**Trilha 2**

**Práticas de Gestão do Conhecimento Pessoal para o Desenvolvimento Individual e Organizacional em prol da Inovação**

*Personal Knowledge Management Practices for Individual and Organizational Development for Innovation*

**Mariana Rodrigues de Lima**

Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE – Brasil.

mariana.rl@uni9.edu.br

**Marcos Antonio Gaspar**

Doutor em Administração pela USP. Universidade Nove de Julho (UNINOVE) - Brasil. marcos.antonio@uni9.pro.br

**RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é identificar como as práticas de gestão do conhecimento pessoal (GCP) adotadas por trabalhadores do conhecimento em organizações intensivas em conhecimento (OICs) influenciam o desenvolvimento individual e organizacional em prol da inovação. Esta é uma pesquisa descritiva e qualitativa, realizada com profissionais de OICs brasileiras selecionadas a partir da aplicação de um formulário de classificação. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas junto a profissionais de gestão do conhecimento dessas organizações, com posterior análise categorial dos conteúdos coletados. Os resultados revelaram a existência de 29 práticas de GCP aplicadas pelas organizações, distribuídas ao longo das etapas de localizar (19 práticas), compartilhar (16), criar (23) e aplicar conhecimento (18) do processo de GCP. Tais práticas fortalecem a aprendizagem contínua, a adaptação a contextos dinâmicos e o compartilhamento de conhecimento, contribuindo para melhorias incrementais e geração de inovação nas OICs. Além disso, verificou-se que a integração entre conhecimentos tácitos e explícitos dos trabalhadores do conhecimento favorece a construção de redes colaborativas e o avanço de soluções inovadoras nas OICs. Os resultados da pesquisa possibilitaram concluir que a aplicação de práticas de GCP podem influenciar o desenvolvimento individual e organizacional voltado à inovação em OICs.

**PALAVRAS-CHAVE**: gestão do conhecimento; gestão do conhecimento pessoal; práticas de gestão do conhecimento; organizações intensivas em conhecimento..

**ABSTRACT (replicar em inglês)**

This research aims to identify how the personal knowledge management (PKM) practices adopted by knowledge workers in knowledge-intensive organizations (KIOs) influence individual and organizational development for the sake of innovation. This is a descriptive and qualitative research study conducted with professionals from selected Brazilian KIOs based on the application of a classification form. Data collection took place through semi-structured interviews with knowledge management professionals from these organizations, followed by categorical analysis of the collected contents. The results revealed the existence of 29 PKM practices applied by the organizations, distributed across the stages of locating (19 practices), sharing (16), creating (23), and applying knowledge (18) in the PKM process. These practices strengthen continuous learning, adaptation to dynamic contexts, and knowledge sharing, contributing to incremental improvements and the generation of innovation in the knowledge-intensive organizations (KIOs). Additionally, it was found that the integration between tacit and explicit knowledge of knowledge workers favors the construction of collaborative networks and the advancement of innovative solutions in KIOs. The research results allowed us to conclude that the application of PKM practices can influence individual and organizational development aimed at innovation in KIOs.

**KEYWORDS:** *knowledge management; knowledge management practices; personal knowledge management; knowledge-intensive organizations.*

1. **INTRODUÇÃO**

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).

Neste contexto, também marcado pelo contínuo avanço da tecnologia da informação e comunicação, Rocha *et al.* (2024) consideram que o compartilhamento de conhecimento impulsiona a inovação e incentiva a criação de produtos, serviços e processos. Assim, há de se considerar a gestão do conhecimento pessoal (GCP), que é realizada ao nível da pessoa/profissional nas organizações. Conforme indicado por Jarche (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.

A gênese do problema abordado nesta pesquisa reside na percepção de lacunas na compreensão de como as práticas de GCP influenciam a GC e o desenvolvimento de trabalhadores do conhecimento em contextos de inovação em OICs. A justificativa para este estudo baseia-se na necessidade de compreender como as práticas de GCP 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. Em razão contexto apresentado, o objetivo desta pesquisa é identificar como as práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs influenciam o desenvolvimento individual e organizacional em prol da inovação.

