsoft Teams na Organização 7. Entretanto, o engajamento limitado ou a dependência de iniciativas pessoais afeta a efetividade em algumas organizações, como observado na Organização 4. Interações diretas e materiais colaborativos complementam essas práticas (Organização 9).

Quadro 7: Consolidação dos resultados sobre a GC na OIC

Fonte: autora.

Os resultados obtidos evidenciam que a GC nas OICs apresenta diversidade de abordagens, algumas alinhadas à literatura e outras indicando lacunas. A GC como pilar estratégico, observada na Organização 3, está em consonância com Fukunaga (2021), que a define como um processo sistemático e intencional para alcançar a excelência organizacional. Essa visão também é reforçada por Yazdani e Shahram *et al.* (2020), que destacam a GC como essencial para o sucesso em ambientes competitivos e dinâmicos, além de Ensslin *et al.* (2020), que enfatizam sua relevância para inovação e atendimento às demandas do mercado. No entanto, na Organização 4, onde a GC é percebida como uma obrigação burocrática, é observado desalinhamento com o modelo teórico de Nakash e Bouhnik (2022), que destacam a importância de uma abordagem proativa para evitar crises organizacionais e reduzir os riscos associados à perda de conhecimento crítico.

Em relação à colaboração entre funcionários, práticas estruturadas como reuniões didáticas na Organização 3 corroboram as recomendações feitas por Ley *et al.* (2020), que enfatizam a mediação do conhecimento coletivo como impulsionador da inovação. Essa perspectiva também está alinhada aos trabalhos de Värk e Reino (2021), que exploram o papel das práticas coletivas na construção de comunidades de aprendizado, e de Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021), que destacam a importância das interações sociais para a disseminação eficaz do conhecimento. Por outro lado, desafios como a sobrecarga de trabalho na Organização 7 complementam as análises de Shahzadi *et al.* (2021), que apontam a necessidade de infraestrutura e capacidades de processo robustas para suportar a GC. Essa sobrecarga também reflete limitações culturais e estruturais, como observado por Osman, Mohd Noah e

Saad (2022), que ressaltam a importância de engajamento ativo e suporte organizacional para superar tais barreiras.

Já as plataformas de colaboração, como o SharePoint na Organização 5 e o Confluence na Organização 3, refletem as indicações de Marques Júnior et al. (2020) sobre a importância de ferramentas para organizar e compartilhar o conhecimento. Essas práticas são consistentes com os apontamentos de Evans, Dalkir e Bidian (2014), que destacam a utilidade dessas ferramentas na integração e acessibilidade do conhecimento, além de Berniak-Woźny e Szelągowski (2022), que dão ênfase à necessidade de alinhamento estratégico na adoção dessas tecnologias para maximizar seu impacto organizacional. Ainda assim, sua adoção depende de fatores culturais e estratégicos, como visto na Organização 4, evidenciando que ferramentas isoladas não garantem a eficácia sem uma cultura de colaboração bem estabelecida.

4.2.4. Gestão do Conhecimento Pessoal

Neste tópico a análise se baseia em três questões dirigidas aos participantes: "O que você entende por gestão do conhecimento pessoal (GCP)?", "Para você, qual é a importância da GCP para o desenvolvimento profissional, das equipes e organizacional?" e "Quais são os principais desafios que você enfrenta ao gerenciar seu próprio conhecimento no trabalho?".

Compreensão da gestão do conhecimento pessoal na OIC

A análise das respostas referentes à compreensão de GCP revelou interpretações variadas entre os profissionais entrevistados, embora certos padrões e convergências sejam identificados. Os profissionais das organizações 1, 3 e 9 apresentam uma percepção alinhada ao conceito de que a GCP é uma extensão das práticas organizacionais aplicadas ao indivíduo. O Profissional 1 destaca que a GCP é sobre "organizar o aprendizado e o conhecimento adquirido para benefício próprio, da organização e do cliente". Essa visão é complementada pelo Profissional 3, que associa a GCP ao entendimento de que "somos a própria organização" e que o gerenciamento do conhecimento individual reflete as práticas de gestão em escala macro aplicadas ao micro. De forma semelhante, o Profissional 9 utiliza a metáfora de "caixinhas na cabeça" para descrever a organização de vivências, estudos e

experiências de forma interligada, buscando sempre a aplicação prática do aprendizado.

Já os profissionais das organizações 4, 5 e 7 enfatizam a GCP como um instrumento para atingir metas pessoais e profissionais. O Profissional 4 divide o conceito em duas dimensões principais: gestão pessoal e gestão profissional. Ele conecta o gerenciamento do conhecimento às metas de carreira, formação e equilíbrio com aspectos pessoais, como gestão financeira e familiar. Por sua vez, o Profissional 5 destaca o papel da estruturação do conhecimento consumido como uma maneira de facilitar sua reutilização em diferentes contextos, sejam eles profissionais ou ligados a hobbies. Essa visão prática é complementada pelo Profissional 7, que enxerga a GCP como "um estudo de autoconhecimento" para identificar pontos fortes e fracos e traçar um plano de desenvolvimento com base nos objetivos individuais.

Os profissionais 6 e 8 trazem uma perspectiva que conecta a GCP à curiosidade e ao aprendizado contínuo. O Profissional 6 descreve a GCP como "um misto de curiosidade, interesse e necessidade de se manter atualizado", reforçando a importância de se aprofundar em temas específicos para sustentar sua prática profissional. Ele também associa a GCP a uma abordagem colaborativa, na qual o aprendizado com os outros e o compartilhamento de ideias se tornam essenciais. O Profissional 8, por outro lado, utiliza uma abordagem mais reflexiva e estruturada, como a criação de mapas mentais para identificar conhecimentos relevantes e aqueles que se tornaram obsoletos, garantindo uma visão clara de onde focar seu desenvolvimento.

Por fim, o Profissional 2 apresenta uma visão mais simplificada da GCP, descrevendo-a como "uma organização da vida e das prioridades do dia a dia", o que reflete um entendimento preliminar, mas demonstra como a GCP pode ser associada à gestão do tempo e à priorização de tarefas como forma de alinhar esforços ao que é mais relevante no momento.

Importância da gestão do conhecimento pessoal no desenvolvimento profissional, das equipes e organizacional na OIC

A análise das respostas sobre a importância da GCP destaca como os respondentes percebem sua relevância em três níveis: individual, de equipes e organizacional. Apesar de algumas variações nas perspectivas, emergem convergências significativas sobre o papel da GCP no desenvolvimento profissional,

no fortalecimento das equipes e na criação de valor para as organizações. Isto encontra respaldo nas afirmações dos profissionais das organizações 1, 3 e 9, que enfatizam a GCP como um catalisador do desenvolvimento profissional, tanto individual quanto coletivo, com impacto direto na performance organizacional. O Profissional 1 ressalta que, sem a busca contínua por evolução e inovação, o profissional "não consegue contribuir nem colaborar". Essa ideia se conecta à visão do Profissional 3, que observa que a GCP eficiente nas carreiras individuais "traz benefícios para a empresa, permitindo um ganho mútuo ao transformar o desenvolvimento pessoal em conhecimento organizacional". De forma complementar, o Profissional 9 sublinha a importância da GCP em contextos dinâmicos, como empresas de tecnologia, onde "a GC é essencial para dar conta das mudanças constantes e garantir que as equipes sejam produtivas mesmo em meio à alta complexidade".

Os profissionais 4, 6 e 7 apresentam uma visão mais integradora, destacando como a GCP cria um alinhamento necessário entre objetivos pessoais e profissionais. O Profissional 4 aponta que a GCP deve "casar o conhecimento profissional aos objetivos pessoais", garantindo que o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional evite conflitos e promova o progresso em ambas, o que ressoa com o Profissional 6, que enfatiza a autonomia na escolha de treinamentos e o planejamento de desenvolvimento como parte essencial da GCP, permitindo um aprendizado direcionado às necessidades reais. O Profissional 7 também reforça o papel da GCP como "o mapa inicial para identificar lacunas e traçar um caminho claro para o crescimento", tanto individual quanto em equipe.

Os profissionais 5 e 8 trazem à tona o impacto da GCP na produtividade e na capacidade de adaptação organizacional. Para o Profissional 5, a organização do conhecimento pessoal resulta em "um aumento significativo da produtividade", com impactos positivos para a organização, especialmente na troca de informações e na geração de novos conhecimentos. De maneira semelhante, o Profissional 8 compara o papel de cada colaborador ao de "moléculas de oxigênio" que oxigenam a organização com ideias e práticas inovadoras, fortalecendo o coletivo ao trazer novos aprendizados e experiências.

Por outro lado, o Profissional 2 apresenta uma percepção mais emergente, associando a GCP à gestão de tempo e de prioridades, especialmente para profissionais que ainda estão desenvolvendo uma consciência mais madura sobre

suas lacunas e necessidades. Ele reflete sobre a importância de integrar a GCP ao desenvolvimento pessoal para melhorar a eficiência no trabalho e alcançar os objetivos com maior clareza.

Desafios para a gestão do conhecimento pessoal na OIC

A análise das respostas sobre os desafios da GCP revela que os profissionais enfrentam dificuldades semelhantes, principalmente relacionadas à gestão do tempo, disciplina, priorização e adaptação às constantes mudanças organizacionais. A gestão do tempo surge como o desafio mais citado, especialmente pelos profissionais das organizações 1, 4, 5, 6 e 9. O Profissional 1 observa que a sobrecarga do dia a dia muitas vezes impede o avanço em iniciativas pessoais: “A gente começa a fazer alguma coisa, como melhorar uma base de clientes, mas logo vem uma demanda de projeto e isso fica de lado”. Essa dificuldade em equilibrar tarefas do trabalho com o aprendizado pessoal é ecoada pelo Profissional 4, que destaca que “colocamos muitos objetivos profissionais que não conseguimos administrar”, resultando em impactos negativos tanto na vida profissional quanto na pessoal. O Profissional 6 reforça essa perspectiva, mencionando que frequentemente precisa estudar tópicos fora de seu interesse imediato por demandas do trabalho, como em seus estudos sobre sanções comerciais e embargos: “Às vezes eu queria estar estudando outra coisa, mas tenho que priorizar temas que não me interessam porque são uma exigência do momento”.

Outro ponto ressaltado quanto aos desafios de GCP é a falta de disciplina, citada por profissionais das organizações 8 e 9. O Profissional 8 compartilha que, apesar de reconhecer a importância de registrar e organizar conhecimentos, frequentemente não consegue manter a consistência necessária: “eu já tentei fazer algo com um amigo, como criar um note com tudo que aprendemos, mas não tenho disciplina para isso. Acabo recorrendo aos meus cadernos com anotações espalhadas”. O Profissional 9 enfrenta dificuldade semelhante, destacando que a natureza dinâmica de sua organização torna o planejamento ainda mais complexo: “aqui tudo muda o tempo todo. O que era importante ontem pode não ser mais hoje. Isso me faz questionar se estou priorizando os conhecimentos certos para traçar os melhores planos”.

A priorização de objetivos e a clareza em relação às metas também aparecem como desafios importantes. O Profissional 5 explica que, em um cenário de múltiplas

demandas, pode ser difícil saber por onde começar: “quando você tem tanta coisa para resolver, se não tiver objetivos muito claros, você fica perdido. É difícil priorizar o que realmente vai agregar valor”. O Profissional 4 concorda, apontando que a falta de foco em objetivos específicos pode levar a um acúmulo de tarefas mal gerenciadas: “a gente precisa de metas bem definidas e tempo adequado para executá-las. Caso contrário, acabamos nos sobrecarregando”.

Além disso, o ambiente organizacional muitas vezes limita as possibilidades de GCP, conforme destacado por profissionais das organizações 6 e 8. O Profissional 6 menciona que “ter acesso a ferramentas como o Coursera é ótimo, mas nem sempre consigo dedicar tempo suficiente para usá-las como gostaria”. O Profissional 8 enfrenta barreiras adicionais relacionadas à sua posição em uma empresa estatal, onde algumas ferramentas de trabalho são restritas, afirmando que “existem limitações impostas pela organização que dificultam o uso de ferramentas que poderiam facilitar o registro e o acesso ao meu próprio conhecimento”.

Por fim, a conciliação entre vida pessoal e profissional também é destacada, especialmente pelo Profissional 7, que enfrenta o desafio de equilibrar trabalho, família e interesses pessoais: “eu adoro aprender, mas depois de trabalhar 9 horas por dia, ainda preciso lidar com os filhos, casa, jantar e outras responsabilidades. É difícil encontrar motivação para continuar um processo de aprendizado à noite”.

No Quadro 8 é exposta a consolidação dos resultados sobre a GCP nas OICs participantes da pesquisa realizada.

