**Trilha 4: Tendências Emergentes**

**Integração da Gestão do Conhecimento na Jornada de Carreira do Empregado: Estruturação de um Modelo Teórico**

*Integration of Knowledge Management into the Employee Career Journey: Structuring a Theoretical Model*

**Andreia Pereira de Souza**

Doutora em Psicologia. Petrobras - Brasil

[andreiasouza@petrobras.com.br](mailto:andreiasouza@petrobras.com.br)

**Marcio Luiz da Silveira**

Mestre em Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento. Petrobras - Brasil

[marcio-silveira@petrobras.com.br](mailto:marcio-silveira@petrobras.com.br)

**Tayane Cristina Mattera Souza**

Mestre em Ciência da Informação. Petrobras - Brasil

[tayane@petrobras.com.br](mailto:tayane@petrobras.com.br)

**RESUMO**

Este estudo propõe um modelo teórico para integrar a Gestão do Conhecimento (GC) à jornada de carreira do empregado, articulando práticas de GC e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ao longo de sua trajetória profissional na organização. O modelo é fundamentado na Estrutura SECI, no modelo 70-20-10 de desenvolvimento e nos blocos interrelacionados de GC, oferecendo uma base conceitual sólida. A metodologia adotada é qualitativa e construtiva, baseada em análise conceitual dos principais referenciais teóricos, no mapeamento das etapas da jornada do empregado e na identificação de práticas de GC e T&D adequadas a cada fase. É proposto um modelo que organiza essa jornada em três macro fases: autonomia, maturidade e sistematização/compartilhamento - vinculando estratégias específicas de GC e treinamentos a cada etapa. A discussão indica que a integração entre GC e T&D potencializa a experiência do empregado, promove um ambiente colaborativo e voltado ao aprendizado contínuo, e fortalece o compartilhamento de conhecimento. Como limitação, identifica-se a necessidade de aplicação e avaliação do modelo, recomendando-se pesquisas futuras em organizações privadas e públicas para avaliar os impactos organizacionais da proposta. Conclui-se que o modelo pode contribuir para o desenvolvimento sustentável das organizações, fortalecendo a inovação, a preservação de conhecimentos críticos, a retenção de talentos e a vantagem competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento, Treinamento e Desenvolvimento, Jornada de Carreira do Empregado, Aprendizagem Contínua

**ABSTRACT**

This study proposes a theoretical model to integrate Knowledge Management (KM) into the employee career journey, articulating KM and Training & Development (T&D) practices throughout their professional trajectory within the organization. The model is based on the SECI Framework, the 70-20-10 development model, and the interconnected KM building blocks, providing a solid conceptual foundation. The methodology is qualitative and constructive, based on a conceptual analysis of key theoretical frameworks, the mapping of employee journey stages, and the identification of KM and T&D practices suitable for each phase. A model is proposed that organizes this journey into three macro phases: autonomy, maturity, and systematization/sharing—linking specific KM strategies and training to each stage. The discussion indicates that integrating KM and T&D enhances the employee experience, fosters a collaborative and continuous learning environment, and strengthens knowledge sharing. A limitation identified is the need for the model's application and evaluation, with future research recommended in private and public organizations to assess the organizational impacts of the proposal. In conclusion, the model can contribute to the sustainable development of organizations by strengthening innovation, the preservation of critical knowledge, talent retention, and competitive advantage.

**KEYWORDS:** *Knowledge Management, Training and Development, Employee Career Journey, Continuous Learning.*

1. **INTRODUÇÃO**

A jornada de carreira do empregado compreende o conjunto de interações, processos e experiências vividas pelo empregado em sua trajetória dentro da organização, desde a entrada do empregado na Companhia até o desligamento. Em um contexto competitivo e dinâmico, organizações que buscam sustentabilidade e inovação reconhecem que a gestão efetiva dessa jornada constitui um diferencial fundamental na gestão de pessoas.

Nesse sentido, a GC revela-se como um elemento que estrutura e integra essa jornada. A GC envolve práticas de criação, compartilhamento, retenção e aplicação de conhecimento, possibilitando que experiências individuais sejam transformadas em ativos coletivos e que o saber tácito dos empregados seja preservado mesmo em cenários de alta rotatividade (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018). A norma ISO 30401:2018, por exemplo, estabelece requisitos para sistemas de GC com foco em criar valor organizacional, fortalecer processos e reduzir riscos associados à perda de conhecimento crítico.

