

INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO NA ESTRATÉGICA EMPRESA JÚNIOR

Thaís Costa De Jesus - Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Amanda Ferreira Aboud De Andrade - UFMA

Resumo

As empresas dependem cada vez mais do capital intelectual de seus colaboradores para garantir sua vantagem competitiva, e a Gestão do Conhecimento (GC) se destaca como uma estratégia essencial para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos relevantes, promovendo resultados significativos para as organizações e colaboradores. Entretanto, diversos fatores têm dificultado a ampliação do grau de maturidade da GC nas organizações, sobretudo a falta de compreensão sobre seu significado e os benefícios que pode oferecer. Nesse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos membros da Estratégica Empresa Júnior. A pesquisa classifica-se como exploratória, com abordagem qualitativa, conduzida por meio de um estudo de caso. Os resultados mostram que, embora a empresa ainda não possua um sistema formal e eficiente de GC, as práticas adotadas têm suprido parcialmente essa lacuna. Dessa forma, percebe-se a influência da GC no desenvolvimento das competências mapeadas, especialmente no aspecto motivacional, ao criar um ambiente propício para o engajamento dos membros. Esse contexto estimula a mobilização de habilidades e conhecimentos, fomentando uma atitude proativa que, por sua vez, contribui tanto para a construção de competências quanto para a melhoria dos resultados empresariais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Competências; Empresa Júnior

Abstract

Companies increasingly rely on the intellectual capital of their employees to ensure their competitive advantage, and Knowledge Management (KM) stands out as an essential strategy to identify, create, store, share, and apply relevant knowledge, promoting significant results for organizations and their members. However, various factors have hindered the advancement of KM maturity within organizations, particularly the lack of clear understanding about its meaning and the benefits it can offer. In this context, the present study aims to analyze the influence of Knowledge Management on the development of competencies among members of Estratégica Junior Enterprise. The research is classified as exploratory, with a qualitative approach, conducted through a case study. The results show that although the company does not yet have a formal and efficient KM system, the practices adopted have partially addressed this gap. Thus, the influence of KM on the development of the mapped competencies is evident, especially in the motivational aspect, by creating an environment conducive to member engagement. This context stimulates the mobilization of skills and knowledge, fostering a proactive attitude that, in turn, contributes both to competency building and the improvement of business results.

Keywords: Knowledge Management; Competencies; Junior Enterprise

INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: Um estudo de caso na Estratégica Empresa Júnior

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista o cenário altamente competitivo, em que as empresas precisam se adaptar às mudanças continuamente, entende-se que o fator humano é essencial. Sendo que, a capacidade intelectual dos colaboradores é o que produz o conhecimento responsável por gerar soluções que contribuem com o diferencial competitivo das organizações. Logo, Ribeiro (*et al.* 2017, p. 05) relata que:

A Era do Conhecimento cria uma nova mentalidade na sociedade, no intuito de desenvolver práticas em comunidades do conhecimento humano, direcionando as pessoas a trabalharem em equipe na busca de solução para os problemas. Neste contexto, o conhecimento torna-se um elemento fundamental das organizações e por isso, saber como administrá-lo, torna-se um grande desafio.

Para se adaptarem às mudanças, as organizações geram dados e informações que são transformados em conhecimento, o qual deve ser reproduzido e compartilhado por toda a instituição (ENAP, 2022). Nesse contexto, visando gerar valor a partir do conhecimento, surge a Gestão do Conhecimento (GC), que, segundo Chiavenato (2014, p. 339), "significa criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento de maneira a rentabilizá-lo." O autor enfatiza que cada colaborador deve agregar valor aos processos e produtos da organização, sendo esse valor alcançado por meio do compartilhamento de conhecimento — elemento central para a promoção da inovação.

Segundo Chiavenato (2014), a GC está diretamente relacionada à capacidade das organizações de utilizar e integrar diversas fontes e tipos de conhecimento, com o objetivo de desenvolver competências específicas e impulsionar a inovação, o que permite a criação de novos produtos, processos, sistemas de gestão e a conquista de liderança no mercado. Ademais, de acordo com Langhi e Cordeiro (2021), para garantir que as competências dos gestores e colaboradores estejam alinhadas com as metas da empresa, é essencial que a GC facilite o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e os grupos dentro da organização.

O termo competência refere-se à capacidade do indivíduo de executar atividades com excelência, conhecimento, habilidades e atitudes que garantam um desempenho satisfatório (Langhi e Cordeiro, 2021). Esse conceito evoluiu ao longo dos anos, sendo dividido em diferentes categorias ou níveis. Segundo Luz (2018), os principais níveis são as competências individuais, as competências organizacionais e, mais recentemente, um nível intermediário entre esses dois, denominado competências coletivas.

De acordo com Pires (2023), diversos fatores têm dificultado a ampliação do grau de maturidade da gestão do conhecimento nas organizações. Entre eles, destaca-se a falta de compreensão sobre o que de fato constitui a gestão do conhecimento e seus benefícios. Portanto, quando a alta gestão não possui uma visão clara dos resultados concretos que a gestão do conhecimento pode gerar, a abordagem tende a ser menos sistêmica e estratégica. Além disso, a autora destaca que no Brasil há uma escassa produção de literatura focada na prática da Gestão do Conhecimento.

O processo de Gestão do Conhecimento exige dedicação, conhecimento, e muitas vezes as empresas e os gestores carecem de estrutura e conhecimentos para isso, principalmente nas micro e pequenas empresas. Porém, mesmo não tendo um processo de gestão do conhecimento estruturado, possuem práticas de CG que podem dar suporte para tomada de decisões e que podem ser aprimoradas [...]. (Magalhães; Dalmau; Souza, 2014, p. 110)

Para criar um contexto organizacional propício à GC é preciso estar em sintonia com os valores e a cultura da organização (Dorow, Calle e Rados, 2015). Sendo que, o sucesso de qualquer iniciativa de GC depende de um ambiente que motive as pessoas a se comunicar, colaborar, inovar, correr riscos e compartilhar e reutilizar o conhecimento (CEN, 2004). Nesse sentido, as empresas juniores desempenham um papel relevante ao oferecer experiências de mercado para graduandos, tornando-se ambientes propícios para práticas gerenciais focadas na troca e criação de conhecimento. Essas práticas podem ser compreendidas como estratégias para disseminar e fortalecer a cultura de GC no universo empresarial (Bettoni, Silveira e Silva, 2011).

Sendo assim, ao adotar como objeto de pesquisa a Empresa Júnior — que apresenta diversas características em comum com empresas tradicionais e apresentam um contexto organizacional propício para a gestão do conhecimento — busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual é a influência da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos membros da Estratégica Empresa Júnior?

Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar a influência da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos membros da Estratégica Empresa Júnior. Além disso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a Gestão do Conhecimento e sua influência no desenvolvimento de competências; identificar as competências mapeadas pela Empresa Júnior na gestão de 2023/2024 e analisar a percepção dos líderes sobre a eficácia da Gestão do Conhecimento para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dentre os procedimentos metodológicos, optou-se pelo estudo de caso, por sua capacidade de viabilizar uma compreensão e interpretação aprofundada dos fatos e fenômenos específicos relacionados ao tema. Nesse contexto, a pesquisa é classificada como exploratória, com abordagem qualitativa, uma vez que permite a análise sistemática e detalhada dos dados.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento tem seu conceito constantemente confundido com os conceitos de dado e informação, com os quais se relaciona. Portanto, a fim de diferenciá-los Davenport e Prusak (1998 apud Fidalgo, 2012) afirmam que dado é simplesmente uma observação básica sobre o estado do mundo, enquanto a informação é constituída por dados que possuem relevância e propósito, já o conhecimento é a informação enriquecida com experiência, contexto e reflexão. Em adicional a esse processo Rowley (2007 apud Júnior; Valentim, 2013) afirma que num estágio mais avançado, pela aplicação, é efetivada a competência.

Sendo assim, a Gestão do Conhecimento (GC) nasce desse processo em que dados são transformados em informação e, posteriormente, em conhecimento, garantindo que esse conhecimento seja acessível e útil para mais pessoas (ENAP, 2022). A Gestão do Conhecimento é frequentemente definida a partir do gerenciamento do ciclo de vida do conhecimento, incluindo os recursos necessários para sustentá-lo (Santos; Rados, 2020). Dessa forma, Dorow, Calle e Rados (2015) destacam que o ciclo de conhecimento é um dos principais objetos de pesquisa na GC, tanto na teoria quanto na prática, pois representa uma ponte essencial entre os objetivos organizacionais e os resultados alcançados.

Complementando essa abordagem, Santos (2024) define a GC como:

um conjunto de práticas relativas à criação, mapeamento, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento, realizadas e viabilizadas pelos sujeitos organizacionais, com o intuito de gerar melhorias nos processos de gestão, e, concomitantemente, riqueza às organizações.

Ademais, conforme a ISO 30401:2018, a gestão do conhecimento apoia os processos e estratégias de desenvolvimento existentes. Sendo importante que as organizações demonstrem que seu sistema de gestão do conhecimento abrange atividades específicas, como a aquisição de novos conhecimentos, a aplicação do conhecimento atual, a retenção do conhecimento atual e o controle de uso de conhecimentos desatualizados ou inválidos (ISO, 2018).

Ao longo dos anos, diversos modelos de gestão do conhecimento foram desenvolvidos para auxiliar as organizações, desempenhando assim um papel essencial ao transformar conceitos teóricos em práticas reais e eficazes (Santos, 2024). Os modelos e processos de Gestão do Conhecimento proporcionam uma visão abrangente e integrada, combinando perspectivas teóricas, estruturais, processuais e práticas. Essa abordagem possibilita explorar desde a criação e conversão do conhecimento até sua aplicação estratégica, proporcionando uma compreensão mais completa e equilibrada da Gestão do Conhecimento.

Um dos primeiros modelos foi proposto por Nonaka e Takeuchi em 1997, que afirmam que existem dois tipos de conhecimento que, quando combinados, fundamentam a gestão do conhecimento. O primeiro é o conhecimento tácito, aquele que não está formalmente registrado e pertence ao indivíduo que o adquiriu ao longo de sua vida pessoal e profissional, sendo difícil de expor. Já o segundo é o conhecimento explícito, que é registrado e pode ser facilmente acessado e transmitido a outras pessoas (ENAP, 2022).

Dessa forma, a fim de consolidar suas ideias em uma estrutura voltada para a inovação, Nonaka e Takeuchi (2020) desenvolveram o SECI Spiral Model, uma espiral de conversão do conhecimento composta, pelas seguintes fases: 1) Socialização, que transforma conhecimento tácito em tácito por meio de experiências compartilhadas na interação social cotidiana; 2) Externalização, em que o conhecimento tácito é articulado em conhecimento explícito, para que possa ser compartilhado por outros, se tornando a base de um novo conhecimento; 3) Combinação, consiste em coletar, integrar e processar conhecimentos explícitos internos ou externos para criar um conhecimento explícito mais complexo e sistemático, que é então disseminado pela organização; 4) Internalização, que transforma o conhecimento explícito criado e compartilhado em conhecimento tácito, ao ser aplicado em situações práticas, estabelecendo a base para o desenvolvimento de novas rotinas.

Em 2004 o Comité Europeu de Normalização (CEN) desenvolveu o European KM Framework, um modelo cíclico composto por cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e usar. Essas atividades estão alinhadas a uma camada central denominada foco do negócio, que abrange os processos que agregam valor à organização. Além disso, há uma camada externa formada pelos facilitadores, que são as competências individuais e organizacionais que atuam de forma complementar para facilitar as atividades do ciclo (CEN, 2004).

Dalkir (2005) apresenta um ciclo integrado de Gestão do Conhecimento composto por três etapas principais. O processo inicia-se com a captura e criação do conhecimento, que envolve a identificação, codificação e desenvolvimento do know-how interno e externo existente, bem como de novos conhecimentos e inovações organizacionais. Em seguida, o conhecimento é avaliado e passa para a etapa de compartilhamento e disseminação, sendo devidamente contextualizado garantindo a etapa de compreensão (“aquisição”) e aplicação (“uso”). E então espera-se que seja efetivamente incorporado aos processos de negócios da organização, possibilitando a repetição do ciclo a partir da atualização contínua do conteúdo.

O Asian Productivity Organization KM Framework é um modelo de Gestão do Conhecimento que enfatiza a necessidade de alinhar as iniciativas de GC aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a missão e a visão da organização são o ponto de partida do framework, orientando a identificação das competências essenciais para alcançar os objetivos organizacionais (APO, 2020).

O modelo é estruturado em três níveis interconectados, no primeiro tem-se os aceleradores, que incluem pessoas, processos, tecnologia e liderança, que atuam como catalisadores. O segundo nível abrange os Processos de Conhecimento, que consistem em identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Por fim, o terceiro nível refere-se aos Resultados, que contemplam o desenvolvimento de capacidades individuais, de equipe e organizacionais, além da capacidade social. Gerando resultados também na produtividade geral, na qualidade dos produtos e serviços, na lucratividade, no valor entregue aos cidadãos, no crescimento e na sustentabilidade organizacional (APO, 2020).

2.1 Competências e a Gestão do Conhecimento

O conceito de competência pode ser compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) essenciais para o desempenho das funções exercidas pelas pessoas, visando o alcance dos objetivos da organização (ENAP, 2019). Complementando essa perspectiva, Oliveira e Damian (2022) destacam que a definição de competência está profundamente relacionada ao comportamento do indivíduo, envolvendo sua capacidade de agir de forma consciente, interagir com o meio em que está inserido e aplicar seu potencial, conhecimento e habilidades para gerar valor às organizações de maneira sustentável.

Sendo assim, esses três elementos mostram-se interdependentes, ou seja, para poder agir, ou recrutar uma competência, o indivíduo precisa saber como fazer (know-how), porém para isso ele precisa de um conhecimento prévio (know-what), que possa ser recrutado para desenvolver tal habilidade e, por fim, precisa querer (want to) recrutar esses conhecimentos e habilidades para agir em determinada situação (Luz, 2018).

Luz (2018) explica que o conceito de competências evoluiu ao longo do tempo, tornando-se mais complexo, o que levou à necessidade de subdividi-lo em categorias ou níveis para um estudo mais aprofundado e focado. A maioria dos pesquisadores da área classifica as competências em três níveis: individuais, relacionadas aos funcionários; organizacionais, que dizem respeito à organização como um todo; e coletivas, posicionadas em um nível intermediário, atribuídas à equipe de trabalho (Barros; Hoffmann, 2022).