Tópico	Principais resultados
Compreensão da gestão do conhecimento pessoal na OIC	A compreensão de GCP varia entre os respondentes, mas é vista como uma extensão das práticas organizacionais para o nível individual. Profissionais de organizações 1, 3 e 9 enfatizam a organização do aprendizado e a aplicação prática do conhecimento adquirido. Por outro lado, os profissionais das organizações 4, 5 e 7 associam a GCP à realização de metas pessoais e profissionais, enquanto os profissionais 6 e 8 a conectam à curiosidade e ao aprendizado contínuo. Já o Profissional 2 apresenta uma visão mais simples, vinculando a GCP à gestão do tempo e prioridades.
Importância da GCP no desenvolvimento profissional, das equipes e organizacional na OIC	A GCP é percebida como um catalisador essencial para o desenvolvimento em três níveis: individual, de equipes e organizacional. Profissionais das organizações 1, 3 e 9 destacam o impacto da GCP na performance organizacional, enquanto profissionais das organizações 4, 6 e 7 enfatizam o alinhamento entre objetivos pessoais e profissionais. Profissionais das organizações 5 e 8 ressaltam a influência da GCP na produtividade e adaptação, e o Profissional 2 conecta a GCP à eficiência no trabalho.
Desafios para a GCP na OIC	Os principais desafios incluem gestão de tempo, disciplina, priorização de objetivos e adaptação a mudanças

	organizacionais. A sobrecarga de tarefas e a dificuldade de balancear demandas pessoais e profissionais são apontadas por profissionais de várias organizações, especialmente 1, 4, 5, 6 e 9. Falta de disciplina é citada pelos profissionais 8 e 9, enquanto o Profissional 7 destaca a dificuldade em conciliar aprendizado com vida pessoal. Restrições organizacionais, como limitações de ferramentas, são mencionadas por profissionais 6 e 8.
--	---

Quadro 8: Consolidação dos resultados sobre a GCP na OIC

Fonte: autora.

Os resultados sobre GCP nas OICs indicam tanto convergências quanto divergências em relação à literatura estabelecida nesta dissertação. A definição de GCP como uma extensão das práticas organizacionais aplicadas ao nível individual, destacada pelos profissionais das Organizações 1, 3 e 9, está alinhada com Frand e Hixson (1998) e Allee (2009), que veem a GCP como um modelo que integra gestão da informação pessoal e práticas organizacionais.

Essa perspectiva também vai ao encontro com o que discorre Liu e Xiao (2022), ao destacarem a importância do conhecimento individual como base para a inovação organizacional, e Óskarsdóttir *et al.* (2021), que reconhecerem o papel do trabalhador do conhecimento na retenção e criação de valor. Entretanto, a percepção de GCP como gestão de tempo e prioridades, apresentada pelo Profissional 2, aponta para uma lacuna teórica, complementando os estudos de Vasconcelos e Ramos Filho (2021), que enfatizam a autonomia, mas não abordam diretamente a simplicidade dessas práticas.

No que diz respeito à importância da GCP para o desenvolvimento profissional e organizacional, a visão de que ela catalisa o alinhamento entre objetivos pessoais e profissionais, como destacado pelos profissionais 4, 6 e 7, ressoa com as proposições de Nugraha *et al.* (2022), que apontam a GCP como essencial para integrar experiências individuais às necessidades organizacionais. Além disso, Shujahat *et al.* (2021) reforçam que a GCP é uma abordagem descentralizada que permite personalizar o conhecimento para aumentar a produtividade e a eficácia. Por outro lado, desafios como a dificuldade em gerenciar prioridades, mencionados pelo Profissional 5, indicam limitações não exploradas por Darvish *et al.* (2013), que sugerem a GCP como um processo fluido e contínuo, mas não considera os obstáculos operacionais enfrentados no cotidiano corporativo.

Lições aprendidas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Benchmarking	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análise, visualização, métricas e relatórios	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análise de lacuna de conhecimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Quadro 9: Consolidação das Práticas de GCP na OIC

Fonte: autora.

Mapas, modelos e taxonomias de conhecimento

Os mapas, modelos e taxonomias de conhecimento foram indicados por oito profissionais e identificados como práticas relevantes para a GCP, se destacando pela sua função organizacional e de avaliação do conhecimento. No contexto da organização 1, o profissional enfatiza que essas práticas auxiliam na organização estrutural de informações, contribuindo para a clareza e acessibilidade do conhecimento. Ele menciona: "Tudo que é ferramenta organizacional você pode transpor para o pessoal", sugerindo que essas práticas são amplamente aplicáveis tanto no âmbito organizacional quanto no individual.

Na organização 2, outro profissional aponta que utiliza mapas de conhecimento para identificar lacunas em suas competências e planejar seu desenvolvimento, especialmente em áreas técnicas específicas, ressaltando que "a avaliação do conhecimento é fundamental para entender os próximos passos de desenvolvimento". Já na organização 3, o profissional valoriza os mapas mentais, afirmando que os utiliza "o tempo todo" como suporte para estruturar ideias e organizar tarefas complexas.

Prototipagem

A prototipagem foi indicada por oito profissionais e é identificada como uma prática relevante e necessária para a GCP por facilitar um aprendizado ativo e adaptável, alinhado às demandas contemporâneas de inovação e eficiência. O profissional da organização 2 considera que aplicar o que se estuda no dia a dia é a melhor forma de aprendizado, enfatizando a importância de colocar em prática os conhecimentos adquiridos para resolver dúvidas que apenas surgem no momento da execução.

Tal ponto é reforçado pelo profissional da organização 4, que associa a prototipagem a metodologias ágeis, destacando sua relevância em testar, avaliar resultados e descartar rapidamente métodos que não funcionem. A importância da prototipagem também é amplificada pela perspectiva prática e adaptativa que ela

oferece. O profissional da organização 3 acredita que a prática permite extrair lições aprendidas individuais, promovendo não apenas a resolução de problemas, mas também a aplicação de soluções inovadoras e criativas.

Análise de informação e fluxo de trabalho

A prática Análise de informação e fluxo de trabalho foi indicada por todos os profissionais respondentes e foi destacada por diversos profissionais das organizações participantes como uma estratégia para otimizar processos e eliminar gargalos e redundâncias. O Profissional 3, da Organização 3, ressalta que essa prática contribui para aprender a atuar de forma mais eficiente no dia a dia, tanto em contextos organizacionais quanto pessoais. Ele menciona que frequentemente busca otimizar processos e tempo, o que reflete diretamente na melhoria de resultados operacionais e no gerenciamento pessoal do trabalho.

Outro exemplo vem do Profissional 5, da Organização 5, que aponta que a análise de fluxos é relevante para identificar gaps e otimizar processos. Segundo ele, essa prática permite uma visão crítica sobre os pontos de melhoria no fluxo de trabalho, proporcionando ajustes mais precisos e eficazes. Por fim, o Profissional 6, da Organização 6, acrescenta que a aplicação dessa prática no mapeamento de processos possibilita revisões constantes, especialmente com a implantação de padrões como a norma ISO.

Entrevistas com especialistas

A prática de Entrevistas com especialistas foi indicada por oito profissionais e destacada como essencial para coletar conhecimentos específicos e experiências. O Profissional 2 ressaltou que as trocas realizadas em comunidades e podcasts ajudam a acessar insights valiosos de diferentes perspectivas. Já o Profissional 3 afirmou que “aprender com as pessoas é básico”, evidenciando a importância de absorver diretamente as experiências dos especialistas. O Profissional 4 destacou que contar com mentores ou gestores de carreira, por meio de entrevistas, oferece orientação prática e estratégica, sendo uma prática "superimportante" para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Observação

A prática de Observação, citada por quatro profissionais, foi considerada uma ferramenta para identificar conhecimentos tácitos e padrões de comportamento. O Profissional 2 mencionou que, embora não seja algo que utiliza frequentemente, a observação pode contribuir para insights pontuais.

O Profissional 3 destacou que observar as boas práticas e aprender com as experiências de outros é fundamental, afirmando que a prática é crucial para a análise e adaptação de soluções aplicáveis a diferentes contextos. Já o Profissional 4 reforçou que a observação é indispensável para o benchmarking e a adaptação de soluções de um segmento para outro, permitindo identificar tendências e ajustar caminhos para alcançar objetivos estratégicos.

Melhores práticas

A prática de Melhores Práticas, mencionada por todos os profissionais, foi reconhecida como fundamental para padronizar e replicar o que já deu certo, promovendo eficiência e aprendizado contínuo. O Profissional 2 destacou que aprender com o que já funcionou é "extremamente importante" e que aplicar as melhores práticas reduz erros e otimiza processos.

O Profissional 3 afirmou que essa prática é indispensável para criar soluções replicáveis em diferentes contextos, garantindo resultados consistentes. Já o Profissional 4 apontou que as melhores práticas proporcionam segurança na tomada de decisões ao baseá-las em soluções já testadas, mas destacou a importância de flexibilidade para evitar engessamento.

Sessões Ad hoc

A prática de Sessões Ad hoc, citada por oito profissionais, foi reconhecida como uma prática para o compartilhamento espontâneo de conhecimentos, experiências e insights. O Profissional 1 enfatizou que essa prática permite a troca rica de histórias e aprendizados durante encontros e eventos, muitas vezes gerando ideias que não seriam identificadas de outra forma.

O Profissional 2 destacou que essas sessões são altamente produtivas, especialmente quando aliadas a ferramentas digitais e redes sociais, que expandem o alcance das discussões. Já o Profissional 3 mencionou que as Sessões Ad hoc facilitam a colaboração e o aprendizado dinâmico em grupos informais, permitindo a aplicação direta dos conhecimentos compartilhados.

Avaliação de documentos estratégicos

A prática de Avaliação de Documentos Estratégicos, mencionada por oito profissionais, é considerada para a análise crítica de informações e a tomada de decisões informadas. O Profissional 1 destacou que essa prática é especialmente útil para analisar situações complexas, como orçamentos ou diagnósticos críticos, permitindo identificar soluções baseadas em dados sólidos.

O Profissional 4 afirmou que o uso de ferramentas analíticas para otimizar a análise é indispensável, dado o grande volume de informações disponíveis, destacando a necessidade de agilidade e precisão no processo. Já o Profissional 7 conectou a prática à obtenção de certificações, reforçando como a avaliação de documentos estratégicos contribui para aprofundar conhecimentos específicos e validar expertise.

Mapeamento de competências e processos

A prática de Mapeamento de Competências e Processos, citada por todos os profissionais, é considerada para otimizar a alocação de recursos e promover o autoconhecimento. O Profissional 1 destacou que criar um mapa mental ajudou a identificar lacunas e fortalecer áreas de conhecimento, como gestão de projetos e inovação, gerando clareza sobre onde buscar desenvolvimento.

O Profissional 5 reforçou a relevância de compreender as próprias competências para estabelecer conexões produtivas e organizar esforços individuais em prol de objetivos específicos. Já o Profissional 7 mencionou que essa prática permite analisar pontos fortes e fracos com base em feedbacks formais e informais, promovendo uma visão mais equilibrada das habilidades individuais.

Sessões de brainstorming

A prática de Sessões de Brainstorming, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para a geração de ideias criativas e soluções inovadoras para desafios específicos. O Profissional 2 relatou que utiliza essa prática em seu trabalho com frequência, considerando uma forma eficaz de projetar conhecimento e mapear possíveis soluções para problemas complexos.

O Profissional 5 destacou que sessões de brainstorming são indispensáveis para criar momentos estruturados de discussão e colaboração, especialmente ao

trabalhar com equipes menos criativas. Já o Profissional 9 comentou que essas sessões são úteis para incorporar contribuições externas, promovendo uma diversidade de perspectivas que enriquecem as ideias geradas.

Armazenamento

A prática de Armazenamento, mencionada por oito profissionais, foi destacada para a organização e acessibilidade de informações e conhecimentos. O Profissional 1 ressaltou que a criação de sistemas estruturados, como pastas organizadas e classificadas por temas, é fundamental para manter documentos acessíveis e úteis, especialmente em projetos de longo prazo.

O Profissional 3 apontou que ferramentas como Google Drive e OneNote são indispensáveis para garantir que o conhecimento esteja seguro e acessível, mencionando que a categorização por tema é uma estratégia eficaz para recuperação de informações. Já o Profissional 5 comentou que utiliza armazenamento em nuvem e pastas físicas para organizar desde documentos pessoais até materiais de trabalho, destacando que essa prática permite maior controle sobre suas informações e evita perdas.

Modelos

A prática Modelos, mencionada por todos os profissionais, foi destacada como uma ferramenta essencial para estruturar e comunicar conhecimentos de maneira clara e visual. O Profissional 3 apontou que utiliza constantemente mapas mentais para organizar ideias e identificar conexões entre diferentes conceitos, tornando o conhecimento mais acessível e útil.

O Profissional 5 destacou que ferramentas como templates e taxonomias são muito eficazes para categorizar informações e facilitar sua recuperação durante o trabalho ou estudos. Já o Profissional 8 enfatizou que a criação de modelos permite organizar pastas e documentos de forma sistemática, alinhando informações com temas específicos e otimizando o aprendizado.

Anotações

A prática de Anotações, mencionada por todos os profissionais respondentes, foi destacada como uma ferramenta para registrar informações, insights e ideias de forma organizada, promovendo a recuperação e o compartilhamento de

conhecimento. O Profissional 1 ressaltou que anotar observações durante reuniões e eventos é fundamental para revisar informações posteriormente, facilitando o aprendizado contínuo.

O Profissional 3 enfatizou que utiliza anotações como uma prática para capturar reflexões e ideias importantes em tempo real, transformando-as em um repositório acessível para consultas futuras. Já o Profissional 6 destacou a importância de registrar suas ideias e insights, indicando que essa prática ajuda a conectar informações com objetivos pessoais e profissionais.

Classificação

A prática Classificação, mencionada por todos os profissionais, é destacada para organizar e categorizar conhecimentos, facilitando sua recuperação e utilização. O Profissional 1 relatou que utiliza classificações por temas, especialmente vinculadas às aulas que ministra, o que permite encontrar rapidamente materiais necessários. O Profissional 3 afirmou que organiza seus conhecimentos por taxonomias, criando pastas temáticas para cada área de estudo, o que otimiza buscas e consultas. Já o Profissional 5 reforçou que categorização estruturada ajuda a integrar informações diversas e facilita o uso de ferramentas para recuperação de dados.