1. **REFERENCIAL TEÓRICO**

**Gestão do Conhecimento Pessoal e Organizacional em Organizações Intensivas em Conhecimento**

Óskarsdóttir *et al.* (2021) afirmam que 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 destacam a importância do conhecimento individual na criação e retenção de conhecimento organizacional, uma vez que este serve como base para o desenvolvimento de estratégias de GC que visam melhorar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento. Para Ziviani *et al.* (2024), a abordagem da GC numa organização proporciona práticas para realçar a captação, categorização e compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais, contribuindo assim para fortalecer o conhecimento organizacional como importante ativo da empresa.

A Gestão do Conhecimento Pessoal (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 importância da GCP, conforme indicado por Jefferson (2006) e Pauleen (2011), está na 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.

Em adição, Hu, Kongjit e Nimmolrat (2024) ressaltam que a GCP se refere ao conjunto de competências e estratégias que as pessoas utilizam para gerir seu próprio conhecimento e construir sua compreensão das informações e recursos adquiridos de forma autodirigida. Os autores destacam ainda que a GCP desempenha um papel importante no processo de GC, uma vez que beneficia tanto os profissionais quanto as organizações na melhoria de suas competências.

Na visão de Liu e Xiao (2022), o conhecimento individual é a base e fundamento da inovação tecnológica organizacional, uma vez que é importante 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. Em consonância, Berg e Kaur (2022) asseveram que a criação de conhecimento ao nível individual é fundamental para o funcionamento e a competitividade das organizações, posto que as pessoas desempenham um papel crucial na criação e retenção de conhecimento.

De acordo com Vu e Alonso (2023), o conhecimento é um dos recursos da organização que requer constante desenvolvimento e cuidado, sendo as práticas colaborativas essenciais para esta finalidade. Assim, a criação de conhecimento está intrinsecamente ligada à dinâmica entre o conhecimento individual e coletivo existentes na organização. 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.

Para Farzaneh, Mehralian e Isaai (2021), o conhecimento coletivo pode ser entendido como o resultado da interação entre o compartilhamento e a integração do conhecimento por indivíduos integrantes de um grupo ou equipe. Os autores indicam ainda que o compartilhamento de conhecimento se refere 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. O conhecimento pessoal e coletivo dos profissionais é base para a construção do conhecimento organizacional, segundo Dalkir (2017), que transcende a mera coleta de dados e informações dos indivíduos, 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 também destaca a importância desse conhecimento como uma ferramenta essencial para a tomada de decisões eficazes no contexto organizacional, enfatizando sua aplicação prática nas atividades diárias das empresas. Neste sentido, o conhecimento organizacional envolve a capacidade de agir de maneira adequada com base nesses dados e informações, conferindo à organização uma vantagem competitiva no mercado.

Destarte, os conhecimentos pessoal, coletivo e organizacional são fundamentais em Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) que, conforme descritas por Nakash e Bouhnik (2022), são organizações 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 de indivíduos e equipes são a principal fonte de vantagem competitiva.

De La Torre e Berbegal-Mirabent (2022) argumentam que a gestão eficaz dos fluxos de conhecimento internos seja crucial para a adaptação da empresa 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. Segundo os autores, a literatura sobre OICs aborda principalmente três áreas: gerenciamento de pessoal qualificado, fluxos de informação que contribuam para o crescimento econômico e inovação e gestão do conhecimento em seus diferentes níveis.

**Práticas de Gestão do Conhecimento Pessoal**

Para Eskindarov *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. Osman; Mohd Noah; Saad (2022) afirmam ser 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 individual e organizacional entre os membros da organização. Para os autores, o compartilhamento de conhecimento é uma atividade bidirecional que ocorre no ambiente organizacional, resultando em aprendizado mútuo e vantagem competitiva para a empresa.