De acordo com Oliveira e Damian (2022), as competências organizacionais são necessárias para a realização dos objetivos estratégicos da organização, sendo sustentadas pelas competências humanas, tanto individuais quanto coletivas. Luz (2018) complementa essa perspectiva ao afirmar que, para gerar valor, as competências individuais devem estar alinhadas às competências organizacionais, que, por sua vez, precisam estar em conformidade com a estratégia da organização.

Em outras abordagens, destacam-se também as *core competences*, ou competências essenciais, que, segundo Chiavenato (2014, p.127), “são as competências distintivas que toda organização precisa construir e possuir para manter sua vantagem competitiva sobre as demais”. Essas competências são necessárias para executar as atividades essenciais à missão da organização (Dalkir, 2005). No entanto, é importante ressaltar que nem todas as competências organizacionais podem ser consideradas essenciais. Para que uma competência seja classificada como essencial, ela deve proporcionar à organização acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelo consumidor final e ser extremamente difícil de ser reproduzida pelos concorrentes (Luz, 2018).

Segundo Andrade (2022), a Empresa Júnior é composta por estudantes que estão em constante desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Nesse sentido, Leme (2011 p. 11 apud Luz, 2018) explica que as competências técnicas correspondem “aos

conhecimentos específicos ou ferramentas que o indivíduo precisa conhecer e dominar para realizar as atribuições inerentes à sua função ou papel”, como, por exemplo, competências relacionadas a orçamento público, redação oficial e gestão de projetos. Por outro lado, as competências comportamentais dizem respeito às atitudes do profissional que influenciam diretamente seu desempenho e resultados, incluindo competências como foco em resultados, liderança, comunicação e trabalho em equipe, entre outras (Luz, 2018).

Para Ribeiro et al. (2017, p. 13), “a gestão do conhecimento é a base para geração das competências”, ou seja, ela envolve a capacidade das empresas de utilizar e integrar diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional, visando desenvolver competências específicas, tanto no nível individual quanto no organizacional (Chiavenato, 2014). Nesse contexto, o modelo de Gestão do Conhecimento proposto pela APO (2020) destaca que, como resultado de uma GC bem executada, ocorre o desenvolvimento de diversas capacidades. Dalkir (2005) destaca que, sob condições apropriadas, as capacidades podem ser agregadas às competências essenciais. Assim, as capacidades são consideradas potenciais competências essenciais, mas para que esse potencial se concretize, é necessária a implementação de práticas eficazes de GC.

2.2 Gestão do Conhecimento nas Empresas Juniores

A gestão do conhecimento é essencial para garantir a sobrevivência das Empresas Juniores (EJs), pois os ciclos de gestão curtos, típicos dessas organizações, dificultam a retenção e a continuidade do conhecimento. Desta forma, Cunha (2008, p.68) afirma que “se a EJ não tiver políticas claras de retenção de conhecimento, é muito provável que as pessoas que por ela passaram levem consigo toda a experiência que acumularam.” Nesse contexto, práticas voltadas à gestão do conhecimento tornam-se fundamentais para apoiar os processos de sucessão, assegurando a continuidade e a preservação das experiências acumuladas na organização.

Para garantir a efetividade da gestão do conhecimento, é essencial buscar continuamente a conversão do conhecimento tácito em explícito, eliminando a dependência entre a Empresa Júnior e o membro detentor do know-how adquirido, transferindo o conhecimento para a organização e tornando-o acessível a todos os integrantes. Sendo assim, para alcançar essa externalização do conhecimento, as EJs utilizam diversas práticas, como o repasse de informações, a criação de manuais, a utilização de bancos de dados, entre outras estratégias (Cunha, 2008).

O movimento júnior promove o associativismo, nesse contexto, a transparência e a comunicação emergem como pontos positivos para a gestão do conhecimento. Representantes da diretoria da Federação das Empresas Juniores do Estado do Maranhão destacam a ausência de barreiras ou dificuldades no fluxo de informações, destacando o compromisso com o ensino e o compartilhamento de práticas e conhecimentos entre as empresas federadas. No entanto, aponta como principais desafios os aspectos relacionados ao conteúdo e aos instrumentos (Andrade; Cunha; Sampaio, 2020).

O conhecimento não é gerado na organização por si só, mas sim através das pessoas e de seus relacionamentos. A Gestão do Conhecimento atua em determinar um mapa de conhecimento que propicie criação e disseminação do conhecimento, bem como uma maneira de determinar o estoque de conhecimento existente na organização, como forma de sustentar as demandas estratégicas (Júnior; Valentim, 2013).

De acordo com Andrade (2022), as empresas juniores apresentam semelhanças com as empresas tradicionais no que diz respeito à gestão e organização, uma vez que também são guiadas por princípios de governança corporativa, possuem um conselho de administração,

uma diretoria executiva e seguem regulamentações específicas, como estatutos e regimentos internos. No entanto, diferenciam-se por adotar uma gestão participativa baseada no trabalho em equipe, na qual a confiança mútua é valorizada, sendo esta um dos pilares para o compartilhamento do conhecimento.

3 METODOLOGIA

Em relação aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, com abordagem qualitativa. Sendo assim, de acordo com Lösch, Rambo e Ferreira (2023) essa metodologia visa compreender o fenômeno estudado tal como ele se apresenta, permitindo ao pesquisador interpretar dados de forma sistêmica e detalhada, promovendo uma melhor compreensão do comportamento humano e do contexto social.

Quanto ao procedimento metodológico, optou-se pelo estudo de caso, pois ele possibilita uma compreensão e interpretação aprofundada dos fatos e fenômenos específicos relacionados ao tema. Esse método contempla a coleta de dados provenientes de diversas fontes de evidência, os quais devem ser analisados com base no referencial teórico e nos objetivos estabelecidos. Dessa forma, é possível reunir um conjunto sistemático de informações que sustentam uma análise detalhada e embasada do objeto de estudo (Yin, 2005 apud Villaverde, 2021, p. 63).

Sendo assim, os dados do estudo foram coletados *in loco*, através da pesquisa documental, aplicação de formulário, observação direta e diálogos informais com os membros. Paralelamente, realizou-se a análise de livros, artigos, teses e outros textos relevantes à temática, obtidos principalmente em bases de dados multidisciplinares. O levantamento bibliográfico abrangeu um horizonte temporal de dez anos (2014 a 2024), utilizando palavras-chave estratégicas como: “gestão do conhecimento”, “Empresa Júnior” e “competências”.

O foco da pesquisa foram os integrantes da Estratégica Empresa Júnior, pertencentes à gestão de 2023/2024, composta por 20 membros distribuídos entre as diretorias de marketing, projetos, comercial, administrativo e financeiro, gente e gestão, e presidência. A amostragem adotada foi não probabilística do tipo conveniência, sendo a seleção dos participantes baseada apenas no vínculo dos membros com a empresa.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 22/10 e 01/11/2024, sendo aplicado um formulário digital, construído na plataforma Google Forms, composto por quatorze questões fechadas e duas abertas, organizadas em duas seções principais: perfil dos membros e percepção sobre as variáveis estudadas.