Arquivamento

A prática Arquivamento, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para o armazenamento seguro e a longo prazo de documentos e informações importantes. O Profissional 6 mencionou a importância de manter documentos críticos, como certificados e registros, em múltiplos formatos, incluindo nuvem e HD externo, para garantir acesso contínuo e evitar perdas.

O Profissional 8 relatou que utiliza plataformas como o Google Drive para organizar e salvar documentos de trabalho e materiais pessoais, ressaltando que esse método facilita a recuperação de informações e reduz o risco de extravio. Já o Profissional 9 apontou que, além de armazenar em nuvem, realiza backups adicionais para documentos considerados essenciais, garantindo redundância e maior segurança.

Pesquisa e recuperação

A prática Pesquisa e Recuperação, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para acessar informações de forma eficiente e produtiva. O Profissional 6 enfatizou o uso de ferramentas organizadas como mapas mentais para buscar e recuperar conhecimento de maneira estruturada e prática, destacando o impacto dessa prática na melhoria contínua.

O Profissional 8 ressaltou que a categorização eficiente de dados, aliada ao uso de metadados e marcações, facilita o cruzamento de informações e a vinculação entre diferentes bases de conhecimento, promovendo agilidade e precisão. Já o Profissional 9 destacou o uso de plataformas como Google Drive e o recurso de busca integrada para recuperar conteúdos antigos e aplicá-los em novos contextos, otimizando tempo e esforços.

Comunidades de práticas

A prática Comunidades de Práticas, citada por todos os profissionais, foi considerada para promover trocas de conhecimento, experiências e aprendizado coletivo. O Profissional 6 apontou que comunidades, formais ou informais, permitem a discussão de temas específicos, como em clubes de leitura ou grupos de debate, enriquecendo o conhecimento pessoal por meio da interação com diferentes perspectivas.

O Profissional 7 destacou a importância de participar de grupos organizados, como comunidades no WhatsApp ou Telegram, para compartilhar materiais e metodologias, ampliando a base de aprendizado. Já o Profissional 8 mencionou que participa de comunidades de GC e outras áreas de interesse, reconhecendo o valor de trocas informais, que frequentemente geram insights práticos.

Contação de histórias, narrativas, anedotas

A prática Contação de Histórias, Narrativas e Anedotas, mencionada por oito profissionais, foi reconhecida como uma ferramenta para a transferência de conhecimentos, especialmente de forma tácita. O Profissional 3 destacou que o storytelling é uma técnica poderosa para conectar ideias de maneira envolvente e prática, facilitando a compreensão e memorização do conhecimento, além de torná-lo mais acessível e aplicável no dia a dia.

Na visão do Profissional 4 a importância das histórias reais foi ressaltada na criação de uma conexão emocional entre quem compartilha e quem ouve, reforçando

que "as pessoas se conectam mais facilmente com histórias que têm resultados reais e visíveis", o que torna o aprendizado mais significativo. O profissional 8 comentou como narrativas familiares, como ensinamentos passados de geração em geração, carregam conhecimentos importantes que muitas vezes são aplicados ao longo da vida.

Workshops e tutoriais

A prática Workshops e Tutoriais, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para aprendizado estruturado e desenvolvimento de habilidades específicas. O Profissional 6 ressaltou que essas sessões são fundamentais para aplicar conhecimentos novos e aprimorar habilidades técnicas ou pessoais, conectando temas à prática cotidiana.

O Profissional 8 afirmou que workshops vão além do ambiente profissional, sendo uma oportunidade também de desenvolvimento pessoal, ajudando no aprimoramento de relações e aquisição de novas competências. Já o Profissional 9 comentou que busca workshops e tutoriais para preencher lacunas de conhecimento, destacando a importância de cursos específicos que abordam temas técnicos, como documentação e ferramentas de gestão.

Coaching, mentoria e aprendizagens

A prática Coaching, Mentoria e Aprendizagens, mencionada por todos os profissionais, foi apontada como um processo para o desenvolvimento pessoal e profissional. O Profissional 3 destacou que a mentoria informal ao longo da carreira foi uma "escola" ao trabalhar com profissionais experientes, enfatizando que essas trocas são valiosas e impactam diretamente no aprendizado prático.

Em complemento, o Profissional 6 indicou que participar de um processo formal de coaching foi uma experiência transformadora, permitindo um olhar mais profundo sobre sua trajetória, especialmente ao analisar pontos de crescimento e viradas importantes. O Profissional 9 reforçou que ter um mentor ou coach é "a cereja do bolo" na GCP, pois esses profissionais experientes ajudam a fornecer clareza, orientação e os caminhos mais eficazes para superar desafios e evoluir de forma contínua.

Análise social / organizacional e sociogramas

A prática Análise Social/Organizacional e Sociogramas, mencionada por somente dois profissionais, é destacada como uma ferramenta para visualizar e analisar redes de relacionamentos e fluxos de informação. O Profissional 6 mencionou que já teve formação nessa prática, mas a aplica de forma intuitiva em seu cotidiano, ressaltando que a análise formal demanda um esforço considerável e conhecimento específico. Já o Profissional 8 considerou a prática interessante, ainda que nunca tenha feito uma aplicação estruturada, destacando seu potencial para identificar como as informações circulam em um grupo ou rede de contatos.

Perfil de especialista e páginas amarelas

A prática de Perfil de Especialistas e Páginas Amarelas, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para localizar e acessar conhecimentos especializados de forma direcionada. O Profissional 6 comentou que, embora não utilize essa prática de forma estruturada, consegue localizar os especialistas de referência em sua rede profissional quando necessário, especialmente para buscar apoio ou benchmarking. Já o Profissional 8 relatou que utiliza redes sociais, como LinkedIn e Instagram, para seguir profissionais de destaque em suas áreas de interesse, afirmando que "ouvir histórias e experiências desses especialistas é uma forma rica de aprendizado".

Revisão após a ação / tempo de reflexão

A prática Revisão após a Ação / Tempo de Reflexão, citada por todos os profissionais, foi apontada para a análise de experiências passadas e identificação de pontos de melhoria. O Profissional 4 afirmou que essa prática faz parte da evolução pessoal, pois permite avaliar o que deu certo, o que precisa ser aprimorado e o que pode ser aplicado em ações futuras.

O Profissional 6 indicou que, embora realize reflexões de forma intuitiva, tem percebido a necessidade de tornar o processo mais estruturado e aprofundado, para extrair lições mais complexas e estratégicas. Já o Profissional 8 destacou que revisões periódicas ajudam não apenas a identificar erros, mas também a entender os sucessos, trazendo clareza para aprimorar a produtividade e a qualidade das entregas.

E-learning e treinamento

A prática E-learning e Treinamento, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para o aprendizado contínuo e acessível. O Profissional 6 ressaltou que essa abordagem permite aprender no "próprio ritmo e em qualquer lugar", facilitando o desenvolvimento de novas competências sem comprometer a rotina. O Profissional 8 enfatizou que o formato online expandiu o acesso a cursos e treinamentos em diversas áreas, especialmente após a pandemia de Covid 2019, potencializando o aprendizado remoto. Já o Profissional 9 complementou afirmando que essa flexibilidade é um diferencial, pois proporciona a gestão do tempo e a escolha de temas relevantes para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Tempo de inovação

A prática Tempo de Inovação, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para a geração de ideias e desenvolvimento de soluções criativas. O Profissional 6 comentou que dedica esse tempo para "colocar em prática o aprendizado", experimentando e testando novas abordagens em suas atividades de voluntariado, o que gera insights sobre o que funciona ou não.

O profissional 8 reforçou que "as melhores ideias surgem quando damos um tempo para a mente descansar", destacando que a inovação muitas vezes surge em momentos simples e informais, como em pausas ou durante atividades cotidianas. Na visão do Profissional 9 ressaltou a importância de estruturar blocos específicos na agenda para promover experimentação e criatividade, pontuando que essa prática é fundamental para evoluir processos e identificar oportunidades de melhoria contínua.

Lições aprendidas

A prática Lições Aprendidas, mencionada por todos os profissionais, foi destacada como uma ferramenta para refletir sobre experiências passadas e aprimorar futuras ações. O Profissional 6 mencionou que utiliza a prática de forma intencional, criando registros sobre o que funcionou ou falhou em projetos e tarefas, com o objetivo de aprender e aplicar melhorias contínuas.

O Profissional 7 reforçou que as lições aprendidas ficam gravadas principalmente nas experiências marcantes, comentando que "o que não deu certo fica na mente como um alerta para evitar os mesmos erros". Já o Profissional 8 relatou que, apesar de não formalizar as lições, reflete após cada evento ou atividade,

identificando pontos de atenção e boas práticas que podem ser replicadas em ações futuras.

Benchmarking

A prática Benchmarking, mencionada por todos os profissionais, foi considerada para identificar boas práticas, comparar processos e aprender com os sucessos dos outros. O Profissional 3 ressaltou que observar o que outras pessoas ou organizações estão fazendo possibilita implementar boas práticas no contexto pessoal.

O Profissional 6 enfatizou que utiliza benchmarking de forma natural, buscando inspiração em pessoas ou empresas de referência como forma de encontrar soluções inovadoras e aplicáveis às suas atividades. Já o Profissional 8 destacou a facilidade proporcionada pelas redes sociais, afirmando que "hoje, tudo está ao alcance dos olhos", facilitando a identificação de estratégias, processos e boas práticas que podem ser adaptadas.

Análise, visualização, métricas e relatórios

A prática Análise, Visualização, Métricas e Relatórios, mencionada por todos os profissionais, foi apontada para transformar dados em informações relevantes que orientam decisões informadas. O Profissional 4 destacou que, embora seja uma prática mais comum no ambiente profissional, pode ser adaptada para contextos pessoais, como na gestão financeira ou na busca de melhorias em hábitos e desempenho.

O Profissional 6 relatou que a análise de métricas pode ser aplicada com intencionalidade, como em revisões de desempenho pessoal, e ressaltou que exige disciplina e organização para ser efetiva. Já o Profissional 9 mencionou a aplicação dessa prática em planejamentos pessoais, como ao criar mapas mentais e roteiros de aprendizado, identificando tendências para otimizar seus objetivos de desenvolvimento.

Análise de lacuna de conhecimento

A prática Análise de Lacuna de Conhecimento, mencionada por todos os profissionais, foi destacada para identificar gaps entre o conhecimento atual e o desejado, permitindo o direcionamento de esforços para desenvolvimento. O

Profissional 2 explicou que usa essa prática para entender onde está em termos de conhecimento e o que precisa aprimorar, exemplificando com a busca por certificações específicas para alcançar um nível avançado em Scrum.

O Profissional 6 mencionou que realiza a análise de lacunas de forma estruturada, mapeando anualmente o que precisa ser reciclado ou atualizado, especialmente em áreas como tecnologia, para manter sua competitividade profissional. Já o Profissional 8 reforçou que essa prática é fundamental para "balizar o aprendizado ao longo do ano", destacando como organiza mapas visuais para acompanhar suas metas e identificar onde focar seu desenvolvimento.

As práticas de GCP citadas abordam diferentes etapas do ciclo de conhecimento, incluindo localizar, compartilhar, criar e aplicar conhecimento, permitindo assim uma visão sistêmica do desenvolvimento individual e organizacional na OIC, conforme exposto no Quadro 10

Práticas de GC	Localizar	Compartilhar	Criar	Aplicar
Mapas, modelos e taxonomias de conhecimento	X		X	X
Prototipagem			X	X
Análise de informação e fluxo de trabalho	X	X	X	X
Entrevistas com especialistas	X	X		
Observação	X		X	
Melhores práticas	X	X	X	X
Sessões Ad hoc		X	X	X
Avaliação de documentos estratégicos	X			X
Mapeamento de competências e processos	X		X	X
Sessões de brainstorming		X	X	
Armazenamento	X			X
Modelos	X		X	X
Anotações	X		X	X
Classificação	X			X
Arquivamento	X			X
Pesquisa e recuperação	X			X
Comunidades de práticas		X	X	
Contação de histórias, narrativas, anedotas		X	X	
Workshops e tutoriais		X	X	
Coaching, mentoria e aprendizagens		X	X	
Análise social / organizacional e sociogramas	X	X		

Perfil de especialista e páginas amarelas	X			
Revisão após a ação / tempo de reflexão	X	X	X	X
E-learning e treinamento		X	X	
Tempo de inovação		X	X	
Lições aprendidas	X	X	X	X
Benchmarking	X	X	X	X
Análise, visualização, métricas e relatórios	X	X	X	X
Análise de lacuna de conhecimento	X		X	X

Quadro 10: Consolidação dos resultados sobre a GCP nas etapas do processo de GC na OIC

Fonte: autora.

Na etapa localizar, as práticas têm como objetivo identificar fontes de conhecimento, especialistas e informações relevantes, além de mapear conexões e gargalos. Isso otimiza a busca por informações críticas e ajuda a identificar habilidades individuais e organizacionais necessárias, facilitando a alocação de esforços e recursos.

Na etapa compartilhar, as práticas promovem a troca de experiências e conhecimentos, seja de forma estruturada ou informal, estimulando o aprendizado coletivo e a disseminação de conhecimentos tácitos e explícitos. Na etapa criação, as práticas incentivam a experimentação, o desenvolvimento de novas ideias e a busca por soluções inovadoras, fomentando a criatividade e a geração de conhecimento.

Por fim, na etapa aplicação, as práticas asseguram que o conhecimento criado seja documentado, avaliado e implementado, facilitando seu uso futuro ao estruturar e organizar as informações de maneira acessível. Além disso, promovem a aplicação prática e o desenvolvimento contínuo das competências individuais e organizacionais.