Práticas de gestão do conhecimento podem impulsionar a disseminação de conhecimentos entre os profissionais na organização. Marques Júnior *et al.* (2020) indicam que as práticas de GC podem ser entendidas como um conjunto de métodos e técnicas que apoia os processos de conhecimento. Na Figura 1 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.

Diagram

Description automatically generated

Figura 1: Principais práticas de gestão do conhecimento

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

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. Os autores ressaltam ainda que a GCP fornece estrutura para integração de novas experiências e conhecimentos de diferentes fontes com experiências passadas, melhorando assim o desempenho no trabalho. Os autores indicam que seus componentes incluem processos, comportamentos, habilidades e ferramentas de gestão do conhecimento individual, distribuídos em quatro etapas do processo de gestão do conhecimento: (1) localização/captura de conhecimento, (2) compartilhamento de conhecimento, (3) criação de conhecimento e (4) aplicação de conhecimento.

Jarrahi, Reynolds e Eshraghi (2021) atestam que o uso da Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) representa uma abordagem centrada em 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. A abordagem da GCP incorpora personificação individualizada à GC, sendo concebida como uma instância de aprendizagem autodirigida e autorregulada.

Em sentido mais restrito, Shujahat *et al*. (2021) enfatizam a gestão do conhecimento pessoal como 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.

Em seu estudo, Värk e Reino (2021) exploraram como as práticas de conhecimento são moldadas, tanto pela criatividade individual quanto pelos contextos materiais, normas, história e outras práticas interligadas na organização. Segundo 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.

Värk e Reino (2021) revelam a ocorrência de uma variedade de práticas de GCP que, embora não estejam diretamente relacionadas a tarefas específicas, beneficiam a organização ao desenvolver o conhecimento profissional dos funcionários de forma geral. Essas práticas de GCP estão segregadas em dois conjuntos: a) Aprender e criar conhecimento, cujas práticas são voltadas à realização de pesquisas sobre temas de interesse; participação em programas de treinamento; participação em cursos; aprender sobre novos softwares e aprender com experiências e experimentos; e b) Manter-se atualizado em temas relacionados à sua área de atuação, cujas práticas são voltadas a seguir diversas contas nas redes sociais; acompanhar blogs relevantes; assistir a canais do YouTube de interesse profissional; participar de grupos no Facebook relacionados aos interesses profissionais; ler revistas profissionais; ouvir podcasts e participar em fóruns online.

1. **METODOLOGIA**

Esta é uma pesquisa descritiva qualitativa (Itokazu; Medeiros, 2024). A escolha por uma abordagem descritiva permitiu identificar as práticas de GCP em OICs, enquanto a abordagem qualitativa possibilitou a compreensão da influência dessas práticas no desenvolvimento individual e organizacional voltado à inovação nas OICs analisadas na pesquisa de campo.

Dezessete OICs organizações associadas à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e 27 profissionais participantes da CoP (Comunidade de Práticas em GC) da SBGC foram selecionados pelo critério de acessibilidade e conveniência dos pesquisadores. Além disso, também foi enviado convite para profissionais ligados às OICs que desejassem participar do estudo, sendo estes alcançados por meio da base de associados da SBGC na categoria individual (pessoa física).

Para garantir a representatividade e relevância das OICs participantes da pesquisa foi desenvolvido um formulário de classificação para a primeira fase da pesquisa, que permitiu identificar e selecionar as OICs mais relevantes para a pesquisa de campo. Neste estudo, a técnica de tratamento dos dados coletados via questionário para identificação e qualificação das OICs foi baseada em uma abordagem de contagem simples. 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.