Foram obtidas 14 respostas, representando 70% da população em estudo, com a participação de pelo menos um membro de cada diretoria, garantindo a diversidade de perspectivas. A análise dos dados foi conduzida de maneira sistemática, integrando técnicas qualitativas e quantitativas para explorar as informações provenientes das fontes de evidência destacadas anteriormente.

Para as fontes qualitativas, aplicou-se a análise de conteúdo, possibilitando a codificação e categorização das informações. Sendo assim, inicialmente, os dados foram organizados e submetidos a uma leitura exploratória para identificar padrões e temas centrais. Com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico, foram definidas categorias de análise, como competências mapeadas e práticas de gestão do conhecimento, orientando tanto a organização quanto a interpretação dos dados.

Já para os dados quantitativos provenientes do formulário, a análise foi feita por meio de estatística descritiva, com o uso de ferramentas como o Google Forms e o Google Sheets, que auxiliaram na organização, análise e visualização dos padrões identificados. Por fim, os resultados foram integrados e interpretados, proporcionando uma visão ampla e fundamentada

sobre a gestão do conhecimento na Estratégica, evidenciando conexões entre competências e práticas organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estratégica Empresa Júnior e perfil dos membros

A Estratégica, Empresa Júnior de Administração da UFMA, foi fundada em 4 de novembro de 2008 e, ao longo de seus 16 anos de atuação, consolidou-se no mercado de consultoria, oferecendo soluções personalizadas para empreendedores da Grande São Luís. Em 2024, a empresa era composta por uma equipe de 20 membros, distribuídos entre seis diretorias: Projetos, Gente e Gestão, Administrativo e Financeiro, Comercial, Marketing e Presidência.

A empresa estabelece como sua missão: "Gerar valor aos clientes por meio de consultorias empresariais, promovendo a sustentabilidade do empreendedorismo local." Sua visão é: "Consolidar-se como referência em consultorias e treinamentos que impactem positivamente o ecossistema ludovicense até 2025." Seus valores, que orientam suas ações, são: Profissionalismo, Trabalho em equipe, Transparência, Orgulho de ser Empresário Júnior e Protagonismo.

Considerando o perfil dos respondentes da Empresa Júnior, é possível perceber que a maioria dos integrantes é do gênero feminino, com idade predominante entre 18 e 20 anos. Além disso, a maior parte dos respondentes está nos períodos iniciais do curso, especialmente no 3º (36%) e 4º (36%) período. Os resultados também indicaram que a maioria dos participantes (79%) possui um tempo de atuação na empresa entre 6 meses e 2 anos, sendo que 50% dos membros ocupam o cargo de consultor(a) sênior. Isso indica que a empresa tem uma base de membros consolidada e com um nível significativo de experiência. Nesse sentido, conforme Dutra (2023), a gestão do conhecimento baseada na experiência impacta diretamente o desempenho organizacional, consolidando-se como uma vantagem estratégica significativa.

Por outro lado, entre os quatro respondentes da diretoria executiva (presidência e diretores), três ocupam cargos de forma interina, o que evidencia uma elevada rotatividade nos postos de liderança da empresa. Logo, considerando que o capital humano é um dos principais ativos para a gestão do conhecimento, um alto índice de rotatividade é prejudicial para a criação e transformação do conhecimento dentro da organização (Nonaka; Takeuchi, 2008 apud Barbosa; Storti, 2023).

4.2 Panorama da gestão do conhecimento na Estratégica Empresa Júnior

O planejamento estratégico da empresa para 2024 evidenciou a aplicação de algumas etapas do ciclo de Gestão do Conhecimento em diferentes objetivos e metas estabelecidas, principalmente entre as diretorias de Projetos e Gente e Gestão. Contudo, observou-se a ausência de uma estrutura formal e contínua para gerenciar o conhecimento de maneira integrada, sendo que, as atividades relacionadas à GC – como captura, criação, transferência e aplicação de conhecimento – são realizadas de maneira pontual e pouco estruturada. Essa prática, conforme a APO (2020), caracteriza a falta de um processo coletivo e sistemático de Gestão do Conhecimento.

De acordo com o ENAP (2022), a GC precisa inicialmente existir fisicamente por meio de ações, programas e iniciativas, antes mesmo de funcionar organicamente na instituição. Nesse contexto, mesmo que a Gestão do Conhecimento da Estratégica ainda não esteja sistematizada, a empresa já adota algumas práticas e utiliza determinadas ferramentas.

Embora pontuais, essas iniciativas evidenciam um potencial significativo para fortalecer a Gestão do Conhecimento na organização, tornando-a mais integrada e orgânica.

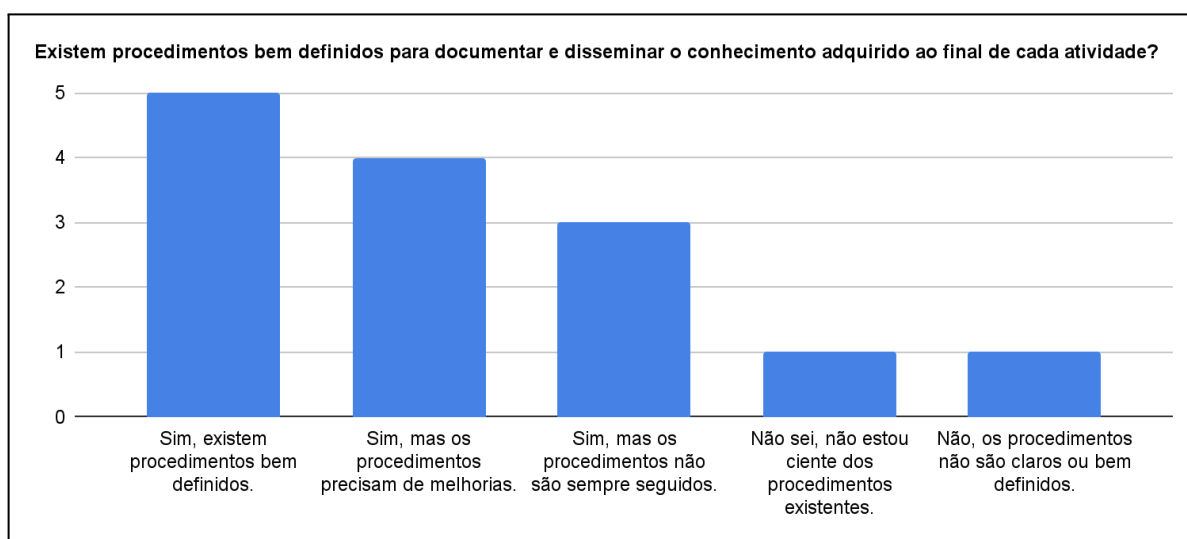
Considerando a etapa de identificação, observa-se que a Estratégica utiliza diversas ferramentas para analisar as lacunas de conhecimento, geralmente como um passo preliminar para a criação de novos conhecimentos. Dentre essas ferramentas, destacam-se as pesquisas diagnósticas, que têm como objetivo identificar lacunas de conhecimento antes da aplicação de treinamentos ou da criação de materiais de apoio. O benchmarking interno, realizado principalmente entre diretores, permite revelar essas lacunas por meio de comparações. Em um nível mais individual, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) possibilita uma autoanálise dos membros, promovendo a identificação de conhecimentos tácitos ainda não formalizados.