4.2.6. Etapas do processo de GCP

Localização e/ou Captura de Conhecimento

Nesta seção, investigou-se como os participantes encontram, organizam e acessam informações necessárias para suas atividades profissionais. As perguntas que orientam a análise incluem: “Como você normalmente encontra as informações necessárias para realizar seu trabalho?”, “Como você organiza, classifica e acessa suas informações, conhecimentos e experiências relevantes que captura para suas

atividades profissionais?” e “Pode descrever uma situação recente em que precisou encontrar informações específicas? Como você procedeu?”.

Os profissionais entrevistados demonstraram uma diversidade de práticas para encontrar, organizar e acessar informações essenciais ao desempenho de suas atividades profissionais. Troca de informações com pessoas é uma das práticas mais recorrentes entre os participantes, destacando a importância do conhecimento tácito compartilhado no ambiente de trabalho. O Profissional 2 enfatiza a colaboração contínua com colegas e clientes: “Tudo o que faço aqui é junto com o cliente. A gente consegue chegar num senso comum do que será necessário ser feito.”

O Profissional 7 apresenta uma perspectiva semelhante, dando ênfase à troca de ideias: “Eu encontro nas pessoas, porque gosto muito de buscar exemplos e trocar ideias. Isso funciona muito bem para mim.” Já o Profissional 9 complementa essa abordagem ao priorizar grupos de discussão e especialistas: “Muito pela troca com pessoas, especialmente em grupos de temas que fazem sentido para mim.” A valorização da comunicação e do conhecimento coletivo mostra que, em ambientes colaborativos, a busca por respostas é frequentemente facilitada por interações diretas.

Outra similaridade relevante é o uso frequente de ferramentas digitais para a localização e captura de informações. O Profissional 1 aponta a utilização do Google e de cursos online como fontes primárias de pesquisa: “Hoje a gente usa muito o Google, leitura de artigos, jornais e a participação em eventos e cursos.” O Profissional 3 descreve uma prática semelhante ao utilizar Confluence e Google Drive, combinada com a busca por palavras-chave: “Uso a barra de busca global para encontrar documentos sem precisar ir pasta por pasta.”

O Profissional 5 reforça a dependência de repositórios estruturados, destacando o SharePoint como ferramenta central: “Os arquivos dentro do SharePoint estão organizados em uma hierarquia, então fica relativamente simples achar informações.” Já o Profissional 9 faz uso adicional de inteligência artificial: “Uso muito inteligência artificial pedindo para me direcionar para algum lugar.”

Na organização e classificação do conhecimento, uma prática comum é o uso de pastas e repositórios estruturados, adaptados à realidade profissional de cada participante. O Profissional 1 descreve uma abordagem detalhada ao utilizar o Dropbox, categorizando por temas e datas: “Se faço uma viagem, separo por ano e destino. Para artigos, organizo por temas.” O Profissional 3 apresenta um modelo

semelhante, com pastas organizadas por temas e um catálogo adicional em planilhas: “Faço um catálogo com o nome do documento e o assunto, assim fica mais fácil encontrar os arquivos depois.”

O Profissional 5 também centraliza o conhecimento em repositórios como o SharePoint: “Tudo que é gerado hoje é colocado no SharePoint, o que facilita o acesso e a organização.” Já o Profissional 7 utiliza o Microsoft Teams para armazenar documentos relevantes: “Registro documentos e iniciativas que foram adiante no Teams.” A utilização de pastas e repositórios estruturados é uma prática recorrente, pois facilita a recuperação eficiente de informações e permite o compartilhamento com equipes.

Outra similaridade significativa está no processo situacional de registro do conhecimento. Vários profissionais indicaram que só organizam ou registram informações quando há projetos específicos ou demandas mais complexas. O Profissional 4 menciona que organiza informações por cliente, reconhecendo que esse método, embora prático, apresenta limitações: “Organizo tudo relacionado aos clientes, pelos nomes. Não faço organização por área de conhecimento.”

O Profissional 9 reforça essa abordagem ao afirmar que só cria documentos formais em situações específicas: “Quando é algo muito novo ou um projeto maior, eu faço um DOC, levanto todas as informações e organizo ali.” De forma semelhante, o Profissional 7 menciona que não registra buscas preliminares, sendo pontual no armazenamento: “Não registro minhas buscas todas. Sou pontual, vou desenhando a solução conforme converso e pesquiso.”

Por fim, os participantes também compartilham a importância da validação de fontes ao buscar informações externas. O Profissional 1 enfatiza que prefere fontes oficiais: “Se quero uma informação prefiro ir na fonte ao invés de pesquisar em sites aleatórios.” O Profissional 9 apresenta uma preocupação semelhante: “Preciso entender se aquela fonte é confiável antes de usar a informação.”

Compartilhamento de Conhecimento

Para compreender o compartilhamento de conhecimento, foram feitas as seguintes perguntas: “Como você compartilha o conhecimento que adquiriu com seus colegas de trabalho?”, “Você participa ou já participou de atividades formais ou informais de aprendizado e compartilhamento de conhecimento na organização?”

Como eram essas atividades?” e “Pode dar um exemplo de uma situação em que você compartilhou conhecimento útil com outros membros da sua equipe?”.

O compartilhamento de conhecimento entre os participantes ocorre de maneiras distintas, combinando abordagens formais e informais, de acordo com as características individuais e as práticas institucionais existentes.

A informalidade no compartilhamento é um traço marcante entre vários participantes, que mencionaram a troca de informações em conversas cotidianas, bate-papos e interações espontâneas. O Profissional 1 afirmou: “Se faço uma descoberta interessante, já vou contando na hora, seja numa reunião, WhatsApp ou e-mail.” Essa mesma prática foi relatada pelo Profissional 8, que explicou: “Compartilho através de bate-papo informal. Mostro o que aprendi em um curso ou desenvolvi, mesmo que ainda esteja só na minha cabeça.” Da mesma forma, o Profissional 2 relatou que compartilha por meio de conversas e suporte direto em atividades específicas: “Ajudo mostrando e explicando em chamadas de vídeo no dia a dia.”.

Outro ponto de convergência é o uso de reuniões como espaço formal ou informal para o compartilhamento. O Profissional 5 destacou que utiliza as reuniões semanais como momentos estruturados para a troca de informações e apresentação de novos processos: “Reservamos um tempo para expor mudanças e compartilhar conhecimento com a equipe.” De forma semelhante, o Profissional 3 descreveu o uso de reuniões colaborativas para a criação conjunta de processos: “Se algo vai ser colocado em processo, puxo uma reunião com o time e discutimos juntos.” Já o Profissional 4 relatou que reuniões ocorrem sob demanda, com o compartilhamento acontecendo no momento, porém sem registro formal.

Os respondentes também mencionaram atividades formais de aprendizado promovidas pelas organizações. O Profissional 6 valorizou os workshops presenciais e treinamentos oferecidos pela universidade corporativa, destacando a continuidade do aprendizado por meio de redes colaborativas: “Quando você passa por uma turma, aquela galera vira uma rede. A gente continua trocando dúvidas no chat.” O Profissional 5 relatou uma experiência semelhante, destacando os cursos oferecidos pela educação corporativa e a produção de materiais instrucionais: “A elaboração de vídeos tutoriais e materiais de apoio é a forma que mais utilizo para compartilhar o conhecimento.”

Outra similaridade entre os participantes está no uso de materiais complementares e a busca por estruturar o conhecimento compartilhado em formatos acessíveis. O Profissional 9 relatou que compartilha resumos organizados e direciona os colegas para conteúdos complementares: “Faço resumos contando como foi e direciono para materiais onde a pessoa pode acessar mais dados.” O Profissional 3 adotou prática semelhante, registrando processos e compartilhando links de artigos que considera relevantes: “Se vejo algo interessante, compartilho o link e registro em documentação para que todos tenham acesso.”

Criação de Conhecimento

Nesta seção, analisou-se os processos e métodos utilizados pelos participantes para gerar novas ideias e soluções, guiados pelas perguntas: “Como você gera novas ideias ou soluções no seu trabalho?”, “Quais processos ou métodos você utiliza para criar conhecimento novo?”, “Você colabora com outras pessoas para desenvolver novas ideias? Como essas colaborações acontecem?”, “Pode descrever um projeto ou iniciativa onde você teve que criar conhecimento?” e “Como você documenta e armazena o conhecimento criado?”.

Os processos e métodos utilizados pelos participantes para a criação de novas ideias e soluções refletem uma combinação entre práticas individuais e colaborativas, fundamentadas em análise crítica, troca de experiências e busca por referências externas.

Uma prática comum entre os respondentes é o uso de brainstorming e discussões em equipe como estratégias principais para identificar soluções e gerar conhecimento. O Profissional 3 destaca que as sessões de brainstorming partem de retrospectivas que analisam o que foi feito, identificando o que funcionou e o que pode ser melhorado. Ele explica: “Fazemos retro, olhamos tudo o que foi feito, quais foram as lições aprendidas, e a partir daí fazemos brainstorming para novos projetos.” Essa prática também é mencionada pelo Profissional 8, que evidencia o papel das reuniões coletivas como ferramenta estruturada para gerar ideias e soluções: “A gente senta com a equipe toda, bate-papo, discute e tenta ter ideias ali. Quando definimos algo, documentamos e transformamos em ações.”

Já o Profissional 1 utiliza uma abordagem mais intuitiva e analítica, com foco na observação crítica de documentos e indicadores, o que o leva a identificar melhorias necessárias: “Às vezes, a análise de um documento me leva a pensar numa

melhoria. Percebo que falta um padrão e sugiro ajustes.” Da mesma forma, o Profissional 5 adota uma reflexão crítica individual após a execução de projetos ou etapas específicas, buscando entender atrasos ou travas no processo e compartilhando suas conclusões com colegas: “Sempre tento olhar o que aconteceu, identificar problemas e levantar isso com a gerência ou colegas que possam ajudar.”

A busca por boas práticas e referências externas também é recorrente, especialmente no contexto da pesquisa individual. O Profissional 9, por exemplo, enfatiza que transita entre áreas e consulta dados para identificar oportunidades: “Vou no time de produto, no marketing, vejo informações e troco ideias para criar ações concretas e comunicar melhor para todos.” Da mesma maneira, o Profissional 6 utiliza sua habilidade de concatenar informações distintas, conectando conceitos teóricos e referências de diferentes autores: “Eu pego o que um pensador diz e junto com o que o outro falou, construindo um raciocínio novo. Isso para mim é fácil.”

Embora a maioria dos participantes destaque a importância da colaboração com colegas, as formas de interação variam entre trocas informais, reuniões de equipe e suporte consultivo. O Profissional 9 atua como facilitador, ajudando a adaptar diretrizes organizacionais às realidades específicas das áreas: “Ajudo gestores a cruzar informações e interpretar dados, mostrando como podem adaptar isso à sua realidade.” O Profissional 7 também se mostra colaborativo, destacando sua capacidade criativa para contribuir com novas ideias: “Eu sou muito criativa, o pessoal me chama para trocar ideia e desenrolamos rápido as coisas.”

No que se refere à documentação e armazenamento do conhecimento criado, os participantes apresentam práticas distintas. O Profissional 8 e o Profissional 2 mencionam o uso de atas de reunião para formalizar e organizar as ideias geradas. Por outro lado, há relatos de falta de formalização e perda de conhecimento, especialmente no contexto das trocas informais. O Profissional 4 destaca que muito do conhecimento gerado é tácito e não é registrado: “A maioria das vezes acontece em conversas verbais ou reuniões. O conhecimento acaba se perdendo porque não existe registro.” O Profissional 3 apresenta uma abordagem mais pessoal e manual, preferindo utilizar cadernos físicos para registrar suas anotações e aprendizados: “Minha forma de aprendizado é escrita à mão. Anoto os pontos principais e volto a eles quando preciso.”

Aplicação de Conhecimento

Por fim, discutiu-se como os participantes aplicam o conhecimento adquirido no trabalho diário. As perguntas orientadoras desta seção incluem: “Como você aplica o conhecimento adquirido no seu trabalho diário?”, “Pode dar um exemplo de como você usou conhecimento previamente adquirido para resolver um problema recente?”, “Quais desafios você enfrenta ao tentar aplicar conhecimento no seu trabalho?”, “Você recebe feedback sobre a aplicação do conhecimento?”, “Como isso influencia suas práticas?” e “Como você garante que o conhecimento aplicado está atualizado e relevante?”.

A aplicação do conhecimento adquirido no trabalho diário, conforme relatado pelos respondentes, ocorre por meio de práticas variadas, como experimentação direta, uso estruturado em processos e compartilhamento com equipes. O Profissional 1 descreve sua forma de aplicar o conhecimento como um processo de experimentação e tentativa, destacando que aprende testando e não tem receio de errar: “Eu aplico praticando. Se tem um sistema novo, fico fuçando para aprender e, se eu aprendi, tento praticar para ver se vai dar certo.” De forma semelhante, o Profissional 2 aplica o conhecimento no trabalho diário por meio da execução constante das tarefas e ao ensinar colegas, reforçando que a prática de compartilhar conhecimento também fortalece seu aprendizado: “Eu aplico trabalhando muito e ensinando as outras pessoas que vêm até mim. Isso me ajuda a aprender ainda mais.”

O Profissional 3, por sua vez, aplica o conhecimento de maneira mais estruturada e organizada, implementando práticas aprendidas, como a criação de Comunidades de Prática para disseminação de conhecimento entre os colaboradores: “Propusemos criar comunidades de prática sobre os produtos, onde as pessoas interessadas podem aprender e compartilhar conhecimentos sobre eles.” Assim, a aplicação ocorre em iniciativas colaborativas que incentivam o aprendizado contínuo entre os pares.