A coleta de dados durante a segunda fase da pesquisa foi realizada por meio de roteiro de entrevista semiestruturada, junto a profissionais-chave das OICs selecionadas na fase anterior. O roteiro de entrevista semiestruturado contou com quatro seções relacionadas diretamente ao objetivo de pesquisa: a primeira seção, com 5 perguntas, investigou práticas pessoais de localização e captura de conhecimento aplicadas à inovação; a segunda seção, com 4 perguntas, abordou o compartilhamento de conhecimento como suporte à inovação; a terceira seção, com 5 perguntas, examinou processos de criação de conhecimento com foco em inovação e, por fim; a quarta seção, com 5 perguntas, explorou a aplicação prática do conhecimento no ambiente organizacional visando a geração de inovação.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi aplicado remotamente, conforme a disponibilidade dos profissionais participantes, tendo duração média em torno de duas horas. Nesta segunda fase da pesquisa, a técnica análise categorial de Bardin (1977) foi aplicada para analisar os dados coletados nas entrevistas realizadas. A análise categorial seguiu as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021).

1. **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A primeira fase da pesquisa teve como objetivo identificar e selecionar organizações intensivas em conhecimento (OIC). 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. 22 organizações foram classificadas como intensivas em conhecimento, sendo todas 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. Nove OICs participaram da segunda fase da pesquisa de campo.

Dentre as OICs selecionadas foi possível realizar entrevistas com nove profissionais, o que permitiu a compreensão mais detalhada da aplicação e uso das práticas de GC em prol da inovação. A análise dos cargos dos profissionais respondentes destaca uma combinação de diferentes perfis de profissionais do conhecimento das OICs consultadas, refletindo a complexidade e a multidisciplinaridade do conhecimento nas organizações participantes da pesquisa.

Quanto aos profissionais respondentes da pesquisa, os entrevistados atuam em setores diversos e ocupam cargos como analistas, coordenadores, gestores, consultores e especialistas, além de apresentarem perfis acadêmicos e técnicos. Dentre os atributos observados, destacam-se a atuação em contextos interdisciplinares, a experiência prática com GC, a responsabilidade por processos de documentação e transferência de conhecimento, o uso de ferramentas digitais colaborativas, a autonomia na execução das atividades e a orientação para inovação. Vale destacar o protagonismo dos profissionais entrevistados no desenvolvimento de soluções em equipe em suas organizações, além da participação ativa em redes de compartilhamento de conhecimento, o que reforça a maturidade desses trabalhadores do conhecimento em ambientes organizacionais intensivos em conhecimento.

Foram identificadas 29 práticas de GC voltadas ao desenvolvimento de conhecimento individual dos profissionais das OICs analisadas, conforme indicadas no Quadro 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Práticas de GC** | **OICs** | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| Mapas, modelos e taxonomias de conhecimento | X | X | X |  | X | X | X | X | X |
| Prototipagem | X | X | X | X |  | X | X | X | X |
| Análise de informação e fluxo de trabalho | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Entrevistas com especialistas | X | X | X | X | X | X | X |  | X |
| Observação |  | X |  |  |  | X |  | X | X |
| Melhores práticas | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Sessões *ad hoc* | X | X | X | X |  | X | X | X | X |
| Avaliação de documentos estratégicos | X | X | X |  | X | X | X | X | X |
| Mapeamento de competências e processos | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Sessões de brainstorming | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Armazenamento | X | X | X |  | X | X | X | X | X |
| Modelos | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Anotações | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Classificação | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Arquivamento | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Pesquisa e recuperação | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Comunidades de práticas | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Contação de histórias, narrativas, anedotas | X | X | X |  | X | X | X | X | X |
| *Workshops* e tutoriais | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| *Coaching*, mentoria e aprendizagens | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Análise social / organizacional e sociogramas |  |  |  |  |  | X |  | X |  |
| Perfil de especialista e páginas amarelas | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Revisão após a ação / tempo de reflexão | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| *E-learning* e treinamento | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Tempo de inovação | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 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 1: Consolidação das práticas gestão do conhecimento pessoal aplicadas na OIC

Fonte: autores.