O processo de criação, conforme afirma APO (2020, p.114), “aborda lacunas de conhecimento por meio da conversão e geração de novos conhecimentos”. Sendo assim, no nível pessoal e de equipe, a Estratégica promove essa conversão por meio de treinamentos, simulações e outras formas de interação entre os membros. Já no nível organizacional, cujo foco dos processos é criar novos conhecimentos para produtos e serviços (APO, 2020), utiliza-se o benchmarking externo.

Além disso, no âmbito de pesquisa e desenvolvimento, são estabelecidas Comunidades de Prática (CoPs), que na Estratégica surgem da integração de diretorias estratégicas, como a Diretoria de Projetos e Comercial (PROCOM), cujo foco é desenvolver atividades colaborativas que promovam a melhoria dos processos internos da Empresa Júnior, com destaque para a qualidade das mentorias gratuitas oferecidas aos leads e a prestação de serviços.

De acordo com Dalkir (2005), a retenção de conhecimentos valiosos requer que os registros do conhecimento existente sejam produzidos e armazenados de forma organizada e acessível, facilitando sua futura recuperação. No entanto, na Estratégica Empresa Júnior, ainda há membros que enfrentam dificuldades para acessar de forma facilitada o conhecimento necessário ao desempenho de suas atividades, sendo que aproximadamente 21,4% (3 pessoas) relataram que apenas ocasionalmente conseguem esse acesso. Essa situação pode indicar a existência de lacunas nos procedimentos de retenção de conhecimento dentro da empresa. Para aprofundar essa análise, o Gráfico 1 apresenta um levantamento detalhado sobre a percepção dos membros quanto à existência desses procedimentos.

Gráfico 1 – Percepção sobre os procedimentos de retenção do conhecimento na empresa



Fonte: Autora (2025)

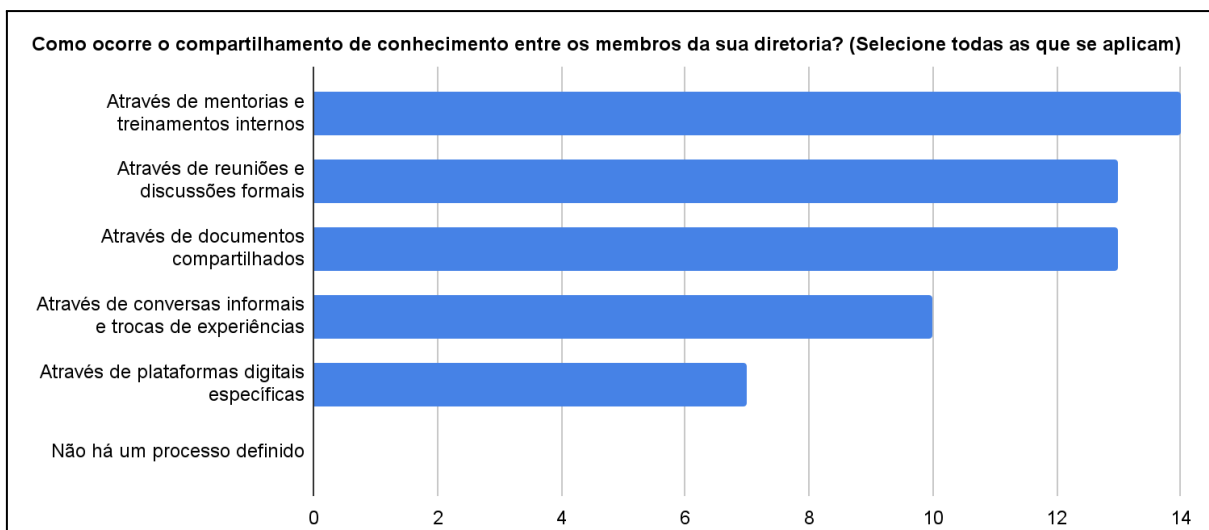
A partir dos dados apresentados, observa-se que 1 dos participantes (7,1%), afirma desconhecer a existência dos processos, enquanto outro (7,1%) destaca que os procedimentos não são claros ou estão mal definidos. No entanto, a maioria dos respondentes (12 pessoas, 85,7%) reconhecem a existência de procedimentos para a documentação e disseminação do conhecimento adquirido. Mas, cabe ressaltar que, entre esses respondentes, 4 pessoas (33,3%) apontaram a necessidade de melhora nos processos, enquanto 3 (25%) indicaram que, embora os procedimentos existam, não são sempre seguidos.

Esses resultados evidenciam que a organização já busca estruturar práticas voltadas à documentação e disseminação do conhecimento adquirido. Dentre essas iniciativas, destacam-se: a manutenção de bibliotecas de documentos específicas para cada diretoria, o compartilhamento de vídeos, especialmente relacionados a treinamentos realizados, e a prática de revisões pós-ação, conduzidas tanto durante a execução quanto ao término de cada projeto.

No entanto, observa-se que ainda existem desafios significativos quanto à efetividade desses processos. E quando somados à alta rotatividade, tais desafios podem comprometer a memória organizacional, uma vez que o conhecimento acumulado por membros individuais não está sendo devidamente registrado nem tornando-se acessível à organização.

De acordo com CEN (2004), para explorar plenamente o potencial do conhecimento armazenado, é fundamental promover o compartilhamento. Conforme ilustrado pelo Gráfico 2, as principais práticas de compartilhamento destacadas pelos membros da empresa incluem mentorias e treinamentos internos, reuniões e discussões formais, além da utilização de documentos compartilhados. Nota-se, portanto, que a organização adota tanto a "abordagem de estoque", com bases de dados e documentos acessíveis, quanto a "abordagem de fluxo", caracterizada pela transferência direta de conhecimento entre as pessoas.

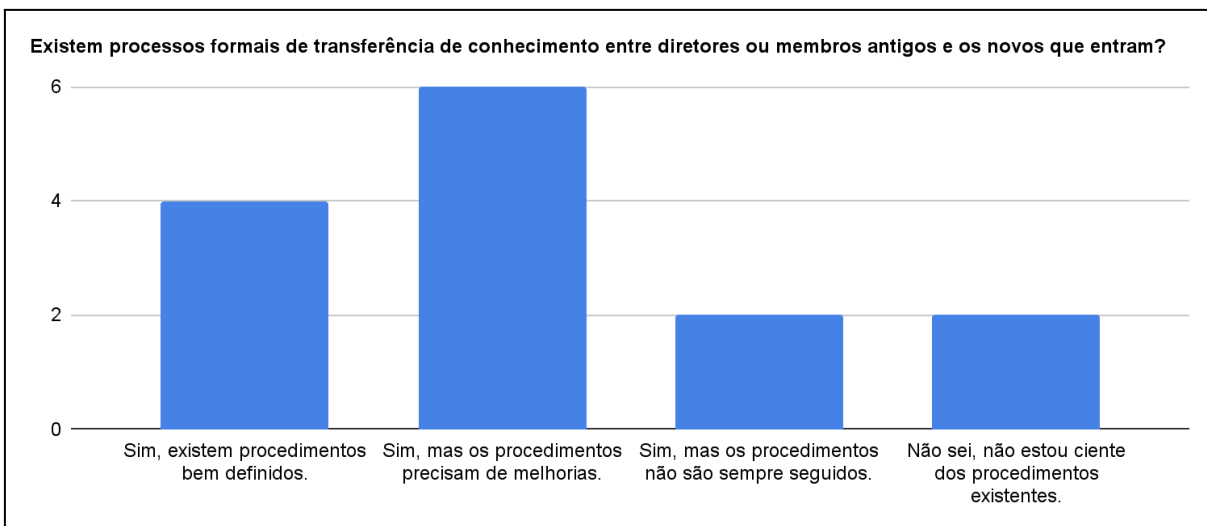
Gráfico 2 – Práticas de compartilhamento



Fonte: Autora (2025)

O objetivo da etapa de compartilhamento é transferir o conhecimento para o lugar certo, no momento certo e com a qualidade certa, para que se transforme em algo útil e produtivo (CEN, 2004). Portanto, considerando a alta rotatividade da empresa e as implicações disso na gestão do conhecimento, fez-se necessário avaliar se há um procedimento formal de transferência do conhecimento entre os diretores ou membros antigos e os membros mais novos.