O Profissional 4 menciona que aplica o conhecimento no desenvolvimento de projetos e no relacionamento com clientes: “Eu aplico nos projetos, no relacionamento com o cliente e com os colegas, mas o meu objetivo principal é aplicar nas negociações para fechar um negócio.” De forma semelhante, o Profissional 8 relata que aplica o conhecimento adquirido por meio da introdução de ferramentas e processos novos em projetos: “Depois da minha certificação em gestão de projetos,

implementei o termo de abertura, cronogramas com linha de entregáveis e indicadores de avanço. Isso trouxe organização e acompanhamento claro dos projetos.”

O Profissional 9 destaca que a aplicação do conhecimento ocorre constantemente no seu papel de comunicar e disseminar informações de maneira acessível: “Meu trabalho é buscar informação e compartilhá-la em uma linguagem que todas as pessoas entendam. O tempo todo eu aplico um pouco do conhecimento adquirido.” Já o Profissional 5 menciona a utilização do conhecimento de maneira recorrente ao registrar informações e consultá-las quando necessário: “Eu deixei isso registrado nas minhas notas e utilizo para replicar sempre que surge uma demanda similar. Isso facilita a devolutiva e agiliza o processo.”

Os desafios enfrentados pelos respondentes ao aplicar o conhecimento adquirido no trabalho diário refletem barreiras organizacionais, culturais e individuais. A resistência à mudança aparece como uma dificuldade recorrente entre os participantes. O Profissional 7 menciona que, mesmo com soluções práticas e novas ferramentas disponíveis, a dificuldade reside na aceitação e adoção pelas pessoas: “O maior desafio é a resistência à mudança. As pessoas precisam estar abertas ao novo, mas nem sempre estão. Por exemplo, usamos muito o Teams, mas tem gente que prefere fazer do jeito antigo, sem usar as ferramentas compartilhadas.” Essa resistência também é apontada pelo Profissional 8, que relata a dificuldade de convencer colegas a abandonar processos antigos e adotar métodos mais eficientes: “Muitas vezes você chega com uma ideia nova e ouve ‘sempre fizemos assim’. Mas só porque sempre foi desse jeito, não significa que não possa melhorar. Dá para otimizar, cortar processos e eliminar burocracia.”

A colaboração limitada e dependências internas surgem como outro desafio significativo. O Profissional 4 destaca que, embora as pessoas sejam colaborativas, o ambiente organizacional cria dependências que dificultam a aplicação do conhecimento: “O maior desafio é convencer as pessoas a colaborar. Não é má vontade, mas existem muitos projetos e dependências. Às vezes você precisa esperar por outras áreas e isso torna tudo mais lento.”

Além disso, fatores culturais e geracionais também se configuram como barreiras importantes. O Profissional 6 relata a presença do etarismo como uma limitação no ambiente de trabalho, onde as contribuições dos profissionais mais experientes são, por vezes, desvalorizadas: “Hoje o maior desafio é o etarismo. As pessoas acham que o que uma pessoa mais velha está falando não é relevante. Existe

um viés de que apenas a galera mais nova, antenada e descolada, faz as melhores entregas, mas isso não é verdade.”

A falta de autonomia também é mencionada como um desafio relevante. O Profissional 2, em função da sua posição júnior, expressa a dificuldade de aplicar suas ideias e soluções, uma vez que depende de aprovações superiores: “O meu maior desafio é não ter autonomia. Eu dou as ideias, mas nem todas são aceitas, e acabo tendo que esperar a tomada de decisão de alguém com mais autoridade.” Outro desafio relatado é o acesso às informações necessárias para a aplicação do conhecimento. O Profissional 9 aponta que a dificuldade não está em aplicar o conhecimento, mas em acessar fontes confiáveis e atualizadas que subsidiem suas ações: “Às vezes o desafio é conseguir acessar a informação certa, saber onde está e se é confiável. Isso pode atrasar a aplicação do conhecimento.”

Por fim, o Profissional 1 menciona que um dos seus principais desafios é o equilíbrio entre ação e reflexão. Ele relata que sua impulsividade, embora positiva para a proatividade, pode levar a decisões rápidas e retrabalhos: “O desafio é ter disciplina para parar, respirar e pensar antes de agir. Às vezes eu tomo uma decisão muito rápida, e depois vejo que precisava refletir mais.

Sobre a percepção e o recebimento de feedback na aplicação do conhecimento adquirido no trabalho diário, alguns profissionais destacam sua importância e relatam experiências estruturadas e recorrentes, outros expressam uma carência nesse processo, mencionando que o retorno não ocorre da forma esperada ou desejada. O Profissional 3 é um exemplo de quem recebe feedback de maneira regular e afirma: “Recebo feedback e utilizo para melhorar. Muitas vezes, os feedbacks mostram oportunidades de atuação em outras áreas, e a partir disso, realizamos brainstormings para resolver problemas que surgem.” De forma semelhante, o Profissional 7 relata uma experiência positiva, destacando tanto os retornos formais quanto os informais oferecidos por seu gestor: “Recebo feedback com frequência. Temos momentos formais ao longo do ano, como conversas no início, meio e fim, e isso me ajuda a alinhar minhas práticas. Se percebo que o feedback é consistente, ajusto o direcionamento.”

Por outro lado, alguns respondentes sinalizam a falta de feedback estruturado como uma lacuna no ambiente de trabalho. O Profissional 8 expressa frustração por não receber retornos específicos, apesar de buscá-los ativamente: “Aqui eu não recebo feedback. Às vezes eu cutuco, mas o que vem é algo genérico. Sinto falta

porque gosto de ouvir onde preciso melhorar e o que está bom. Trabalho muito bem com feedback, mesmo o negativo.” O Profissional 2 também compartilha uma experiência de ausência de feedback, mencionando que, embora a política da empresa preveja retornos estruturados, ele ainda não recebeu: “Eu tenho que receber feedback, mas ainda não recebi. Sei que ele é importante para entender onde posso melhorar e me desenvolver, e estou confiante de que vai acontecer.”

O profissional 5 destaca que a empresa possui um sistema formal de avaliação anual, que inclui o desenvolvimento individual e o desempenho profissional. Ele menciona: “Temos um sistema estruturado de avaliação anual, e isso influencia no meu desenvolvimento técnico e pessoal. Além disso, a conversa com o gestor ajuda a identificar pontos de melhoria ao longo do ano.”

Além disso, o Profissional 9 relata uma cultura organizacional favorável ao feedback: “Aqui temos uma cultura forte de feedback. Recebo retornos com frequência, e isso me ajuda a ajustar minha forma de comunicar e aplicar o conhecimento. Recebi feedbacks que me fizeram perceber que eu pulava etapas ao explicar algo, e hoje já melhorei bastante isso.” Por fim, o Profissional 6 não aborda diretamente a frequência do feedback, mas destaca sua importância: “O desafio é que o conhecimento que aplico seja visto sem viés, independentemente da idade. Isso afeta como as contribuições são percebidas.”

No Quadro 11 é exposta a consolidação dos resultados sobre as etapas do processo de GCP nas OICs participantes da pesquisa realizada.

Etapas	Principais resultados
Localização e/ou Captura de Conhecimento	Os participantes localizam e capturam conhecimento por meio de fontes internas e externas, como repositórios organizacionais, buscas em ferramentas (Google, Confluence, SharePoint) e interações com pessoas experientes. O Profissional 1 destaca o uso de leitura e cursos, enquanto o Profissional 2 cita entrevistas e conversas. O Profissional 3 utiliza repositórios com buscas por palavras-chave, e o Profissional 6 cria mapas de fontes confiáveis, integrando conteúdos externos e internos. Já o Profissional 9 prioriza artigos, práticas de mercado e inteligência artificial.
Compartilhamento de Conhecimento	O compartilhamento ocorre majoritariamente por meio de interações informais e reuniões, além de documentos organizados. O Profissional 3 implementa comunidades de prática, enquanto o Profissional 7 destaca o envolvimento proativo em discussões. O Profissional 2 e o Profissional 8 compartilham conhecimentos em reuniões de brainstorming e por meio de atas ou ações. O Profissional 4 realiza trocas verbais, mas reconhece a ausência de processos estruturados, e o Profissional 5 menciona espaços de troca, embora sem registro formal.
Criação de Conhecimento	A criação de conhecimento é impulsionada por brainstormings, análise crítica e experiências colaborativas. O Profissional 1 gera conhecimento por meio da observação e melhoria de processos. O

	Profissional 3 realiza retrospectivas e propõe soluções colaborativas a partir de lições aprendidas. O Profissional 8 desenvolve novas metodologias para projetos, enquanto o Profissional 6 concatena referências para criar raciocínios inovadores. O Profissional 2 cita participação em fluxos de design e melhorias práticas, e o Profissional 7 se envolve de forma proativa na criação de ideias junto à equipe.
Aplicação de Conhecimento	A aplicação do conhecimento é centrada na experimentação prática, resolução de problemas e otimização de processos. O Profissional 1 aplica testando novas abordagens sem medo de errar. O Profissional 2 usa técnicas de negociação para resolver problemas e ensina colegas. O Profissional 3 aplica conhecimentos de GC ao criar comunidades de prática. O Profissional 5 organiza aprendizados em notas e os reaplica em demandas recorrentes. O Profissional 8 implementa ferramentas de gestão de projetos, como cronogramas e indicadores. Já o Profissional 9 aplica o conhecimento na comunicação de informações complexas, adaptando a linguagem para públicos diversos.

Quadro 11: Consolidação dos resultados sobre as etapas do processo de GCP nas OICs

Fonte: autora.

Desafios como a falta de tempo e disciplina para registrar o conhecimento, mencionados por alguns entrevistados, revelam um desalinhamento em relação à literatura estabelecida neste trabalho, que destaca a documentação como um pilar da GC. Estudos como o de Nakash e Bouhnik (2022) ressaltam a necessidade de práticas sistemáticas de registro para garantir a reutilização e continuidade do conhecimento, uma lacuna evidente em algumas práticas relatadas. Essa perspectiva é reforçada por Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021), uma vez que os autores destacam que a ausência de registros formais pode comprometer a sustentabilidade do conhecimento em ambientes de trabalho dinâmicos. Além disso, conforme apontado por Värk e Reino (2021), a documentação sistemática é essencial para transformar o conhecimento tácito em explícito, facilitando o compartilhamento e a criação de novos insights no nível organizacional.

Esses desafios também refletem barreira cultural mencionada por Shahzadi *et al.* (2021), que destacam a necessidade de infraestruturas e processos robustos para apoiar práticas consistentes de registro e documentação. A falta de tempo, apontada pelos entrevistados, é um obstáculo comum em OICs, onde a sobrecarga de trabalho frequentemente impede a aplicação de boas práticas. Nesse contexto, os estudos de Darvish *et al.* (2013) reforçam que processos simples e integrados ao fluxo de trabalho podem minimizar as barreiras à adoção, facilitando a captura e a organização do conhecimento.

4.2.7. Inovação em Organizações Intensivas em Conhecimento

Com base nas perguntas direcionadas aos participantes, neste capítulo investigou-se como a GCP influencia as dinâmicas de inovação nas OICs. A análise das respostas relacionadas às questões "No seu entendimento, como as práticas de GCP influenciam a inovação na organização?" e "Cite exemplos de como a GCP contribuiu para melhorias nos processos e produtos/serviços da organização" revelou uma convergência sobre o papel significativo da GCP na inovação e na melhoria contínua da OIC. Apesar das diferenças entre os contextos organizacionais de cada OIC analisada, ficou evidente que as práticas de GCP geram impactos importantes no desenvolvimento de novos processos e produtos, bem como na adaptação às dinâmicas do mercado.

O Profissional 6 destacou que o aprendizado contínuo e a exploração de novas áreas de conhecimento, como segurança psicológica, tiveram um impacto direto na maneira como sua equipe colabora e resolve problemas. Para esse respondente, a GCP promove um ambiente de troca e aprendizado mútuo, o que impulsiona a criatividade e a inovação, como pode ser percebido na seguinte fala: “minhas práticas pessoais de aprendizado em segurança psicológica se traduziram em mudanças nas dinâmicas de equipe, tornando os processos mais colaborativos e inovadores”.

De forma semelhante, o Profissional 7 relatou que a GCP permite identificar e mapear tendências do mercado, o que resulta em decisões estratégicas mais fundamentadas. Ao aplicar práticas de GCP para identificar gaps de conhecimento e desenvolver habilidades necessárias, esse profissional ajudou a organização a adotar novas tecnologias e práticas que aumentaram sua competitividade. Isto é percebido na seguinte afirmação: “quando comecei a me aprofundar em metodologias ágeis, consegui aplicá-las em projetos-chave, resultando em uma melhor gestão e maior eficiência”. No entanto, nem todos os respondentes perceberam influência direta da GCP na inovação na OIC, pois o Profissional 4 argumentou que: “a inovação aqui é muito voltada às necessidades do mercado, e a GC interna acaba sendo mais utilizada para melhorar serviços já existentes do que para criar algo disruptivo”.

Outros exemplos compartilhados pelos respondentes ilustraram como a GCP contribui para a melhoria contínua nas OICs. O Profissional 5, por exemplo, relatou que suas práticas de organização de conhecimento pessoal permitiram a implementação de metodologias que agilizaram processos internos. Esse profissional

destacou que “ao aplicar o que aprendi de forma independente, consegui otimizar fluxos de trabalho que, antes, eram muito mais demorados e desorganizados”.