A seguir é exposta a consolidação das principais indicações de aplicação das 29 práticas de GC identificadas para o desenvolvimento do trabalhador do conhecimento em prol da inovação nas OICs participantes da pesquisa.

* Mapas, modelos e taxonomias de conhecimento: indicados por oito profissionais e identificados como práticas relevantes para a GCP, se destacando pela sua função organizacional e de avaliação do conhecimento. Sua aplicação contribui para a melhoria da estruturação do conhecimento organizacional, favorecendo a identificação de oportunidades de inovação e o alinhamento entre conhecimentos individuais e estratégicos;
* Prototipagem: indicada por oito profissionais, 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. A experimentação por meio de protótipos permite a validação rápida de ideias e a transformação de *insights* individuais em soluções inovadoras;
* Análise de informação e fluxo de trabalho: indicada por todos os profissionais respondentes, foi destacada como uma estratégia para otimizar processos e eliminar gargalos e redundâncias. Ao racionalizar o uso do conhecimento é possível contribuir diretamente para o aperfeiçoamento dos fluxos organizacionais e para a inovação contínua nos processos da organização;
* Entrevistas com especialistas: indicada por oito profissionais, foi destacada como essencial para coletar conhecimentos específicos e experiências. A troca direta com especialistas promove a disseminação de expertises críticas e fomenta a inovação a partir da combinação entre diferentes conhecimentos individuais;
* Observação: citada por quatro profissionais, foi considerada uma ferramenta voltada à identificar conhecimentos tácitos e padrões de comportamento. Sua aplicação permite captar nuances relevantes que, ao serem socializadas, promovem melhorias e adaptações inovadores em práticas cotidianas;
* Melhores práticas: mencionada por todos os profissionais, foi reconhecida como prática fundamental para padronizar e replicar o que já deu certo, promovendo eficiência e aprendizado contínuo nas equipes. A sistematização dessa prática facilita o reaproveitamento de soluções, impulsionando inovações em processos e serviços;
* Sessões *ad hoc*: citada por oito profissionais, foi indicada como uma prática para o compartilhamento espontâneo de conhecimentos, experiências e *insights*. Ao incentivar a troca informal e dinâmica de conhecimentos, essas sessões potencializam a geração de ideias inovadoras a partir de experiências práticas;
* Avaliação de documentos estratégicos: mencionada por oito profissionais, é uma prática considerada para a análise crítica de informações e a tomada de decisões informadas. Ao contextualizar o conhecimento existente, abre-se espaço para revisões e inovações nos rumos estratégicos da organização;
* Mapeamento de competências e processos: citada por todos os profissionais, é volta à otimização da alocação de recursos e promoção do autoconhecimento. Tal mapeamento favorece a identificação de lacunas e oportunidades de melhoria, direcionando ações inovadoras de desenvolvimento de produtos;
* Sessões de *brainstorming*: mencionada por todos os profissionais, foi destacada para a geração de ideias criativas e soluções inovadoras para desafios específicos. Trata-se de um mecanismo direto de fomento à inovação colaborativa, estimulando a criação coletiva e a construção de novos caminhos;
* Armazenamento: mencionada por oito profissionais, foi destacada para organização e acessibilidade de conhecimentos. Ao garantir a preservação e o resgate de conhecimentos relevantes, apoia processos de melhoria contínua e reutilização inovadora de aprendizados anteriores;
* Modelos: mencionada por todos os profissionais, foi destacada como uma ferramenta essencial para estruturar e comunicar conhecimentos de maneira clara e visual. Os modelos funcionam como catalizadores de inovação, notadamente ao permitirem a replicação e adaptação de soluções bem-sucedidas;
* Anotações: mencionada por todos os profissionais respondentes, foi destacada como uma ferramenta para registrar informações, *insights* e ideias de forma organizada, promovendo assim a recuperação e o compartilhamento de conhecimento nas equipes. O registro sistemático contribui para a reflexão individual e para o aprimoramento coletivo, viabilizando inovações baseadas em experiências acumuladas;