Gráfico 3 – Percepção sobre o processo de transferência do conhecimento



Fonte: Autora (2025)

Dessa forma, conforme o Gráfico 3 apresenta, dos 14 participantes, apenas 4 pessoas (28,6%) afirmam que existem procedimentos bem definidos para essa prática. Esse número, embora positivo, ainda representa uma parcela restrita dos respondentes. Outros 6 participantes (42,9%) reconhecem a existência de procedimentos, mas apontam a necessidade de melhorias, evidenciando uma demanda clara por ajustes nos processos atuais. Além disso, 2 pessoas (14,3%) relatam que, apesar da existência de processos, eles não são sempre seguidos, o que pode indicar falhas de adesão ou problemas na execução prática. Ademais, destaca-se que 2 pessoas (14,3%) declaram não ter conhecimento sobre tais processos, sugerindo possíveis problemas de comunicação e conscientização interna.

O processo de compartilhamento mostra-se fundamental para que os membros adquiram os conhecimentos necessários para a execução de suas atividades. Nesse contexto, é possível identificar a presença de alguns aceleradores definidos pela APO (2020), como:

- Liderança: diretores conduzem todo o processo, principalmente na integração de um novo membro;
- Pessoas: evidenciada pelas trocas entre membros da mesma diretoria e de diferentes diretorias;
- Tecnologia: com o uso de plataformas online para treinamentos e para o armazenamento de materiais;
- Processos: especialmente perceptíveis durante a integração de novos membros à diretoria e durante o processo de cogestão.

“A aplicação é o uso e o reuso do conhecimento na organização. Ela traduz conhecimento em ação (APO, 2020).” De acordo com o CEN (2004), o conhecimento só agrega valor quando efetivamente usado na organização, enquanto Dalkir (2005) destaca que o reuso desse conhecimento é uma métrica fundamental para avaliar o sucesso do compartilhamento de conhecimento. Sendo assim, na Estratégica Empresa Júnior, essa aplicação é facilitada por bibliotecas de documentos que centralizam e organizam conhecimentos relevantes, facilitando o seu reuso. Ademais, a adoção de melhores práticas, derivadas de experiências bem-sucedidas, possibilita a replicação de soluções eficazes, promovendo melhoria contínua e consistência na aplicação do conhecimento.

Dessa forma, os membros enxergam tal cenário como positivo, tendo em vista que: 4 pessoas (28,6%) afirmaram que o conhecimento gerado em projetos e atividades anteriores é sempre utilizado em novos projetos e atividades na sua diretoria. Além disso, 7 deles (50%) indicaram que essa reutilização ocorre frequentemente, reforçando que, em boa parte das situações, o histórico de conhecimento é aproveitado. Apenas 3 participantes (21,4%)

relataram que esse reuso acontece de forma ocasional, apontando uma oportunidade para fortalecer ainda mais a sistematização dessa prática.

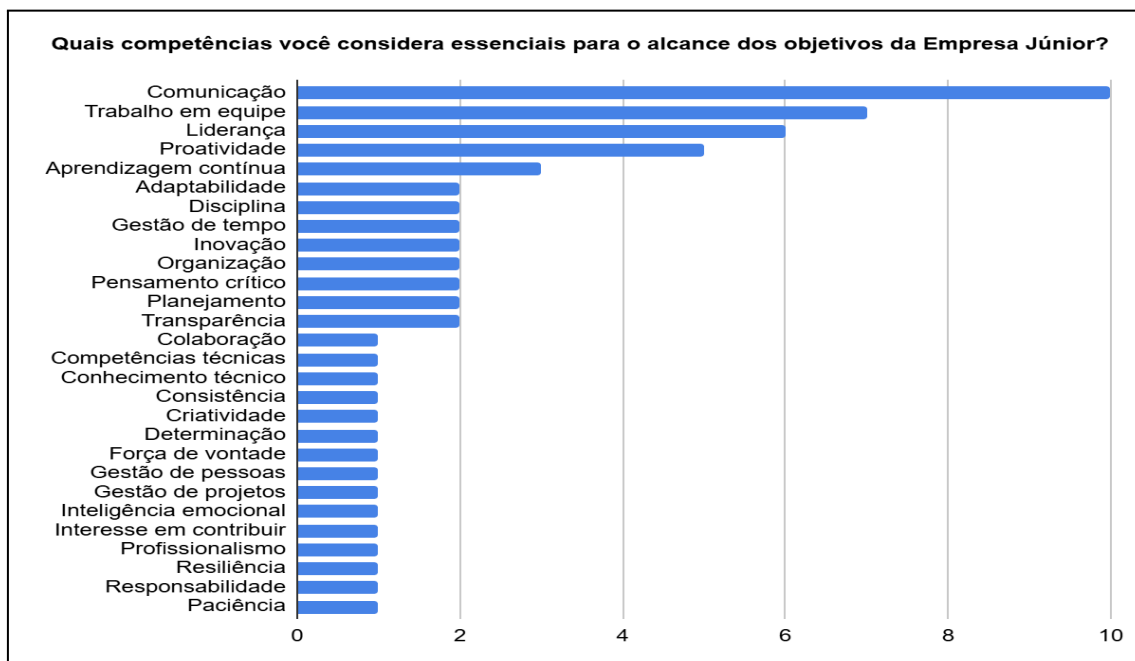
4.3 Influência da gestão do conhecimento no desenvolvimento de competências

A Empresa Júnior realizou um mapeamento das competências técnicas e comportamentais, dividindo-as em duas categorias principais: competências gerais e competências específicas. As competências gerais, alinhadas ao conceito de competências corporativas, referem-se às competências necessárias para todos os membros da organização. Já as competências específicas, também chamadas de funcionais, abrangem aquelas necessárias exclusivamente para os colaboradores de determinadas áreas ou processos (Chiavenato, 2014). No ciclo de gestão 2023/2024, foram mapeadas como competências gerais: liderança, comunicação, responsabilidade, organização, resiliência, foco nos resultados, trabalho em equipe, transparência, protagonismo, profissionalismo e orgulho de ser empresário júnior.