Outro exemplo vem do Profissional 3, que ressaltou a importância da GCP em produtos em desenvolvimento, pois, segundo ele, “os desenvolvedores, ao buscar novas tecnologias e certificações por conta própria, trouxeram inovações que não apenas melhoraram os produtos existentes, mas também abriram caminho para novas soluções”. Tal prática é um reflexo da capacidade da GCP de conectar aprendizados individuais às necessidades organizacionais, gerando valor tangível.

O Profissional 8 compartilhou um exemplo relacionado à adaptação de metodologias aprendidas em sua GCP para a realidade organizacional, resultando em maior eficiência. Segundo ele afirmou, “minha certificação em gestão de projetos me permitiu adaptar boas práticas ao nosso contexto, trazendo mais clareza e organização aos processos”. Por outro lado, o Profissional 4 ofereceu um exemplo diferente, apontando como a GCP permitiu expandir sua atuação para além de suas atribuições formais. Para ele, “a gestão do meu conhecimento pessoal me ajudou a apoiar a organização em um projeto financeiro, mesmo sem ser minha área. Isso abriu novas possibilidades e agregou valor ao meu papel”.

A análise dos resultados auferidos nas entrevistas revelou padrões claros entre os profissionais respondentes de que há uma percepção recorrente de que a GCP atua como um catalisador para a inovação, especialmente quando aplicada a projetos em desenvolvimento ou na adaptação de metodologias externas ao contexto interno. Os profissionais das Organizações 3, 5 e 6 convergiram na ideia de que a GCP seja essencial para identificar novas oportunidades e implementar mudanças que impulsionam a organização para maior eficiência e criatividade. No entanto, houve também divergências significativas. Enquanto alguns profissionais (organizações 6 e 7) consideram a GCP indispensável para impulsionar a inovação, outros profissionais (organizações 4 e 8) veem um papel mais restrito para a GCP, direcionado mais à melhoria incremental.

Já a análise das respostas relacionadas às questões “Como você acredita que as suas práticas de GCP contribuem para a GC da organização como um todo?” e “Qual a sua percepção sobre a relação entre suas práticas de GCP e as iniciativas ou políticas de GC da organização?” revelou um conjunto diversificado de percepções e exemplos que demonstram como os níveis pessoal e organizacional de GC estão conectados. O Profissional 3 destacou que, como gestora, suas práticas pessoais de

aprendizado e organização têm um efeito multiplicador, influenciando diretamente o desempenho de sua equipe. Segundo a indicação dela: “minhas práticas acabam dando o ritmo para o time, porque além de gestora, eu atuo como uma referência técnica. Tudo que aprendo e organizo no âmbito pessoal reverbera no trabalho coletivo, impactando nossas entregas e resultados”.

De forma semelhante, o Profissional 5 apontou que suas práticas de GCP, voltadas para a organização e priorização, ajudam a melhorar a comunicação e a eficiência nos processos organizacionais. Isto porque, segundo relato dele: “minha organização pessoal me permite alinhar expectativas e entregar resultados mais claros, o que facilita a troca de informações com meus colegas e contribui para a efetividade da GC da organização como um todo”.

Por outro lado, o Profissional 8 trouxe uma perspectiva de continuidade, especialmente em um ambiente onde mudanças frequentes podem comprometer a memória organizacional. Sua contribuição expressou que “ao manter registros detalhados do que aprendo e aplico, consigo compartilhar conhecimentos com outros e garantir que a organização não perca insights valiosos”.

Apesar dessas contribuições, alguns profissionais, como o da Organização 4, consideraram que suas práticas de GCP são mais focadas em necessidades pessoais do que em alinhamento direto com a GC. Esse respondente afirmou que “minha GCP é mais uma iniciativa minha do que um reflexo das políticas da empresa. Acabo contribuindo de forma indireta, mas não vejo um alinhamento tão claro com as estratégias institucionais”.

A relação entre práticas de GCP e políticas de GC apresentou variações. O Profissional 6 identificou haver forte conexão entre suas práticas e as políticas institucionais, pois “a organização promove uma cultura de aprendizado contínuo, o que está muito alinhado ao que faço na minha GCP. Utilizo os recursos e treinamentos oferecidos para desenvolver minha expertise e, em contrapartida, contribuo para a implementação de novos processos”.

O Profissional 9, por sua vez, observou que, embora suas práticas pessoais não sejam totalmente moldadas pelas políticas de GC, elas dialogam com os objetivos estratégicos da organização. Para ele, “minhas práticas pessoais de GCP me ajudam a acompanhar o ritmo dinâmico da empresa e a conectar minhas iniciativas às metas de inovação e produtividade”.

Em contrapartida, o Profissional 4 destacou que, em sua organização, a GC ainda está muito focada em atender demandas burocráticas e que suas práticas pessoais são frequentemente mais proativas. Na visão dele, “a empresa implementa políticas de GC para cumprir requisitos externos, mas minhas iniciativas pessoais acabam sendo mais voltadas para o aprendizado contínuo e menos influenciadas pelas diretrizes internas”.

Com relação à análise das respostas referentes as perguntas "Como as práticas de GCP, ao serem aplicadas, influenciam na inovação na organização?" e "Você pode compartilhar exemplos específicos de como suas práticas de GCP levaram a melhorias ou inovações no trabalho?", as práticas de GCP demonstraram forte correlação com a inovação em OICs. Alguns participantes destacaram a importância de integrar aprendizados externos, como cursos e eventos, ao ambiente organizacional, criando soluções inovadoras. Por exemplo, o Profissional 6 mencionou: "eu trouxe a questão da confiabilidade humana e do erro para nossas discussões internas, o que nos permitiu revisar processos e torná-los mais seguros e eficientes". Tal integração entre o aprendizado individual e a inovação coletiva foi também reforçada pelo Profissional 7, que afirmou que suas práticas de GCP ajudam a mapear tendências de mercado e necessidades organizacionais.

Por outro lado, o Profissional 4 indicou que a influência da GCP na inovação pode ser mais limitada em algumas organizações, discorrendo que "a inovação, eu vejo que ela não influencia tanto. A inovação a gente olha muito para as necessidades do mercado, e não muito do que a gente tem dentro de casa", o que demonstra que o impacto da GCP pode variar de acordo com a estratégia organizacional.

Casos práticos ilustram como a GCP contribuiu para melhorias e inovações na OIC. O Profissional 5 citou a implementação de metodologias aprendidas de forma independente, o que resultou na otimização de processos internos e maior eficiência, afirmando: "eu implementei uma metodologia nova que estudei por conta própria e sugeri que ela fosse adaptada aos nossos processos. Isso gerou uma economia significativa de tempo". De forma similar, o Profissional 7 compartilhou como o aprendizado de metodologias ágeis foi adaptado ao gerenciamento de projetos, criando melhorias mensuráveis.

Entretanto, o impacto da GCP não está apenas em ferramentas específicas. O Profissional 6 exemplificou como seus estudos sobre segurança psicológica transformaram dinâmicas de equipe, indicando que "introduzimos práticas que

mudaram a forma como conduzimos feedbacks e reuniões, aumentando significativamente a colaboração e o engajamento". Respondentes como o Profissional 6 enfatizaram a relação intrínseca entre a GCP e as demandas estratégicas da organização, enquanto outros, como o Profissional 4, perceberam haver influência mais limitada da GCP em contextos de inovação disruptiva.

Houve também convergência na percepção de que práticas pessoais de GC podem superar lacunas em políticas organizacionais, como apontado pelo Profissional 7, que destacou: "minhas práticas acabam alinhadas às políticas de GC porque sempre busco formas de contribuir com a visão mais ampla da empresa". Isso demonstra que a GCP pode ser uma força integradora, mesmo em ambientes menos estruturados.

A análise dos resultados aponta que a GCP é percebida, na maioria dos casos, como um facilitador da inovação e da melhoria contínua. Os profissionais 3, 5, 6 e 7 compartilham uma visão convergente de que a GCP ajuda a identificar oportunidades, implementar novas práticas e impulsionar a organização rumo à eficiência e criatividade. Em contraste, os profissionais 4 e 8 apontam uma atuação mais restrita, direcionada ao aprimoramento incremental e à adaptação de processos existentes. O que reforça que o impacto da GCP na inovação depende tanto do contexto organizacional quanto da forma como as práticas pessoais são aplicadas e integradas às estratégias da organização.

Os resultados sobre o impacto da GCP na inovação nas OICs apontam para convergências e divergências significativas em relação à literatura apresentada. A prática de integrar aprendizados individuais à inovação organizacional, como observado nas Organizações 3 e 5, corrobora a visão de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre a dinâmica entre conhecimento tácito e explícito no processo de criação de novos produtos e serviços. Além disso, a aplicação prática de metodologias ágeis e de segurança psicológica, conforme relatado pelos Profissionais 6 e 7, expande o conceito de criação de conhecimento organizacional ao demonstrar como práticas individuais podem influenciar diretamente as dinâmicas coletivas de inovação. No entanto, a visão mais restrita apresentada pelo Profissional 4, que percebe a GCP como limitada a melhorias incrementais, sugere que o impacto da GCP pode variar dependendo do alinhamento com as estratégias organizacionais, algo que Nakash e Bounnik (2022) já haviam indicado como um desafio em cenários menos estruturados.

Por outro lado, o alinhamento entre as práticas de GCP e as políticas de GC, como apontado pelo Profissional 6, evidencia a relevância da cultura organizacional como facilitadora da inovação. Esse achado alinha-se ao trabalho de Dalkir (2017), que destaca a importância de uma infraestrutura de GC para conectar práticas individuais e coletivas, criando valor tangível para a organização. No entanto, a falta de conexão relatada pelo Profissional 4, onde as políticas de GC são percebidas como burocráticas e desconectadas das práticas pessoais, revela um desalinhamento prático.

5. CONCLUSÃO

Esta dissertação investigou as práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs atuantes no Brasil. Nesse contexto, a GCP é entendida como um conjunto de práticas individuais voltadas para o gerenciamento do aprendizado, compartilhamento e aplicação do conhecimento no trabalho, se conectando diretamente à GC e à inovação. Diante da crescente pressão por inovação e da importância de profissionais altamente capacitados, a pesquisa buscou compreender como a GCP influencia o desenvolvimento individual, a GC e a capacidade de inovação em ambientes empresariais dinâmicos e complexos.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar de que forma as práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs influenciam o desenvolvimento individual, a GC e a inovação nessas organizações. Os principais resultados revelaram que a GCP atua como um catalisador para o aprendizado contínuo, a adaptação organizacional e a colaboração, promovendo inovações incrementais e melhorias significativas em processos e produtos.

Além disso, foi observado que as práticas de GCP estão diretamente associadas ao fortalecimento das competências individuais e à integração de conhecimentos tácitos e explícitos, contribuindo para o desenvolvimento estratégico das equipes. Outro achado importante foi a identificação de barreiras institucionais, como a falta de alinhamento entre práticas individuais e objetivos organizacionais, que limitam o impacto da GCP na inovação disruptiva.

No entanto, desafios como a falta de alinhamento entre práticas individuais e políticas institucionais de GC indicam lacunas a serem superadas para maximizar os benefícios da GCP.

O primeiro objetivo específico buscou identificar práticas de GCP usadas por trabalhadores do conhecimento em OICs atuantes no Brasil. Entre as práticas mais recorrentes destacaram-se o uso de ferramentas digitais para organização e recuperação de informações, sessões de brainstorming para geração de ideias e mapeamento de competências para identificar lacunas de conhecimento. Outras práticas identificadas na pesquisa incluíram a criação de repositórios pessoais e coletivos, como planilhas e mapas mentais, e o uso de tecnologias de inteligência artificial para facilitar o acesso e a sistematização de informações. Além disso, o compartilhamento espontâneo de links e materiais entre colegas demonstrou ser uma

prática recorrente que reflete a informalidade predominante no gerenciamento do conhecimento pessoal. Apesar da diversidade de abordagens, os profissionais apontaram a informalidade como um facilitador, mas também como uma limitação para a consolidação dessas práticas de GCP.

O segundo objetivo específico voltava-se a identificar a existência de influência das práticas de GCP na GC, especialmente no que diz respeito à inovação e ao compartilhamento de conhecimento. A pesquisa demonstrou que a GCP contribui diretamente para o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito na empresa, além de fomentar práticas colaborativas, como comunidades de prática.

As práticas de GCP foram identificadas como fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado contínuo e para a criação de redes colaborativas nas organizações. Além disso, a pesquisa revelou que a GCP potencializa a integração de conhecimentos interdisciplinares, promovendo avanços significativos na resolução de problemas complexos. No entanto, as entrevistas revelaram que a inovação é mais frequentemente incremental (e não disruptiva) e que o impacto da GCP depende diretamente do alinhamento com estratégias organizacionais.

O terceiro e último objetivo específico buscou identificar e caracterizar o desenvolvimento individual e coletivo dos trabalhadores do conhecimento em relação à adoção e utilização das práticas de GCP. Os resultados indicaram que a GCP promove o aprendizado contínuo e a adaptação às mudanças organizacionais, capacitando os profissionais para enfrentar desafios complexos. A pesquisa também destacou que a integração entre práticas individuais e coletivas é essencial para maximizar os benefícios da GCP no desenvolvimento das equipes e na construção de competências organizacionais. Além disso, observou-se que o uso de práticas reflexivas, como autoavaliações e *feedback* estruturado, contribui para o alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais, favorecendo a consolidação do conhecimento adquirido.