Aplicada à jornada de carreira do empregado, a GC é reconhecida como um componente estratégico que permeia todas as etapas da trajetória profissional do empregado. Durante a atração e o recrutamento, as práticas de GC auxiliam na comunicação da cultura de aprendizado contínuo da organização, atraindo profissionais alinhados com os valores da organização e de valores como inovação e desenvolvimento (APPLAUDHR, 2023; KMINSIDER, 2023).

A GC deve ser compreendida como um esforço integrado para alinhar pessoas, processos, tecnologia e cultura, de forma que viabilize que o conhecimento estratégico seja acessível, compartilhável e continuamente restaurado. Esse alinhamento é especialmente crítico em ambientes em constante mudanças e necessidade de inovação (APPLAUDHR, 2023).

Ao organizar a jornada do empregado alinhada as práticas de GC e aos treinamentos, as organizações podem observar benefícios na gestão, como o aumento no engajamento e na produtividade, a diminuição da rotatividade, a atração de profissionais mais qualificados, a construção de um ambiente de trabalho positivo, além do fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo e inovação (APPLAUDHR, 2023; KMINSIDER, 2023). Assim, pode-se considerar que ao gerenciar a jornada do empregado a partir da perspectiva da GC, trata-se de um investimento estratégico na capacidade organizacional de aprender, adaptar-se e inovar em um ambiente de negócios caracterizado por constantes mudanças, competição global e valorização cada vez maior do capital humano como um ativo essencial.

Este artigo é um estudo conceitual sobre a integração da GC na Jornada do Empregado, constituindo um primeiro movimento para construção desse conceito e posterior aplicação no contexto organizacional, principalmente no processo de Gestão de Recursos Humanos.

1. **REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta o estudo, abordando:

* a GC, os principais modelos aplicados à jornada de carreira do empregado - incluindo o Modelo SECI,
* o modelo 70-20-10 de Aprendizagem Contínua e o Modelo dos Blocos Construtivos,
* além da integração das práticas de GC às diferentes etapas da trajetória profissional.

A partir dessa base teórica, busca-se contextualizar e justificar a proposta de um modelo integrado para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A GC é uma área de estudo e prática em gestão, direcionado a processos sistemáticos de identificar, criar, compartilhar, utilizar e reter conhecimento organizacional. O objetivo principal é transformar saberes individuais em ativos coletivos, diminuindo o risco de perda de conhecimento crítico e melhorando o desempenho organizacional de maneira sustentável. Para isso, abrange tecnologias, processos, cultura e gestão de pessoas (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018).

A norma ISO 30401 de 2018 estabelece os requisitos mínimos para sistemas de GC (*Knowledge Management Systems - KMS*), evidenciando que os sistemas devem ser planejados, implementados, mantidos e aprimorados continuamente para gerar valor sustentável às partes interessadas. Essa abordagem estruturada possibilita capturar, formalizar e disseminar tanto o conhecimento tácito (subjetivo, experiencial) quanto o explícito (documentado, sistemático), gerando um ambiente favorável à inovação e ao aprendizado organizacional (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018).

Em uma visão estratégica, gerir o conhecimento ao longo da jornada do empregado pode ser considerada um instrumento de gestão de pessoas orientado à criação de valor. A gestão eficaz dessa jornada visa proporcionar uma experiência positiva e coerente para o empregado, promovendo integração cultural, desenvolvimento profissional, engajamento e retenção de talentos (KMINSIDER, 2023).

A jornada do empregado compreende todas as etapas e experiências vividas por um empregado em uma organização, desde a sua entrada na organização até o desligamento. Cada fase no decorrer dessa trajetória pode influenciar nas percepções do empregado, no seu engajamento, na satisfação e, consequentemente, nos resultados organizacionais (APPLAUDHR, 2023).

A aplicação da GC ao longo da jornada do empregado demanda estratégias específicas para cada fase da trajetória profissional. No recrutamento e seleção, por exemplo, a GC pode apoiar na construção de uma cultura de aprendizado contínuo, utilizando repositórios de conhecimento e materiais institucionais que transmitam valores organizacionais e atraiam talentos alinhados a cultura organizacional (APPLAUDHR, 2023).