Ao serem questionados sobre as competências essenciais para alcançar os objetivos da Empresa Júnior, os membros apontaram principalmente “Comunicação” (10 menções), “Trabalho em Equipe” (7 menções) e “Liderança” (6 menções). Tais competências integram o mapeamento existente, indicando que os membros possuem uma visão alinhada às necessidades estratégicas da organização. Além disso, esse alinhamento sugere que a cultura organizacional já promove e valoriza o desenvolvimento dessas competências, fortalecendo a capacidade da empresa para atingir seus objetivos com o capital humano disponível.

Por outro lado, conforme ilustrado no Gráfico 4, competências como Responsabilidade, Resiliência e Profissionalismo foram mencionadas apenas uma vez cada, o que sugere uma possível percepção limitada da relevância dessas competências pelos membros da Empresa Júnior para o alcance dos objetivos organizacionais.

Gráfico 4 – Competências essenciais na visão dos membros



Fonte: Autora (2025)

A partir de conversa com alguns membros da diretoria executiva, todos concordaram que a gestão do conhecimento influencia no desenvolvimento das competências mapeadas,

ressaltando ainda sua importância tanto para a integração e orientação de novos membros quanto para a continuidade das operações organizacionais. Sendo assim, a diretora de projetos destacou que a ausência de processos claros para a transferência de conhecimento pode resultar em desmotivação, levando os membros a se afastarem das atividades da empresa e, conseqüentemente, prejudicando o desenvolvimento de suas competências.

Ademais ela ressaltou a relevância do armazenamento adequado do conhecimento, sendo que a partir da exploração de materiais antigos e vídeos, ela conseguiu compreender melhor o funcionamento da empresa, se sentindo mais pertencente e identificando pontos de melhoria. Esse esforço autônomo promoveu ainda a busca pelo aprimoramento de competências como liderança, comunicação e transparência. No entanto, ela reconhece que nem todos os membros possuem essa motivação natural, enfatizando a necessidade de um sistema eficiente de gestão do conhecimento para facilitar o acesso e o compartilhamento de forma mais rápida, levando ao desenvolvimento das competências.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental no processo de formação e desenvolvimento de competências, pois organiza, compartilha e facilita o acesso ao conhecimento dentro da organização. Isso possibilita que indivíduos e equipes mobilizem suas habilidades e conhecimentos de maneira mais eficiente, facilitando uma atitude proativa e contribuindo diretamente para a melhoria dos resultados empresariais. Além disso, é importante destacar a importância das práticas de GC nesse processo de influência, pois, como apontam Dorow, Calle e Rados (2015), a aplicação adequada dessas práticas nas atividades do ciclo cria oportunidades valiosas para o aprimoramento das competências dos colaboradores envolvidos.

4.4 Percepções sobre a eficácia da Gestão do Conhecimento

Alguns dos membros da diretoria executiva afirmam que possuem uma compreensão clara dos benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer para a organização. Sendo então reconhecida como uma ferramenta estratégica, especialmente quando se trata de redução de retrabalho, eficiência nos treinamentos, capacitação de novos colaboradores, melhora no clima organizacional, e garantia da continuidade das atividades.

Quando questionados sobre a eficácia da gestão do conhecimento praticada pela EJ no alcance dos objetivos organizacionais, não há um consenso claro, em que alguns reconhecem avanços significativos, e outros destacam limitações críticas. Ainda assim, observa-se que, apesar dos desafios relacionados à sistematização e continuidade do conhecimento, a aplicação de práticas de gestão tem gerado benefícios relevantes, especialmente no que se refere à capacitação dos membros e ao alinhamento estratégico entre as diretorias.

Além disso, diante do panorama atual da Gestão do Conhecimento na Estratégica, buscou-se avaliar o grau de satisfação dos membros com a gestão do conhecimento realizada em suas respectivas diretorias. A análise revelou que mais da metade dos membros (9 pessoas, 64,3%) demonstram uma percepção positiva, atribuindo notas 4 (satisfeito) ou 5 (muito satisfeito). Por outro lado, 28,6% (4 pessoas) avaliaram com nota 3 (neutro), indicando que uma parcela significativa identifica oportunidades de melhoria. Apenas uma pessoa (7,1%) deu nota 2 (insatisfeito), evidenciando uma insatisfação isolada, mas existente. Esses dados sugerem que, apesar do reconhecimento dos esforços realizados, ainda existem aspectos que podem ser aperfeiçoados para fortalecer a gestão do conhecimento.

Para justificar as notas atribuídas, os membros apontaram os principais desafios enfrentados em relação à gestão do conhecimento, destacando questões como a falta de tempo para compartilhar o conhecimento (57,1%), falta de comunicação interna (35,7%), falta de uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento (35,7%), falta de processos estruturados (35,7%) e desalinhamento entre capacitações oferecidas e necessidades reais

(35,7%). Além disso, um participante enfatizou a falta de suporte da liderança (7,1%) e a falta de ferramentas adequadas (7,1%) como obstáculos adicionais.

Dessa forma, é importante destacar que existem diversos referenciais que podem contribuir para o aprimoramento desse processo, como a norma ISO 30401:2018. Essa norma fornece um conjunto de diretrizes que podem ser utilizadas para diagnosticar e implementar práticas de gestão do conhecimento (ENAP, 2022). Essas diretrizes ajudam as organizações a identificar lacunas, estabelecer metas claras e criar um ambiente onde o conhecimento é valorizado e compartilhado, contribuindo para a inovação e a competitividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de constantes transformações, no qual o capital intelectual se configura como um dos principais ativos das organizações contemporâneas, estudar a Gestão do Conhecimento se torna essencial. Dessa forma, considerando o ambiente da Estratégica Empresa Júnior, que compartilha várias características com as empresas tradicionais, o presente estudo teve como objetivo identificar a influência da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento das competências dos membros.

Conclui-se, portanto, que, apesar de a empresa não contar com uma gestão do conhecimento sistematizada de forma eficiente, ela tem adotado práticas que podem ser associadas às etapas do ciclo de gestão do conhecimento. Nesse contexto, ao analisar as informações relacionadas às competências mapeadas pela empresa, percebe-se que a influência da Gestão do Conhecimento se manifesta, sobretudo, no aspecto motivacional. Sendo que, quando o conhecimento é devidamente organizado, compartilhado e de fácil acesso dentro da organização, os membros conseguem mobilizar suas habilidades e conhecimentos de maneira mais eficiente. Favorece assim a atitude proativa, o que, por sua vez, contribui para a construção de competências e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados empresariais.

Ademais, é importante destacar a opinião dos líderes sobre a eficácia da Gestão do Conhecimento e seu impacto nos resultados organizacionais. Eles reconhecem os benefícios proporcionados pela GC, destacando que, atualmente, ela tem contribuído significativamente para a capacitação dos membros e o alinhamento entre as diretorias. No entanto, também apontam suas limitações, especialmente em relação aos desafios de sistematização e continuidade do conhecimento.

Constatou-se ainda que a maioria dos membros da Estratégica possui uma percepção positiva em relação à gestão do conhecimento em suas diretorias, embora parte significativa identifique oportunidades de melhoria. Logo, diante dos desafios destacados faz-se importante a adoção de referenciais como a norma ISO 30401:2018, que pode orientar o aperfeiçoamento das práticas de gestão do conhecimento, promovendo um ambiente organizacional mais alinhado aos objetivos estratégicos.