A pesquisa amplia o entendimento de pesquisadores da Academia sobre a relação entre GCP, GC e inovação, contribuindo assim para uma visão mais integrada das práticas individuais e organizacionais de GC em OICs. Ao abordar lacunas identificadas na literatura, como a interseção entre práticas pessoais e políticas institucionais, o estudo fornece base teórica para futuras investigações e ressalta a importância da GCP como um campo emergente de pesquisa acadêmica. Em outra

frente de pesquisa, as lacunas identificadas nos resultados desta pesquisa se configuram em oportunidades de aprofundamento em futuras pesquisas a serem realizadas.

Para profissionais e gestores de OICs, o presente estudo oferece diretrizes práticas para implementar e otimizar a GCP como suporte à uma estratégia de capacitação e inovação. A pesquisa destaca a necessidade de alinhar práticas individuais às metas organizacionais, criando assim ambientes que incentivem o aprendizado contínuo, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento como parte da cultura organizacional.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que merecem destaque. O foco exclusivo em empresas brasileiras restringe a generalização dos resultados para outros contextos culturais e regionais, o que sugere a necessidade de investigações adicionais em diferentes ambientes organizacionais. Além disso, a análise foi baseada em percepções autorrelatadas pelos participantes, o que pode introduzir vieses nos dados coletados e influenciar a interpretação dos resultados. Por fim, a ausência da realização de um estudo longitudinal impede uma compreensão mais aprofundada sobre como as práticas de GCP evoluem ao longo do tempo e seus impactos de longo prazo nas OICs.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se expandir a investigação para diferentes setores e regiões, explorando o impacto da cultura organizacional na GCP em OICs. Também indica-se desenvolver estudos para avaliar a evolução das práticas de GCP e seu impacto na sustentabilidade do conhecimento organizacional além de buscar explorar o papel de tecnologias emergentes, como métodos e técnicas de inteligência artificial, no aprimoramento das práticas de GCP em OICs em prol da inovação.

REFERÊNCIAS

AL MULHIM, A.F. Knowledge management capability and organizational performance: a moderated mediation model of environmental dynamism and opportunity recognition. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 6, p. 1655-1679, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0515>

ALLEE, V. **Value-creating networks: organizational issues and challenges**. The Learning Organization, v. 16, n. 6, p. 427-442, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09696470910993918>.

BEN ZAMMEL, I; NAJAR, T. Nexus between technological capital, organizational structure and knowledge sharing in organizational restructuring initiatives. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 54, n. 4, p. 896-915, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0191>.

BERG, H. A. van den; KAUR, V. Individual Knowledge Measurement: Organizational Knowledge Measured at the Individual Level. **Journal of Knowledge Management**, 26(6), 1409–1437, 2022.

BERGERON, BRYAN. **Essentials of knowledge management**. Hoboken: Wiley, 2003.

BERNIAK-WOŹNY, J.; SZELAĞOWSKI, M. Towards the assessment of business process knowledge intensity – a systematic literature review. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 40-61, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2021-0012>

BRAHMA, S.; MISHRA, S. Understanding researchable issues in knowledge management: a literature review. IUP **Journal of Knowledge Management**, v. 13, 2015.

BUCKLEY, S.; MAZORODZE, A.H. Knowledge management in knowledge-intensive organisations: understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. **South African Journal of Information Management**, v. 21, n. 1, p. 1-6, 2019.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 98-111, 2021.

DALIKIR, Kimiz. The role of human resources (HR) in tacit knowledge sharing. In: SPRINGER NATURE. **Tacit knowledge sharing**. 2017. DOI: 10.4018/978-1-5225-2394-9.ch014. ISSN 2326-7615.

DARVISH, HASSAN; AHMADNIA, HADI; QRYSHYAN, SEYED ALI. **Studying the Personal Knowledge Management Profile: a Case Study at Payame Noor University**. Economic Insights – Trends and Challenges, v. II (LXV), n. 4, p. 1-12, 2013.

DE LA TORRE, ROCIO; BERBEGAL-MIRABENT, JASMINA. **Knowledge-Intensive Organizations and Their Role in Promoting Sustainable Development**. *Administrative Sciences*, v. 12, n. 3, p. 100, 2022. DOI: 10.3390/admsci12030100.

DRUCKER, P. **Post-Capitalist Society**. HarperBusiness, 1993.

ENSSLIN, L.; CARNEIRO MUSSI, C.; ROLIM ENSSLIN, S.; DUTRA, A.; PEREIRA BEZ FONTANA, L. Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 5, p. 985-1004, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0689>

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 47, 2014.

ESKINDAROV, M.; GRUZINA, Y.; FIRSOVA, I.; MEL'NICHUK, M. Human Capital Competencies in High-Tech and Knowledge-Intensive Sectors of the Economy. **Economic and Social Changes**, v. 6, n. 72, 2020.

FARZANEH, M.; MEHRALIAN, G.; ISAAI, M.T. Collective knowledge construction: a socio-cognitive approach. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 4, p. 573-591, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0186>

FRAND, J. L.; HIXSON, C. G. Personal knowledge management: Who? What? Why? When? Where? How? In. *Educom 98 Conference*, Orlando, Flórida, 1998. Disponível em: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/24358>. Acesso em: 25 de abril de 2023.

FUKUNAGA, Fernando. **Gestão da cultura e do conhecimento organizacional: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça**. São Paulo: [s.n.], 2021. 163 p.; 21 cm. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração, 2021. Orientadora: Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

HISLOP, D.; BOSUA, R.; HELMS, R. **Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction**. Oxford University Press, 2018.

IBIDUNNI, A.S. Exploring knowledge dimensions for improving performance in organizations. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 1, p. 76-93, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2019-0013>

ITOKAZU, M. F.; MEDEIROS, L. F. de. A abordagem mista de pesquisa nas dissertações de mestrados profissionais em educação e tecnologia no Brasil. **Revista de Estudos e Pesquisas Sobre Ensino Tecnológico**, v. 10, e231324, jan./dez., 2024.

JAHANSHAH, A. A.; ADIGUZEL, Z.; CAKIR, F. S. Knowledge Management Strategy as the Key Factor for Turkish Firms' Innovation in the Digital Era. **IEEE Engineering**

Management Review, v. 51, n. 2, p. 166-181, 1 june 2023. DOI: 10.1109/EMR.2023.3265570.

JARRAHI, M.H.; REYNOLDS, R.; ESHRAGHI, A. Personal knowledge management and enactment of personal knowledge infrastructures as shadow IT. **Information and Learning Sciences**, v. 122, n. 1/2, p. 17-44, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ILS-11-2019-0120>

JARCHE, H. **Personal Knowledge Management (PKM)**. S.d. Disponível em: <https://jarche.com/>

JEFFERSON, T.L. Taking it personally: personal knowledge management. **VINE**, v. 36, n. 1, p. 35-37, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03055720610667345>.

JORDÃO, R. V. D.; ALMEIDA, V. R. D.; NOVAS, J. Intellectual capital, sustainable economic and financial performance and value creation in emerging markets: the case of Brazil. **The Bottom Line**, 2022.

LEY, T. et al. A Knowledge Appropriation Model to Connect Scaffolded Learning and Knowledge Maturation in Workplace Learning Settings. **Vocations and Learning**, v. 13, n. 1, p. 91–112, 2020.

LIU, Y.; XIAO, D. The Impact of Personal Knowledge Management on Technical Innovation from the Perspective of Ba - Taking X Enterprise as an Example. **Zhishi Guanli Luntan**, v. 7, n. 5, p. 0, 2022.

MACEDO, V.; THURLER, L.; DIAS, E. F.; CAVALCANTI, M.. A transformação digital nas organizações: reflexões sobre as competências de um gestor do conhecimento. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. especial, p. 115-130, mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417x.2021v11nespecial.57565>. Acesso em: 7 de setembro de 2024.

MANUTI, A.; MONACHINO, D. Managing Knowledge at the Time of Artificial Intelligence: An Explorative Study with Knowledge Workers. **East European Journal of Psycholinguistics**, v. 7, n. 2, p. 179-190, 2020.

MARQUES JÚNIOR, E.; GOBBO, J.A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n.2, p. 369-394. 2020. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0334>

MATTARELLI, E.; COCHIS, C.; BERTOLOTTI, F.; UNGUREANU, P. How designed work environment and enacted work interactions impact creativity and work–life balance. **European Journal of Innovation Management**. v. 27, n. 2, p. 648-672, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0028>

MILLAR, C.C.J.M.; LOCKETT, M.; MAHON, J.F. Guest editorial: Knowledge intensive organisations: on the frontiers of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 845-857, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0296>.

NAKASH, M.; BOUHNİK, D. Should knowledge management in organizations be rebranded? **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 54, n. 2, p. 242-255, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2021-0193>

NAKASH, M.; BOUHNİK, D. Can return on investment in knowledge management initiatives in organizations be measured? **Aslib Journal of Information Management**, v. 74, n. 3, p. 417–431, 2022.

NAKASH, M.; BOUHNİK, D. Risks in the absence of optimal knowledge management in knowledge-intensive organizations. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 1, p. 87-101, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2020-0081>

NAZEER, S.; SUMBAL, M. S.; LIU, G.; MUNIR, H.; TSUI, E. **The next big thing: role of ChatGPT in personal knowledge management challenges and opportunities for knowledge workers across diverse disciplines**. Global Knowledge, Memory and Communication, 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>.

NUGRAHA, C. D.; HIDAYAT, D. S.; SENSUSE, D. I.; SAFITRI, N. Designing Personal Knowledge Management System to Support Knowledge Sharing in Government Organization: A Case study at the Indonesian Central Statistics Agency. In: International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICAC SIS), 2022. **Proceedings...** Depok, Indonesia, 2022, p. 1-6, DOI: 10.1109/ICAC SIS56558.2022.9923485.

OSMAN, M. A.; MOHD NOAH, S. A.; SAAD, S. Ontology-Based Knowledge Management Tools for Knowledge Sharing in Organization—A Review. **IEEE Access**, v. 10, p. 43267-43283, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3163758>

ÓSKARSDÓTTIR, H. G.; ODDSSON, G. V.; STURLUSON, J. Þ.; SÆMUNDSSON, R. J. A Soft Systems Approach to Knowledge Worker Productivity: A Purposeful Activity Model for the Individual. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 4, p. 1–26, 2021.

PAULEEN, DAVID J.; GORMAN, G. E. (ed.). **Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives**. 1. ed. London: Routledge, 2011. 292 p. e-book. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315600154>. ISBN 978-1-315-60015-4.

POLANYI, M.; **The tacit dimension**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1966.

RICHTER, J.; BASTEN, D.; MICHALIK, B.; ROSENKRANZ, C.; SMOLNIK, S. Opening the black box of knowledge management mechanisms: exploring knowledge flows at a consultancy. **Kybernetes**, v. 52, n. 13, p. 1-28, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/K-08-2022-1118>. Acesso em: 7 out. 2024

ROCHA, E. M.; PACHECO, D. A. d. J.; SILVÉRIO, N.; ZANUZZI, C. M. d. S.; SELIG, P. M. The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 39, n. 2, p. 366-387, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0010>.

SAITO, ANDRÉ; FUKUNAGA, FERNANDO (ORG.). **Modelo de referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento**. São Paulo: SBGC, 2020. 14 p. e-book. ISBN 978-65-86604-01-6. Disponível em: www.sbgc.org.br.

SEBRAE (Org.). **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2018*. 11. ed. São Paulo: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/?page=3>. Acesso em: 7 set. 2024.

SHAHZADI, A.; LI, S.; SAHIBZADA, U.F.; MALIK, M.; KHALID, R.; AFSHAN, G. The dynamic relationship of knowledge management processes and project success: modeling the mediating role of knowledge worker satisfaction. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 6, p. 1657-1676, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2021-0500>

SHUJAHAT, M.; WANG, M.; ALI, M.; BIBI, A.; RAZZAQ, S.; DURST, S. Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, p. 4, p. 770–795, 2021.

SOARES, A.d.J.; PEREIRA, R.B.; BALDAM, R.d.L.; DE FRANCISCO, A.C. Creation of organizational knowledge through a model of standardization of production systems in the paper industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 2, p. 426-459, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2021-0353>

SVEIBY, K. E. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. New York: Berrett-Koehler, 1997.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez., 2001.

VÁRK, A. REINO, A. Practice Ecology of Knowledge Management—Connecting the Formal, Informal and Personal. **Journal of Documentation**, v. 77, n. 1, p. 163–180, 2021.

VASCONCELLOS, D. C. V. S.; RAMOS FILHO, A. C. A Gestão do Conhecimento Pessoal de Coordenadores de Cursos de Graduação. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 19428-19447, 2021.

VU, O. T. K.; ALONSO, A. D. The significance of individual, group and future knowledge at a business level through the knowledge-based lens. **Business Process Management Journal**, 2023.

WÄISTÖ, P.; UKKO, J.; RANTALA, T.. Workspace in supporting strategy implementation – a study of 25 knowledge-intensive organisations. **Emerald Publishing Limited**, v. 42, n. 15/16, 2024. DOI: 10.1108/f-07-2023-0060. ISSN 1758-7131.

YAZDANI, S.; BAYAZIDI, S.; MAFI, A. A. The current understanding of knowledge management concepts: A critical review. **Medical Journal of the Islamic Republic of Iran**, [S.l.], v. 34, p. 127, 28 Sep. 2020. DOI: <https://doi.org/10.47176/mjiri.34.127>.