2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADOS À JORNADA DE CARREIRA DO EMPREGADO

2.2.1 MODELO *SECI* DE NONAKA E TAKEUCHI

Nonaka e Takeuchi (2008) elaboraram o modelo *SECI*, que descreve um processo dinâmico e espiralado de mudança do conhecimento entre formas tácitas e explícitas, em quatro modos principais: Socialização: compartilhamento de conhecimento tácito por meio de interações diretas, como *shadowing* ou programas de mentoria; Externalização: mudança de conhecimento tácito em explícito por meio de decodificação do conhecimento, como produção de materiais didáticos, relatórios, procedimentos, manuais; Combinação: integração de diferentes fontes explícitas em sistemas organizados, como bancos de dados corporativos e Internalização: assimilação de conhecimento explícito para criar novas habilidades práticas.

O modelo *SECI* traz uma visão da importância da aplicação de diferentes práticas de GC à jornada do empregado como *onboarding* (socialização e internalização), *offboardin*g (externalização) e desenvolvimento contínuo (combinação e internalização).

2.2.2 MODELO 70-20-10 DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA

O modelo 70-20-10, bastante utilizado em processos de Treinamento e Desenvolvimento, estrutura o aprendizado organizacional em três dimensões (CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP, 2023):

* 70% - aprendizagem prática (*on the job*): experiências reais, como *job rotation,* projetos desafiadores e ampliação do escopo de responsabilidades.
* 20% - aprendizagem social: interações com mentores, colegas e comunidades de prática, que possibilitem a mudança de conhecimento tácito em explícito.
* 10% - aprendizagem formal**:** treinamentos e certificações que consolidam boas práticas e conhecimentos explícitos.

O modelo 70-20-10 sugere que a maior parcela do aprendizado dos colaboradores atuantes nas organizações ocorre por meio de experiências práticas (70%), complementadas por interações sociais (20%) e treinamentos (10%). (SCOTT e FERGUSON, 2014).

Fazer a integração do modelo 70-20-10 à GC possibilita criar experiências de desenvolvimento alinhadas ao ciclo *SECI.* Por exemplo, o *job rotation* (70%) favorece socialização e internalização, enquanto mentoria e Comunidades de Prática (20%) permitem externalização e combinação, e treinamentos (10%) incorporam boas práticas em repositórios documentados.

2.2.3. MODELO DOS BLOCOS CONSTRUTIVOS DA GC

O modelo de GC proposto por Probst et al. (2002) organiza o processo de GC em oito blocosinter-relacionados, formando um ciclo contínuo que visa garantir a criação, retenção e uso estratégico do conhecimento organizacional. Também se recorreu ao modelo de Probst et al. (2002) por sua abordagem estruturada e sistêmica do ciclo da GC, que contempla etapas como aquisição, desenvolvimento, distribuição e retenção do saber organizacional. Os oito blocos são:

1. Identificação do Conhecimento: reconhecer quais conhecimentos são relevantes para a organização.
2. Aquisição do Conhecimento: obter novos conhecimentos externos ou internos.
3. Desenvolvimento do Conhecimento: gerar ou aprimorar conhecimento dentro da organização.
4. Distribuição do Conhecimento: garantir que o conhecimento seja compartilhado entre os membros.
5. Uso do Conhecimento: aplicar o conhecimento de forma eficaz nos processos organizacionais.
6. Retenção do Conhecimento: conservar conhecimentos críticos para evitar perdas.
7. Avaliação do Conhecimento: medir a qualidade e o valor do conhecimento gerenciado.
8. Objetivos do Conhecimento: definir metas claras para direcionar todas as atividades de GC.

O modelo não trata os blocos como etapas isoladas, mas sim como um ciclo interconectado. Isso é fundamental, pois, na prática, a gestão do conhecimento não é linear. Por exemplo, a avaliação do conhecimento pode influenciar diretamente a identificação do conhecimento para novas iniciativas. Essa interconexão reforça a ideia de que a gestão do conhecimento é um processo contínuo e dinâmico, e não uma série de ações pontuais.