* Classificação: mencionada por todos os profissionais, é destacada como viabilizadora da organização e categorização de conhecimentos, facilitando sua recuperação e utilização. A categorização favorece o acesso rápido a conteúdos relevantes, acelerando processos decisórios e inovadores.
* Arquivamento: mencionada por todos os profissionais, foi destacada para o armazenamento seguro e de longo prazo de informações e documentos importantes. Sua utilização assegura a memória organizacional e sustenta processos de inovação por meio do reaproveitamento histórico do conhecimento;
* Pesquisa e recuperação: mencionada por todos os profissionais, foi destacada para acessar informações de forma eficiente e produtiva. Ao reduzir o tempo de busca e ampliar a autonomia dos profissionais, contribui para decisões ágeis e inovações responsivas;
* Comunidades de práticas: citada por todos os profissionais, foi considerada por promover trocas de conhecimento, experiências e aprendizado coletivo. A interação entre pares fomenta a construção colaborativa de soluções inovadoras e o fortalecimento da inteligência coletiva;
* Contação de histórias, narrativas, anedotas: mencionada por oito profissionais, foi reconhecida como uma ferramenta destinada à transferência de conhecimentos, especialmente de forma tácita. Por meio de histórias, experiências são compartilhadas de forma envolvente, inspirando mudanças e melhorias nas práticas organizacionais.
* *Workshops* e tutoriais: mencionada por todos os profissionais, foi destacada para o aprendizado estruturado e o desenvolvimento de habilidades. Ao alinhar capacitação de profissionais com desafios reais do negócio, há a contribuição para a geração de soluções práticas e inovadoras;
* *Coaching*, mentoria e aprendizagens: mencionada por todos os profissionais, foi apontada como um processo para o desenvolvimento pessoal e profissional. Ao estimular a evolução contínua, fortalecem o conhecimento individual a capacidade de inovar das OICs;
* Análise social/organizacional e sociogramas: mencionada por dois profissionais, destaca-se como uma ferramenta para visualizar e analisar redes de relacionamentos e fluxos de informação. Sua aplicação permite identificar conexões estratégicas e oportunidades de inovação colaborativa;
* Perfil de especialista e páginas amarelas: mencionada por todos os profissionais, foi ressaltada como útil para localizar e acessar conhecimentos especializados de forma direcionada. Ao conectar demandas com expertises, a inovação é impulsionada com base nos conhecimentos disponíveis;
* 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. A reflexão de forma estruturada permite o aprimoramento contínuo ao identificar lições aprendidas e introduzir melhores práticas com base no aprendizado;
* *E-learning* e treinamento: mencionada por todos os profissionais, foi indicada para o aprendizado contínuo e acessível. A flexibilidade e acessibilidade dos formatos digitais ampliaram o alcance da capacitação e fortaleceu a cultura de inovação na organização;
* Tempo de inovação: mencionada por todos os profissionais, foi destacada para a geração de ideias e desenvolvimento de soluções criativas. Ao reservar tempo para a criatividade, estimula-se soluções originais e o desenvolvimento de iniciativas inovadoras.
* Lições aprendidas: mencionada por todos os profissionais, foi destacada como uma ferramenta para refletir sobre experiências passadas e aprimorar futuras ações. A sistematização dos conhecimentos oriundos de lições aprendidas favorece aperfeiçoamento e surgimento de inovações.
* *Benchmarking*: mencionada por todos os profissionais, foi considerada útil na identificação de boas práticas externas, comparação com processos internos e aprendizado com os sucessos dos outros. Essa comparação gera *insights* para a modificação e inovação adaptadas ao contexto organizacional;
* Análise, visualização, métricas e relatórios: mencionada por todos os profissionais, foi apontada para transformar dados em informações relevantes que orientam decisões. A interpretação visual e quantitativa do desempenho favorece decisões informadas e direcionadas à inovação;
* Análise de lacunas de conhecimento: mencionada por todos os profissionais, foi ressaltada como aplicável à identificação de *gaps* entre o conhecimento atual e o desejado, permitindo assim o direcionamento de esforços para desenvolvimento de inovações. Ao explicitar tais lacunas, é possível direcionar investimento em aprendizado e inovação organizacional.