ZHEN, LU; SONG, HAI-TAO; HE, JUN-TAO. **Recommender systems for personal knowledge management in collaborative environments**. Expert Systems with Applications, v. 39, n. 16, p. 12536–12542, nov. 2012. DOI: 10.1016/j.eswa.2012.04.060.

Apêndice I

Questionário de Classificação de Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs)

1) Informações Gerais da Organização e respondente

Nome da Organização:

Tipo de organização e sua finalidade:

- Setor Acadêmico - Instituições de Ensino e Pesquisa (Universidades, Institutos de Pesquisa, Escolas)
- Setor Privado (Empresas Privadas; Indústrias; Comércio; Serviços Privados)
- Setor Público (Governos Federal, Estadual, Municipal; Autarquias; Empresas Públicas; e Serviços Públicos)
- Terceiro Setor (Organizações Não Governamentais; Associações; Fundações; Entidades Sem Fins Lucrativos)

Atividade econômica:

- Agronegócio - Agricultura
- Agronegócio - Pecuária
- Indústria de Transformação (Alimentos, Bebidas, Têxtil, Vestuário, Calçados, Móveis)
- Indústria Automobilística
- Indústria de Máquinas e Equipamentos
- Indústria Química e Petroquímica
- Indústria de Papel e Celulose
- Indústria Farmacêutica
- Indústria de Construção Civil
- Indústria Siderúrgica e Metalúrgica
- Serviços - Comércio (Varejista e Atacadista)
- Serviços - Transporte e Logística
- Serviços - Telecomunicações
- Serviços Financeiros (Bancos, Seguros, Corretoras)
- Serviços - Saúde
- Serviços - Educação
- Serviços - Turismo e Hospitalidade
- Serviços - Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)
- Serviços Jurídicos e Contábeis
- Energia - Produção de Petróleo e Gás Natural
- Energia Elétrica (Hidrelétrica, Eólica, Solar, Biomassa)
- Extração de Minérios (Ferro, Bauxita, Níquel, Ouro, etc.)
- Administração Pública
- Serviços Públicos (Educação, Saúde, Segurança)
- Comércio Exterior - (Exportações, Importações)
- Outro:

Porte da organização - Classificação utilizada pelo SEBRAE e IBGE, de acordo com o número de funcionários.

- Agropecuária, Comércio e Serviços - Grande empresa, 100 ou mais empregados
- Agropecuária, Comércio e Serviços - Média Empresa, 50 a 99 empregados
- Agropecuária, Comércio e Serviços - Pequena empresa, 10 a 49 empregados
- Agropecuária, Comércio e Serviços – Microempresa, até 9 empregados
- Indústria e Construção - Grande empresa, 500 ou mais empregados

- Indústria e Construção - Média Empresa, 100 a 499 empregados
- Indústria e Construção - Pequena empresa, 20 a 99 empregados
- Indústria e Construção – Microempresa, Até 19 empregados

Localização da sede da empresa:

Nome completo do respondente:

Telefone para contato:

Cargo:

2) Gestão do Conhecimento

A organização possui uma estratégia formal de gestão do conhecimento?

- Sim
- Não

**Quais são os principais objetivos da gestão do conhecimento na sua organização?
(Selecione todas as que se aplicam)**

Desafios do Negócio (Objetivos de GC) – Ref. Modelo de Referência SBGC

- Excelência Operacional (Reter, Transferir, Aplicar)
- Atendimento ao Cliente (Transferir, Aplicar)
- Crescimento e Expansão (Aplicar, Reusar)
- Inovação e Mudança (Transferir, Desenvolver, Criar)
- Excelência em Gestão (Disseminar, Desenvolver, Aplicar)
- Não se aplica

A cultura organizacional promove a troca de conhecimento entre funcionários?

- Sim
- Não

A organização incentiva a inovação e a criação de novos conhecimentos?

- Sim
- Não

Existem políticas ou práticas específicas para compartilhar conhecimento tácito (conhecimento informal e não documentado)?

- Sim
- Não

A organização possui métricas para avaliar as práticas de gestão do conhecimento?

- Sim
- Não

A organização coleta *feedback* dos funcionários sobre as práticas de gestão do conhecimento?

- Sim
- Não

Os conhecimentos gerados são fundamentais para gerar inovação?

- Sim

- Não

Comentários adicionais sobre as práticas de GC na sua organização:

Apêndice II

Estrutura proposta para o roteiro de entrevista

Nota não disponibilizada aos respondentes da pesquisa: entre parênteses estão indicados os objetivos de pesquisa que cada pergunta aborda e no quadro abaixo, autores que fundamentam as perguntas:

Objetivos específicos	Fundamentação teórica
(i) Identificar práticas de GCP usadas por trabalhadores do conhecimento em OICs no Brasil;	Óskarsdóttir et al. (2021); Shahzadi et al. (2021); Frans e Hixson (1998); Nakash e Bouhnik (2022).
(ii) Identificar a existência de influência das práticas de GCP de trabalhadores do conhecimento na GC, especialmente no que diz respeito à inovação e à capacidade de compartilhamento de conhecimento;	Liu e Xiao (2022); Jahanshahi et al. (2023); Nakash e Bouhnik (2022); Soares et al. (2023); Ensslin et al. (2020); Jefferson (2006); Pauleen e Gorman (2011); Allee (2009); Nugraha et al. (2022); Berniak-Woźny e Szelągowski (2022).
(iii) Identificar e caracterizar o desenvolvimento individual de trabalhadores do conhecimento em relação à adoção e utilização das práticas de GCP, considerando sua capacidade de aprendizado contínuo e adaptação às mudanças no ambiente empresarial.	Berg e Kaur (2022); Shahzadi et al. (2021); Nugraha et al. (2022); Berniak-Woźny e Szelągowski (2022).

1. Perfil da Organização e do Profissional:

- Qual o seu cargo e área de atuação na empresa?
- Há quanto tempo você trabalha nesta organização?
- Descreva brevemente suas responsabilidades e atividades diárias. (i)
- Quais são suas responsabilidades e atividades principais relacionadas à gestão do conhecimento e/ou inovação? (ii)
- Como a organização incentiva o compartilhamento de conhecimento tácito entre os funcionários e equipes? (ii)
- Quais são os recursos e ferramentas disponíveis para apoiar a gestão do conhecimento na empresa? (ii)

2. Conhecimento Individual, Coletivo e Organizacional:

- Qual a sua percepção sobre a importância do conhecimento individual, coletivo e organizacional na organização? (iii)
- Como o conhecimento tácito é adquirido, compartilhado e utilizado na organização? (todos)

3. Gestão do Conhecimento:

- Como você define a gestão do conhecimento na perspectiva da organização? (ii)
- Como você colabora com seus colegas para compartilhar conhecimento e experiências? (ii)
- Você utiliza alguma plataforma ou ferramenta específica para colaboração e compartilhamento de conhecimento? Qual é a sua experiência com ela? (i e ii)

4. Gestão do Conhecimento Pessoal:

- O que você entende por gestão do conhecimento pessoal (GCP)? (i e iii)
- Para você, qual é a importância da GCP para o desenvolvimento profissional, das equipes e organizacional? (ii e iii)
- Quais são os principais desafios que você enfrenta ao gerenciar seu próprio conhecimento no trabalho? (ii e iii)

5. Práticas de Gestão do Conhecimento Pessoal:

- Descreva as principais práticas de GCP (ferramentas, métodos ou estratégias para gestão do conhecimento pessoal) utilizadas por você para gerenciar seu próprio conhecimento no trabalho? (i)
- Quais das práticas abaixo você classifica como prática de GCP?

Prática de GC	Definição
mapas, modelos e taxonomias de conhecimento	Avaliação e organização do conhecimento
Prototipagem	Experimentação e aprendizado
Análise de informação e fluxo de trabalho	Eliminação de gargalos e redundâncias
Entrevistas com especialistas	Coleta de conhecimentos específicos e experiências
Observação	Identificação de conhecimentos tácitos e padrões de comportamento
Melhores práticas	Padronização e replicação das melhores práticas
Sessões Ad hoc	Compartilhamento de conhecimentos, experiências e insights

Avaliação de documentos estratégicos	Análise crítica para extrair <i>insights</i> e conhecimentos relevantes para a tomada de decisões.
Mapeamento de competências e processos	Identificação e análise das competências individuais e processos organizacionais, visando otimizar a alocação de recursos e a colaboração
Sessões de brainstorm	Geração de ideias criativas e soluções inovadoras para desafios específicos
Armazenamento	Criação de sistemas e estruturas para armazenar informações e conhecimentos relevantes de forma organizada e acessível.
Modelos	Ajudam a compreender e comunicar o conhecimento de forma mais clara e acessível.
Anotações	Registro de observações, <i>insights</i> , ideias ou informações relevantes para facilitar a recuperação e compartilhamento de conhecimento.
Classificação	Categorização e organização do conhecimento em grupos ou categorias
Arquivamento	Armazenamento seguro e de longo prazo de documentos, registros ou informações importantes
Pesquisa e recuperação, ontologia, metadados, marcação, vinculação	Técnicas e ferramentas para buscar e recuperar informações relevantes de forma eficiente
Comunidades de práticas	Grupos informais ou formais de pessoas que compartilham interesses comuns, experiências e conhecimentos relacionados a uma área específica
Contação de histórias, narrativas, anedotas	Uso de histórias e narrativas para transmitir conhecimento
Workshops e tutoriais	Sessões estruturadas de aprendizado e troca de conhecimento, geralmente lideradas por especialistas, para abordar tópicos específicos, desenvolver habilidades
Coaching, mentoria e aprendizagens	Processos formais ou informais nos quais um profissional experiente (mentor ou coach) orienta e compartilha seu conhecimento com outra pessoa (aprendiz), visando o desenvolvimento pessoal e profissional.
Análise social / organizacional e sociogramas	Visualização e análise de redes de relacionamentos e fluxos de informação
Perfil de especialista e páginas amarelas/ localização de especialista	Identificação e destaque de especialistas em determinados campos ou áreas de conhecimento
Revisão após a ação / tempo de reflexão	Dedicação de tempo para revisar e refletir sobre experiências passadas, identificar lições aprendidas, pontos de melhoria e insights para aprimorar futuras ações e decisões.
E-learning e treinamento	Permite que as pessoas aprendam no próprio ritmo e em qualquer lugar.
Tempo de inovação	Período dedicado à geração de novas ideias, experimentação e desenvolvimento de soluções inovadoras, estimulando a criatividade e a colaboração
lições aprendidas	<i>Insights</i> obtidos a partir de experiências passadas que podem informar ações futuras
Benchmarking	Comparação de práticas, processos ou desempenho, identificando oportunidades de melhoria e aprendendo com os sucessos dos outros.
Análise, visualização, métricas e relatórios	Coleta, análise e apresentação de dados e informações relevantes para avaliar o desempenho, identificar tendências e tomar decisões informadas.

Análise de lacuna de conhecimento	Identificação de lacunas entre o conhecimento atual e o conhecimento desejado para direcionar os esforços de aprendizado e desenvolvimento para preencher essas lacunas.
-----------------------------------	--

a. Localização e/ou Captura de Conhecimento (i)

- Como você normalmente encontra as informações necessárias para realizar seu trabalho? (ii)
- Quais ferramentas ou métodos você usa para localizar e capturar conhecimento relevante?
- Como você organiza classifica e acessa suas informações, conhecimentos e experiências relevantes que captura para suas atividades profissionais? (ii)
- Pode descrever uma situação recente em que precisou encontrar informações específicas? Como você procedeu?

b. Compartilhamento de Conhecimento (i)

- Como você compartilha o conhecimento que adquiriu com seus colegas de trabalho? (ii)
- Quais plataformas ou ferramentas você utiliza para compartilhar conhecimento?
- Você participa ou já participou de atividades formais ou informais de aprendizado e compartilhamento de conhecimento na organização? Como eram essas atividades (descreva)? (ii e iii)
- Pode dar um exemplo de uma situação em que você compartilhou conhecimento útil com outros membros da sua equipe? (ii e iii)

c. Criação de Conhecimento (i)

- Como você gera novas ideias ou soluções no seu trabalho? (ii e iii)
- Quais processos ou métodos você utiliza para criar conhecimento novo? (ii e iii)
- Você colabora com outras pessoas para desenvolver novas ideias? Como essas colaborações acontecem? (ii e iii)
- Pode descrever um projeto ou iniciativa onde você teve que criar conhecimento? (ii e iii)
- Como você documenta e armazena o conhecimento criado? (ii)

d. Aplicação de Conhecimento (i)

- Como você aplica o conhecimento adquirido no seu trabalho diário? (ii e iii)

- Pode dar um exemplo de como você usou conhecimento previamente adquirido para resolver um problema recente? (ii e iii)
- Quais desafios você enfrenta ao tentar aplicar conhecimento no seu trabalho? (ii)
- Você recebe *feedback* sobre a aplicação do conhecimento? Como isso influencia suas práticas? (ii e iii)
- Como você garante que o conhecimento aplicado está atualizado e relevante? (ii e iii)

6. Inovação em Organizações Intensivas em Conhecimento (ii e iii)

- No seu entendimento, como as práticas de GCP influenciam a inovação na organização?
- Cite exemplos de como a GCP contribuiu para melhorias nos processos e produtos/serviços da organização?
- No seu entendimento, como as práticas de GCP, ao serem aplicadas, influenciam na inovação na organização?
- Como você acredita que as suas práticas de GCP contribuem para a GC da organização como um todo?
- Você pode compartilhar exemplos específicos de como suas práticas de GCP levaram a melhorias ou inovações no trabalho?
- Qual a sua percepção sobre a relação entre suas práticas de GCP e as iniciativas ou políticas de GC da organização?