O ciclo de Probst et al. (2002) destaca que a GC deve ser estruturada, sistemática e alinhada aos objetivos organizacionais, tratando o conhecimento como um recurso estratégico. Ele demonstra que a gestão do conhecimento não se trata apenas de "saber o que se sabe", mas de gerenciar esse conhecimento de forma estratégica para gerar valor real para a empresa.

2.3 INTEGRAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC ÀS ETAPAS DA JORNADA DO EMPREGADO

Para potencializar o valor estratégico da GC, é necessário integrá-lo de maneira estruturada e alinhada aos objetivos organizacionais durante a jornada do empregado. A ISO 30401 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018) evidencia que sistemas de GC devem abranger processos sistemáticos para identificar, criar, compartilhar, utilizar e reter conhecimento, envolvendo tecnologia, cultura, processos e pessoas.

Nesse sentido o Modelo de Referência da SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2024) também tem como premissas:

* Gestão do Conhecimento existe para suportar as prioridades de negócio, sem deixar de atender às necessidades gerenciais e de suporte.
* Gestão do Conhecimento depende de um ambiente organizacional que valorize o conhecimento, a inovação e a aprendizagem contínua. (SBGC, 2024)

Em especial, o modelo *SECI,* de Nonaka e Takeuchi (2008), fornece um referencial teórico essencial ao explicar como o conhecimento é convertido entre formas tácitas e explícitas por meio de processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Na jornada de carreira do empregado, essas conversões se manifestam em iniciativas e práticas de gestão do conhecimento que propiciam o aprendizado na prática e a socialização com outros profissionais experientes.

Complementarmente, a aplicação estruturada do modelo 70-20-10 (SCOTT e FERGUSON, 2014) reforça a integração prática de GC e T&D ao distribuir o aprendizado em três dimensões: 70% de aprendizagem experiencial (ex.:*on-the-job, job rotation*, projetos estratégicos), 20% de aprendizagem social (ex.: mentoria, CoPs) e 10% de aprendizagem formal (ex.: certificações, treinamentos). Essa distribuição garante que o conhecimento seja incorporado de maneira sustentável ao dia a dia do trabalho, estimulando a aprendizagem contínua.

A inspiração em Probst et al. (2002) se justifica porque o modelo detalha um ciclo estruturado de atividades de GC (como aquisição, desenvolvimento, distribuição e retenção), servindo de base para organizar as macros fases propostas e alinhar práticas de conhecimento e treinamento às etapas de desenvolvimento de carreira.

A literatura específica em GC para RH destaca também a relevância de sistemas integrados para mapear talentos, identificar *gaps* de competências e criar planos de desenvolvimento individualizados (APPLAUDHR, 2023; KMINSIDER, 2023). Estudos como o de Kamukama e Nakyazi (2022) demonstram que estratégias estruturadas de GC estão positivamente correlacionadas à retenção de empregados. Portanto, integrar as práticas de GC às etapas da jornada do empregado é um fator estratégico para construir uma cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo, à inovação colaborativa e à resiliência competitiva.

1. **METODOLOGIA**

Este artigo adota uma abordagem teórica/conceitual com o objetivo de propor um modelo de integração da GC na jornada de carreira do empregado. Respaldada em modelos consolidados na literatura, como o ciclo *SECI* (Nonaka & Takeuchi, 1995), o Modelo 70-20-10 (*Center for Creative Leadership*, 2023; *Learning Guild*, 2023) e inspiração no modelo de GC proposto por Probst et al. (2002) que organiza o processo de GC em oito blocosinter-relacionados, esta proposta busca oferecer um modelo conceitual robusto que sirva como referência para organizações interessadas em articular práticas de GC e T&D ao longo do percurso profissional de seus empregados.

A metodologia apresentada é de natureza qualitativa e construtiva, caracterizando-se como engenharia conceitual (Gregor, 2006), na qual se busca a integração sistemática de conceitos e modelos existentes para propor um modelo teórico aplicável, que prescrevam como projetar e construir artefatos para resolver problemas práticos.

A questão prática que orienta a pesquisa é: como impulsionar a gestão do conhecimento ao longo da carreira de empregados em uma empresa de grade porte e onde o conhecimento é um ativo fundamental para sua sustentabilidade de sua capacidade técnica e tecnológica?