Outro resultado importante da pesquisa de campo realizada foi a indicação da aplicação das práticas de GC no processo de gestão do conhecimento pessoal. Assim, a ocorrência das 29 práticas de GC citadas pelos profissionais consultados foram dispostas nas diferentes etapas do processo de gestão do conhecimento pessoal (localizar, compartilhar, criar e aplicar conhecimento). A classificação da aplicação das práticas de GC permitiu uma visão sistêmica do desenvolvimento individual e organizacional voltado à inovação na OIC durante o processo de gestão do conhecimento, conforme exposto no Quadro 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **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 2: Consolidação dos resultados sobre a aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento Pessoal nas etapas do processo de GC na OIC

Fonte: autores.

Conforme expressado pelos profissionais participantes da pesquisa de campo realizada, na etapa localizar as 19 práticas de GCP indicadas têm como objetivo identificar fontes de conhecimento, especialistas e informações relevantes, além de mapear conexões e gargalos. Tal aplicação otimiza a busca por informações críticas e ajuda a identificar as habilidades individuais e organizacionais necessárias, facilitando a alocação de esforços e recursos em prol da inovação.

Na etapa compartilhar, as 16 práticas de GCP manifestadas pelos profissionais 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 para a inovação. Na etapa criação, as 23 práticas de GCP 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 18 práticas de GCP asseguram que o conhecimento criado seja documentado, avaliado e implementado, facilitando seu uso futuro de forma individual e coletiva ao estruturar e organizar as informações para aplicação na inovação de maneira acessível. Além disso, têm a capacidade de promover a aplicação prática e o desenvolvimento contínuo das competências individuais e organizacionais em projetos de inovação.

No Quadro 3 é exposta a consolidação dos resultados qualitativos sobre a aplicação das práticas de GC nas 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 3: Consolidação dos resultados qualitativos sobre as práticas de GCP nas etapas do processo de GC nas OICs

Fonte: autores..

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES**

No atual contexto de transformação digital, exigências por inovação contínua e pressão por aprendizado acelerado e a compreensão de como os indivíduos gerenciam seu próprio conhecimento se tornou uma questão estratégica para as organizações. Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) emerge como um eixo fundamental para o fortalecimento da inteligência organizacional, especialmente em Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs). Considerando-se tal contexto, esta pesquisa investigou como as práticas de GCP adotadas por trabalhadores do conhecimento em OICs influenciam o desenvolvimento individual e organizacional em prol da inovação.

Os resultados desta pesquisa possibilitaram identificar 29 práticas de GCP adotadas pelos trabalhadores do conhecimento nas OICs brasileiras participantes da pesquisa, quais sejam (em ordem alfabética): análise de informação e fluxo de trabalho; análise de lacuna de conhecimento; análise social/organizacional e sociogramas; análise, visualização, métricas e relatórios; anotações; armazenamento; arquivamento; avaliação de documentos estratégicos; *benchmarking*; classificação; *coaching*, mentoria e aprendizagens; comunidades de práticas; contação de histórias, narrativas e anedotas; *e-learning* e treinamento; entrevistas com especialistas; lições aprendidas; mapas, modelos e taxonomias de conhecimento; mapeamento de competências e processos; melhores práticas; modelos; observação; perfil de especialista e páginas amarelas; pesquisa e recuperação; prototipagem; revisão após a ação/tempo de reflexão; sessões *ad hoc*; sessões de brainstorming; tempo de inovação e, por fim; *workshops* e tutoriais.