Assim, observa-se que o estudo pode contribuir para suprir a lacuna de compreensão sobre o que, de fato, é a Gestão do Conhecimento e seus benefícios, além de ser uma fonte valiosa de literatura prática. Dessa forma, aborda-se duas das principais questões que têm dificultado a ampliação do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento nas organizações, conforme destaca Pires (2023). Além disso, as contribuições da pesquisa têm um papel fundamental no desenvolvimento da Estratégica Empresa Júnior. Isso ocorre porque, a partir dos resultados apresentados, os membros podem refletir sobre o cenário atual da Gestão do Conhecimento na organização e, com base nessa análise, implementar ações de melhoria.

Quanto às limitações, destacam-se o tamanho da amostra e as restrições no acesso a informações relevantes da organização. Para futuras pesquisas, sugere-se a análise de como a Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para identificar lacunas de competências e

direcionar planos de desenvolvimento mais alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Por fim, entende-se que este estudo oferece insights valiosos, não apenas para a Estratégica, mas também para outras organizações, sendo essencial uma reflexão cuidadosa para que os resultados sejam traduzidos em ações estratégicas eficazes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Amanda Ferreira Aboud de; CUNHA, João Victor De Oliveira; SAMPAIO, Larissa Martins. Gestão do conhecimento e sucessão empresarial: combinação de modelos para efetivação da gestão estratégica em um estudo de caso. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 12, p. 101102-101121, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/22032/17589>. Acesso em: 30 mar. 2024.

ANDRADE, Amanda Ferreira Aboud de. **Planejamento estratégico, gestão do conhecimento e inteligência de negócios**: proposição de um modelo de aplicação à sucessão de empresas juniores. 2022. Tese (Doutoramento em Ciências da Informação, especialidade em Sistemas, Tecnologias e Gestão da Informação) - Universidade Fernando Pessoa, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/11085>. Acesso em: 27 mar. 2024.

APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators' guide**. 2020. Disponível em: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2020/05/Knowledge_Management_Facilitators_Guide_2020.pdf. Acesso em 20 dez. 2024.

BARBOSA, Danilo Hisano; STORTI, Guilherme Navakoski. Impactos da Gestão do Conhecimento na Rotatividade de Colaboradores em uma Empresa de Eventos. **Revista FSA**, Teresina, v. 20, n. 5, p. 207-235, maio 2023. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2740>. Acesso em: 03 dez. 2025

BARROS, Ana Caroline de Sousa; HOFFMANN, Valmir Emil. Competências: proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 403-425, jul. 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/7445>. Acesso em: 7 jan. 2025.

BETTONI, Eduardo Michelotti; SILVEIRA, Eliane Xavier; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Práticas gerenciais em gestão do conhecimento: um estudo da aplicação em empresas juniores. **Informação & informação**, Londrina, v. 16, n. 1, p. 72-87, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5231/8479>. Acesso em: 16 maio 2024.

CEN - European Committee for Standardization. **European Guide to good Practice in Knowledge Management**: Part 1 to 5. Brussels: CEN, 2004. 227 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.

CUNHA, Filipe Apolo Gomes da. **DNA Júnior**. 1. ed. [S. l.]: Brasil Júnior, 2008. 117 p. Disponível em: https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/agrobio/DNA_Junior_EJ18.pdf. Acesso em: 3 jun. 2024.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DOROW, Patrícia Fernanda; CALLE, Guillermo Antonio Dávila; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Espacios**, Caracas, v. 36, n. 12, 2015.

DUTRA, Cheila Maria Bentes et al. A importância da gestão do conhecimento no planejamento estratégico para organizações de setores nas micro e pequenas empresas. In: CARMO, Wanilce do Socorro Pimentel do (org.). **Contabilidade e Gestão Estratégica: Uma Visão Multidisciplinar**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2023. v. 1, cap. 6, p. 88-102. Disponível em:
https://pesquisa.fametro.edu.br/wp-content/uploads/2024/06/Contabilidade_Gestao_Estrategica_Vol1.pdf. Acesso em: 09 jun. 2024.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão por Competências**: Conceitos, definições e tipologias de competências. Brasília: Enap, 2019. 24 p. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6493>. Acesso em: 14 jun. 2024.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão do Conhecimento**: Teorias e Práticas. Brasília: Enap, 2022. 67 p. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2024.

FIDALGO, Filipe Miguel Bispo. **Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito**. Orientador: Luis Borges Gouveia. 2012. 234 p. Tese (Doutorado em Ciências da Informação) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012. Disponível em:
https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3589/3/TD_FilipeFidalgo.pdf. Acesso em: 14 jun. 2024.

ISO - International Organization for Standardization. **ISO 30401:2018**: Requirements: Knowledge Management Systems. Genebra: ISO, 2018. 26 p.

JÚNIOR, Gomes; VALENTIM, Waldoir. **Gestão do conhecimento e mapeamento de competências**. 2013. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/107145>. Acesso em: 1 jan. 2025.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**, Uberlândia, v. 28, n. Contínua, p. 1-18, 2021. DOI: 10.14393/ER-v28a2021-55. Disponível em:
<https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/63664>. Acesso em: 15 jun. 2024.

LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques Lima. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. e023141-e023141, 2023. Disponível em:
<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 05 jan. 2025.

LUZ, José Lucas Gouveia da Silva Graciano e. **Ger(aç@es)**: a gestão de competências no contexto das gerações Baby Boomers, X e Y na Universidade Estadual da Paraíba. 2018. 259 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2018. Disponível em:

https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19740?locale=pt_BR. Acesso em: 2 jan. 2025.

MAGALHÃES, Thiago Gonçalves; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SOUZA, Irineu Manoel de. Gestão do Conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na Empresa Júnior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 108-129, maio 2014. DOI <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p108>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n2p108/26831>. Acesso em: 15 maio 2024.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.- **The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation**. New York: Oxford University Press, 2020.

OLIVEIRA, Marcos Leandro; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. Mapeamento de competências humanas e organizacionais para formação de pessoas com competências do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, p. 01-23, 28 maio 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1603>. Acesso em: 9 jun. 2024.

PIRES, Camila. Por que o grau de maturidade para gestão do conhecimento ainda é baixo nas organizações?. In: SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Panorama da Gestão do Conhecimento edição 2021/2022**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2023. p. 60. Disponível em: https://ln576a.p3cdn1.secureserver.net/wp-content/uploads/2023/06/relatorio_2022.pdf. Acesso em: 16 de junho de 2024.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos. **Transversalidade entre gestão do conhecimento e métodos ativos de aprendizagem em instituições de ensino superior**. 2024. 313 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/f59ae630-52f5-43c9-8891-19514cb09db6/content>. Acesso em: 2 jan. 2025.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2024/07/Gestao_do_Conhecimento_1.pdf. Acesso em: 19 nov. 2024.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. Número Especial, p. 4-17, 25 mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32936/17289>. Acesso em: 16 maio 2024.

VILLAYERDE, Adão *et al.* **Fundamentos teóricos e metodológicos da pesquisa em educação em ciências**. 1. ed. Curitiba, Editora Bagai, 2021. 158 p. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/FUNDAMENTOS_TE%C3%93RICOS_E_METODOL%C3%93GICOS_D/4dcWEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1. Acesso em: 05 jan. 2025