A abordagem metodológica adotada privilegia a construção conceitual fundamentada em revisão teórica sistemática e integração de modelos reconhecidos na literatura. Este modelo teórico busca sistematizar boas práticas e fornece uma base para futuras validações empíricas, estudos comparativos entre setores e investigações longitudinais que possam avaliar os impactos da integração entre GC e T&D na experiência do empregado.

Metodologicamente percorreu-se quatro etapas principais: análise conceitual, mapeamento da jornada do empregado, identificação e classificação de práticas integradas e modelagem teórica integrada.

3. 1 ANÁLISE CONCEITUAL

A primeira parte deste artigo consistiu em revisar e sintetizar criticamente referências sobre Gestão do Conhecimento (GC), Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Experiência do empregado (*Employee Experience*).

Além desse conteúdo, foi utilizado como inspiração os princípios dos modelos de GC Probst et al. (2002) que articula o desenvolvimento profissional ao longo da carreira de empregados em uma organização.

A vinculação desses modelos traz respaldo teórico à integração das práticas de GC à jornada de carreira, alinhando estratégias de aprendizagem, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional.

3. 2 MAPEAMENTO DA JORNADA DO EMPREGADO

Na segunda etapa, realizou-se o delineamento das fases que compõem a jornada do empregado em uma empresa de grande porte, dando visibilidade às etapas de maturidade que um profissional desenvolve, desde o momento em ingressa até a sua saída da organização.

Partiu-se de um modelo base de cargos (júnior, pleno, sênior e master) e como se conforma o ganho de experiências, interações de aprendizado e contribuição do empregado para formação de novos talentos e competências.

A explicitação desse mapeamento tem como ambição transformar a jornada empregado de uma experiência passiva para um processo ativo, onde cada passo é intencional e alinhado aos objetivos de carreira do profissional e da empresa. Além disso, fornece uma estrutura para analisar a inserção de práticas de GC e T&D de forma sistemática, considerando as diferentes necessidades de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento ao longo da trajetória profissional na organização.

3. 3 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE PRÁTICAS INTEGRADAS

Nesta etapa, procederam-se a identificação e categorização de práticas de GC e T&D apropriadas para cada fase da jornada do empregado. Para identificação das práticas foi utilizado o e-book Gestão do conhecimento na Petrobras (Silva, et al, 2023).

Considerando o modelo 70-20-10, os instrumentos e abordagens são classificados em:

* Experiencial (aproximadamente 70%): iniciativas como *job rotation,* participação em projetos estratégicos, participação em comitês, participações em equipes matriciais ou força-tarefa para resolução de problemas complexos, aprendizado por observação (*shadowing)*;
* Social (aproximadamente 20%): mentoria, tutoria, TLT-treinamento no local de trabalho, comunidades de prática (CoP), *storytelling* e fóruns colaborativos;
* Formal (aproximadamente 10%): treinamentos, certificações e sistematização de conhecimentos em documentos e sistemas a serem recuperados nos repositórios da organização;

A análise fundamentada no ciclo *SECI* permite compreender como essas práticas contribuem para a transformação do conhecimento tácito em explícito, promovendo a circulação e o armazenamento do saber organizacional.

3.4 MODELO TEÓRICO INTEGRADO

A última etapa contempla a elaboração de uma proposta de um modelo conceitual integrado que organize as fases da jornada de carreira do empregado com os objetivos de aprendizagem e as práticas de GC e T&D.

Este modelo almeja contemplar:

1. Seleção de estratégias alinhadas ao 70-20-10, garantindo o equilíbrio entre aprendizagem prática, social e formal;
2. Aplicação dos ciclos *SECI* em cada fase, para assegurar a criação, compartilhamento e internalização do conhecimento;
3. Inspiração no Modelo dos blocos construtivos da GC, pois o modelo detalha um ciclo estruturado de atividades de GC;
4. A definição de macro fases da jornada do empregado na Companhia;
5. A recomendação de ferramentas de suporte e a aplicação de práticas de GC.

O modelo teórico tem como objetivo ser flexível e adaptável, para que possa ser customizado de acordo com o contexto organizacional, considerando o desenvolvimento de culturas de aprendizagem contínua e a consolidação do capital intelectual como diferencial competitivo.

1. **RESULTADO E DISCUSSÃO**

A partir da aplicação da metodologia teórica construtiva, desenvolveu-se um modelo teórico que articula a jornada do empregado às práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e T&D.