As práticas identificadas foram classificadas com base na sua aplicação nas quatro etapas do processo de GCP. Foi possível identificar a aplicação de 19 práticas de GCP na etapa ‘localizar’; 16 práticas na etapa ‘compartilhar’; 23 práticas na etapa ‘criar’ e, por fim; 18 práticas na etapa ‘aplicar’. Os resultados da pesquisa revelam que a GCP atua como catalisadora da aprendizagem contínua, promovendo a adaptação organizacional e transformação de conhecimento individual em ativos organizacionais relevantes, impulsionando assim melhorias e inovação nas OICs.

Além disso, as práticas de GCP identificadas estão diretamente associadas à integração dos conhecimentos tácitos e explícitos, ao fortalecimento das competências individuais e à criação de redes colaborativas, contribuindo para o desenvolvimento estratégico das equipes das OICs inseridas em processos de inovação. A pesquisa revelou que a GCP potencializa a articulação e integração de conhecimentos interdisciplinares, promovendo avanços na resolução de problemas complexos, característicos de ambientes inovadores nas OICs.

Os resultados identificados nesta pesquisa reforçam a natureza dinâmica da GCP. As diferentes práticas aplicadas nas etapas do processo de GCP atuam de forma complementar, levando os trabalhadores do conhecimento a localizarem fontes confiáveis, compartilharem conhecimentos tácitos, cocriarem soluções e aplicarem o conhecimento para a promoção da inovação na organização. O detalhamento qualitativo das narrativas dos profissionais das OICs aponta que a criação de conhecimento está frequentemente atrelada à experimentação, à aprendizagem coletiva e à aplicação prática. Isso evidencia o papel estratégico da GCP na geração de inovações e na consolidação de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem e à melhoria contínua.

Como contribuições da pesquisa indica-se a ampliação do entendimento de pesquisadores da Academia sobre a relação entre a GCP e o desenvolvimento individual e coletivo de trabalhadores do conhecimento para promoção da inovação em OICs, contribuindo assim para uma visão mais integrada da aplicação de práticas individuais e organizacionais de GC nesse tipo de organização. Ao abordar a interseção entre práticas de GCP e a inovação nas OICs, este estudo fornece base teórica para futuras investigações, além de ressaltar a importância da GCP como um campo emergente de pesquisa acadêmica.

* 1. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Quanto às contribuições desta pesquisa para profissionais e gestores de OICs, o presente estudo oferece diretrizes práticas para implementar e otimizar a aplicação de práticas de GCP como suporte aos processos de 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 voltada à inovação.

* 1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

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 benefício da inovação.

* 1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Alguns estudos também podem contribuir com o amadurecimento da área de Gestão do Conhecimento oferecendo orientação prática para os gestores organizacionais.

* 1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

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. 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 na inovação em OICs.

1. **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERG, H. A. V. D.; KAUR, V. Individual Knowledge Measurement: Organizational Knowledge Measured at the Individual Level. **Journal of Knowledge Management,** v. 26, n. 6, p. 1409-1437, 2022.

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.

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, p. 199-214, 2020.

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.

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.

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.

JARCHE, H. **Personal Knowledge Management (PKM)**. 2024. Disponível em: https://jarche.com/

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

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.

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, 2022.

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

NAKASH, M.; BOUHNIK, 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.; BOUHNIK, 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/VJIKMS-05-2020-0081

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.

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

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.

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

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.

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**, v. 9, n. 7, p. 2191-2211, 2023.

ZIVIANI, F.; MAIRESSE, A. C. P.; PEDROSO, S. L.; ALMEIDA, T. B. de. Mapeamento das práticas de gestão do conhecimento em organizações prestadoras de serviços de tecnologia da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 141-160, jan./