Esse modelo é fundamentado nos modelos *SECI* (Nonaka & Takeuchi, 1995) e 70-20-10 (Center for Creative Leadership, 2023), além de se inspirar no modelo de Probst et al. (2002), que detalha atividades de GC como aquisição, desenvolvimento, distribuição e retenção do conhecimento.

O modelo proposto busca integrar as práticas de GC e os processos de aprendizagem ao longo da trajetória profissional do empregado, ilustrado na Figura 1.

Diagrama

O conteúdo gerado por IA pode estar incorreto.

Figura 1: Modelo conceitual da GC integrada à Jornada de Carreira do Empregado

Fonte: Elaborada pelos Autores

O modelo resultante propõe uma jornada composta em três macro fases: autonomia, maturidade e sistematização/compartilhamento vinculando estratégias de GC e treinamentos durante a trajetória do empregado.

A fase de autonomia, corresponde à aquisição e ao desenvolvimento de conhecimento individual, um processo que se inicia com a chegada dos empregados à organização e é apoiado pela GC, que oferece instrumentos para agilizar a socialização organizacional e acelerar a curva de aprendizagem. Ambientes virtuais com *Frequently Asked Questions* (FAQs), manuais e orientações institucionais, aliados a programas de tutoria, viabilizam um compartilhamento mais eficaz do conhecimento organizacional, tanto tácito quanto explícito (APPLAUDHR, 2023).

A fase de maturidade, tem ênfase na distribuição e uso organizacional do conhecimento. Com o avanço do desenvolvimento profissional e aprendizado contínuo, os empregados passam a constituir um dos eixos centrais da GC aplicada à trajetória de carreira. A disponibilização de trilhas de aprendizagem, plataformas digitais e capacitação demonstra o compromisso da organização com o desenvolvimento profissional e o fortalecimento de competências técnicas e comportamentais. Para além do treinamento, a GC promove uma cultura de aprendizado organizacional, em que o conhecimento é continuamente atualizado, compartilhado e aplicado de forma colaborativa (KAMUKAMA; NAKYAZI, 2022).

A fase de sistematização e compartilhamento, configura um momento em que os empregados concentram esforços na organização e disseminação dos conhecimentos adquiridos, contribuindo para a consolidação de práticas e o fortalecimento de repositórios institucionais. Um aspecto crítico associado a essa etapa é o desligamento de profissionais, especialmente por aposentadoria. Sob a perspectiva da GC, o *offboarding* pode ser tratado como um processo estratégico para mitigar a perda de conhecimento organizacional. A adoção de ferramentas como entrevistas estruturadas no momento de desligamento do empregado, *shadowing* e programas de mentoria reversa permitem capturar e compartilhar o saber tácito dos empregados, possibilitando a continuidade do aprendizado institucional mesmo após a aposentadoria do empregado e saída da empresa. (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018).

Cada uma dessas fases é associada a trilhas de aprendizagem e as práticas de GC e T&D, permitindo uma visão sistêmica da evolução do empregado dentro da organização. O diferencial do modelo reside na proposição de ações de GC no decorrer da jornada do empregado, com foco na criação, compartilhamento e retenção do capital intelectual.

O modelo teórico mostra como o ciclo *SECI* pode ser aplicado de forma dinâmica ao longo da jornada profissional, promovendo a mudança do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Esse alinhamento reforça a natureza cíclica e retroalimentadora da GC, em consonância com os princípios da aprendizagem organizacional.

A integração com o modelo 70-20-10 viabiliza o equilíbrio entre as modalidades de aprendizagem. O componente experiencial (70%) é ativado em práticas como *job rotation*, atuação em projetos estratégicos e *shadowing.* O componente social (20%) é contemplado por programas de mentoria, *storytelling* e comunidades de prática. Já o componente formal (10%) é mantido por treinamentos, trilhas de capacitação e certificações. Essa aplicação permite que a organização construa um ecossistema de aprendizagem contínua, sustentado por múltiplas formas de aquisição e compartilhamento de conhecimento.

Também se recorreu ao modelo de Probst et al. (2002) por sua abordagem estruturada de GC, para orientar a seleção de estratégias alinhadas ao 70-20-10, garantindo o equilíbrio entre aprendizagem prática, social e formal e a visualização de um ciclo estruturado de atividades de GC proposta na Figura 2.



Figura 2: A Gestão do conhecimento na Jornada do Empregado

Fonte: Elaborada pelos Autores

A estrutura proposta amplia o escopo da GC ao posicioná-la como parte central da jornada do empregado. Esse posicionamento exige mudanças culturais e o incentivo à colaboração e o reconhecimento de práticas que promovem a circulação do saber. Além disso, evidencia-se que momentos de transição da carreira, como por exemplo a opção pela aposentadoria são cruciais para ações de captura e retenção de conhecimento.

O modelo também reforça a importância da sinergia entre as áreas de RH, TI e GC. Para que a integração seja efetiva, é necessário que a estrutura de GC (sistemas, práticas, processos e recursos) estejam alinhados aos processos de RH, e que a liderança incorpore práticas de compartilhamento e desenvolvimento como parte do cotidiano organizacional.

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES**

A partir da construção da jornada de carreira do empregado integrando as práticas de GC e T&D, este estudo evidenciou que a sinergia entre essas áreas representa um diferencial essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações contemporâneas. A jornada do empregado, entendida como um processo contínuo que se estende desde o ingresso até o desligamento, quando orientada por modelos como o ciclo SECI, o 70-20-10 e um modelo de GC que contempla atividades de aquisição, desenvolvimento, distribuição e retenção do conhecimento, potencializa o aprendizado prático, social e formal, alinhando o crescimento profissional às necessidades organizacionais.

As práticas integradas demonstram que a GC pode ser considerada uma dimensão transversal, que permeia todos os momentos da trajetória profissional. Essa abordagem promove a internalização do conhecimento tácito, estimula a inovação e contribui para a retenção e a sucessão eficaz de talentos. Além disso, a reinterpretação do *offboarding* (desligamento) como uma fase ativa de captura de conhecimento reforça a importância de preservar a memória organizacional como um ativo estratégico.

Do ponto de vista da liderança, a adoção desse modelo integrado implica desafios que exigem investimentos em cultura organizacional, capacitação contínua, comunicação transparente e tecnologias adequadas. O comprometimento da liderança e o engajamento dos empregados são fundamentais para garantir a eficácia das práticas, bem como para superar resistências e transformar a organização em um ambiente colaborativo e orientado ao aprendizado.

A implantação do presente modelo tem implicações significativas tanto para a organização quanto para a academia. No âmbito organizacional, a representação integrada de GC e T&D na jornada do empregado oferece um modelo que orienta a construção de experiências colaborativas visando a retenção de talentos. Ao articular as práticas de GC com as fases da jornada do empregado, as organizações podem sistematizar o compartilhamento de conhecimento, atenuando os riscos de perda de capital intelectual. Além disso, o alinhamento com ciclos de aprendizagem como o SECI, o 70-20-10 e o modelo de GC, permite adotar estratégias que integrem aprendizado experiencial, social e formal, fortalecendo uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua e à inovação.

No campo acadêmico, o modelo oferece um referencial conceitual para futuras investigações que explorem a integração entre GC e a jornada de carreira do empregado, estimulando a realização de estudos longitudinais que validem e aprimorem a aplicação do modelo em diferentes contextos organizacionais. Além disso, destaca-se a necessidade de um olhar integrado que envolva áreas de RH, TI e GC para instrumentalizar ações, bem como a mobilização da liderança e dos empregados, para garantir a efetividade da implementação do modelo e maximizar seus impactos positivos na experiência do empregado e no resultado organizacional.

Este estudo, ao propor um modelo teórico para a integração da GC na jornada do empregado, pode apresentar algumas limitações. Inicialmente, o modelo desenvolvido foca na implantação em uma empresa específica, não contemplando as particularidades de diferentes culturas organizacionais, portes de empresas ou setores econômicos. Portanto, recomenda-se que futuras pesquisas adaptem e customizem o modelo de acordo com as características contextuais, ampliando sua aplicabilidade e relevância para diversos perfis organizacionais.

Outra limitação relaciona-se à dinâmica acelerada do mercado e às transformações tecnológicas, as quais podem demandar atualizações constantes nas práticas de GC e T&D. Estudos futuros devem considerar essas mudanças, investigando como novas tecnologias podem impactar a jornada do empregado e as estratégias de aprendizagem contínua.

Por fim, sugere-se a realização de pesquisas que expandam o constructo e incorporem abordagens quantitativas para mensurar os impactos da integração entre GC e jornada do empregado em indicadores organizacionais, tais como engajamento, retenção e inovação. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos poderá enriquecer a compreensão do fenômeno e potencializar para a implantação de novas práticas.

1. **CONCLUSÃO**

O presente estudo contribuiu para um avanço teórico ao propor um modelo para a integração da GC na jornada de carreira do empregado, alinhando práticas de T&D e modelos consagrados, como o ciclo *SECI,* o modelo 70-20-10 e tendo como inspiração o modelo de GC abrangente às atividades como aquisição, desenvolvimento, distribuição e retenção do conhecimento. A partir da questão prática: “como impulsionar a gestão do conhecimento ao longo da carreira de empregados em uma empresa de grande porte e onde o conhecimento é um ativo fundamental para a sustentabilidade de sua capacidade técnica e tecnológica?” A construção conceitual propiciou delinear um modelo que abrange diferentes fases da carreira profissional, destacando a importância da aprendizagem experiencial, social e formal para o desenvolvimento contínuo, retenção de talentos e inovação organizacional.

O modelo proposto ressalta a relevância da GC como parte da experiência do empregado, promovendo a criação, compartilhamento e retenção do capital intelectual em todos os momentos, desde a entrada na organização até o desligamento. A articulação entre GC e T&D demonstra potencial para fortalecer a cultura organizacional e otimizar o compartilhamento de conhecimento, especialmente em momentos de transição de carreira e *offboarding* (desligamento). Apesar das contribuições, identifica-se a necessidade de aplicação e avaliação do modelo, recomendando-se pesquisas futuras, em organizações privadas e públicas, a fim de avaliar os impactos organizacionais da proposta, assim como seu aprimoramento, incorporando métodos quantitativos e qualitativos no intuito de avaliar os impactos das práticas integradas no desempenho organizacional e na experiência do empregado.

Em suma, a integração da GC na jornada de carreira do empregado configura-se como uma estratégia para o desenvolvimento sustentável das organizações, visando a promoção da inovação, engajamento e vantagem competitiva em ambientes de constantes mudanças e de complexidade. A continuidade das pesquisas neste campo é fundamental para consolidar e expandir as bases teóricas e práticas que sustentam a transformação da gestão de pessoas e do capital intelectual nas organizações contemporâneas.

1. **REFERÊNCIAS**

APPLAUDHR. **The ultimate guide to knowledge management for human resources**. [S.l.]: ApplaudHR, 2023. Disponível em: <https://www.applaudhr.com/blog/digital-transformation/guide-to-knowledge-management-human-resources>. Acesso em: 4 Jul. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:2018 – Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

GREGOR, Shirley. The nature of theory in information systems. **MIS Quarterly**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 611–642, 2006.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30401:2018 – Knowledge management systems – Requirements**. Geneva: ISO, 2018.

KAMUKAMA, N.; NAKYAZI, E. Knowledge management and employee retention in higher education institutions. **Journal of Knowledge Management**, v. 26, n. 9, p. 224–242, 2022. DOI: 10.1108/JKM-12-2021-0952.

KMINSIDER. **What is HR knowledge management?** [S.l.]: KM Insider, 2023. Disponível em: https://kminsider.com/topic/what-is-hr-knowledge-management/. Acesso em: 4 Jul. 2025.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PROBST, G. et al. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCOTT, Steaf; FERGUSON, Owen. **New Perspectiveon 70:20:10: a GoodPractice Research Paper**. Good Practice for leaders and managers, 2014. Disponível em: [New Perspectives on 70-20-10 (Nov 14).pdf](https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%2014).pdf). Acesso em: 4 julho 2025.

SILVA, L. ; et al. Gestão do conhecimento na Petrobras: conexões humanas significativas para o desenvolvimento intencional dos saberes. Rio de Janeiro: PETROBRAS, 2023. Disponível em: <https://publicacoesup.petrobras.com.br/peld/catalog/view/47/63/84>. Acesso em: 5 jul. 2025.

Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento: guia da Excelência em Gestão do Conhecimento**. 2ª ed. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo: SBGC, 2024.