

GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL COMO APOIO AO PLANO DE CARREIRA EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: PROPOSIÇÃO DE FRAMEWORK CONCEITUAL

PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT AS SUPPORT FOR A CAREER PLAN IN CORPORATE GOVERNANCE: PROPOSAL OF A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Ivanir Costa

Doutor em Engenharia de Produção. Universidade Nove de Julho (UNINOVE) – Brasil.
ivanirc@uni9.pro.br

Luciana Henrique Pavesi Stefani

Mestranda em Informática e Gestão do Conhecimento. Universidade Nove de Julho (UNINOVE) - Brasil
lucianapavesi@uni9.edu.br

Marcos Antonio Gaspar

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

Cesar Cari Eliseu

Mestrando em Informática e Gestão do Conhecimento. Universidade Nove de Julho (UNINOVE) - Brasil
cesarcari@uni9.edu.br

Najara Gabriela Luzin Cardoso

Mestranda em Informática e Gestão do Conhecimento. Universidade Nove de Julho (UNINOVE) – Brasil.
nagabycc@uni9.edu.br

RESUMO

Objetivo: propor o *framework* GCP-GovC, um modelo conceitual integrativo que articula as habilidades da gestão do conhecimento pessoal (GCP) com as necessidades de desenvolvimento dos profissionais atuantes na governança corporativa (GovC). Metodologia: pesquisa qualitativa, exploratória e propositiva, combinando revisão sistemática da literatura (RSL) acadêmica, seguindo o protocolo PRISMA 2020, com análise crítica de documentos de referência que estabelecem padrões profissionais para a prática de GovC. As correlações entre os construtos foram derivadas por meio de procedimento de análise de correspondência conceitual, estruturado em três etapas e fundamentado em critérios explícitos de inclusão e exclusão. Resultados: o *framework* GCP-GovC, evidencia os fundamentos da GCP como base para o desenvolvimento das principais habilidades do profissional de GovC, impulsionadas por diferentes elementos alavancadores. O *framework* apresenta os resultados destes elementos para a carreira do profissional em GovC. Adicionalmente, foi elaborada matriz de correspondência conceitual que sistematiza as relações entre seis habilidades de GCP, quatro pilares de plano de carreira e onze princípios estratégicos da ISO 37000:2021. O *framework* indica que práticas sistemáticas de GCP podem apoiar profissionais na construção de carreiras alinhadas às demandas atuais da GovC. Implicações práticas: este estudo avança na literatura ao integrar, em único modelo, os construtos de GCP, plano de carreira e GovC, articulando domínios ainda não conectados segundo a RSL realizada. O *framework* proposto é um modelo teórico e conceitual com potencial de aplicação em contextos públicos e privados, útil ao

desenvolvimento profissional individual, aplicável à gestão de talentos de profissionais atuantes em GovC.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento pessoal, plano de carreira, desenvolvimento de carreira, governança corporativa.

ABSTRACT

Objective: Propose a GCP-GovC framework, an integrative conceptual model that articulates personal knowledge management (PKM) skills with the development needs of professionals working in corporate governance (CGov). **Methodology:** qualitative, exploratory, and propositional research, combining an academic systematic literature review (SLR) following the PRISMA 2020 protocol with a critical analysis of reference documents that establish professional standards for the practice of CGov. The correlations among the constructs were derived through a conceptual correspondence analysis procedure, structured in three stages and grounded in explicit inclusion and exclusion criteria. **Results:** The GCP-GovC framework highlights the foundations of PKM as the basis for developing the core skills of the CGov professional, driven by different enablers. The framework presents the outcomes of these elements for professionals' careers in CGov. The authors developed a conceptual correspondence matrix that systematizes the relationships among the six PKM skills, four career plan pillars, and eleven strategic principles of ISO 37000:2021. The framework indicates that systematic PKM practices can help professionals build careers aligned with current CGov demands. **Practical implications:** This study advances the literature by integrating the constructs of PKM, career planning, and CGov into a single model, articulating domains not yet connected in the systematic literature review. The proposed framework is a theoretical and conceptual model with potential for application in both public and private contexts, useful for individual professional development, and applicable to the talent management of professionals working in CGov.

KEYWORDS: personal knowledge management, career plan, career development, corporate governance.

1. INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GovC) consolidou-se como um sistema essencial nas organizações para o direcionamento e a sustentabilidade destas, buscando harmonizar os interesses de múltiplos *stakeholders* (partes interessadas) e garantir a geração de valor a longo prazo. O sucesso desse sistema depende diretamente das competências de seus profissionais, de quem se exige visão estratégica, capacidade analítica e um sólido compromisso com valores éticos (Minadeo, 2018). Apesar do aumento da demanda por talentos em GovC, observa-se carência de planos de carreira estruturados que formalizem e orientem o desenvolvimento contínuo dessas competências, criando um desafio para a retenção de profissionais qualificados em um mercado de trabalho dinâmico (Gessner, 2018; Keppeler; Papenfuß, 2023).

Diante dessa lacuna estrutural, a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional recai cada vez mais sobre o próprio indivíduo. Nesse contexto, emerge o conceito de Gestão

do Conhecimento Pessoal (GCP), um conjunto de processos autogeridos, dinâmicos e intencionais voltados a organizar, filtrar e transformar o fluxo de dados em conhecimento aplicável (Wright, 2005; Alves; Da Silva, 2021; Borges *et al.*, 2019). A GCP pressupõe, ainda, o alinhamento estratégico entre as competências individuais e as metas organizacionais, em consonância com princípios de governança (Güpür; Emek, 2023; ISO 37000 (ISO 2021).

Para corroborar o conceito de GCP, os estudos sobre o conhecimento ganharam mais atenção, destacando aspectos como o desenvolvimento de abordagens, teorias e gestão. Destaca-se a Teoria de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), que contempla o modelo de conversão do conhecimento denominado como SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), a qual ressalta que a criação do conhecimento ocorra em três níveis: indivíduo, grupo e organização (Ono; Valente, 2020).

Diferentemente das abordagens de grupo e organizacional, a GCP posiciona o profissional como agente ativo da própria aprendizagem. Essa perspectiva é reforçada por estudos que demonstram como o capital psicológico, associado à gestão das capacidades pessoais, atua como um motor para o bem-estar e a prosperidade na carreira, especialmente em ambientes de alta pressão como o da GovC (Sun *et al.*, 2022).

Apesar da relevância desses temas, a literatura revela uma descontinuidade na produção acadêmica: enquanto existem contribuições significativas sobre GCP, plano de carreira e GovC de forma isolada, são raras as iniciativas que buscam estabelecer conexões integradas entre os três domínios. Essa lacuna justifica a presente pesquisa e levanta a questão central deste estudo: de que forma a GCP pode oferecer subsídios para a estruturação e potencialização das carreiras de profissionais que atuam em GovC? Para responder a essa pergunta, o objetivo deste estudo é propor o framework GCP-GovC, um modelo conceitual integrativo que articule as habilidades da GCP com as necessidades de desenvolvimento dos profissionais do campo da GovC.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL

A GCP pode ser compreendida como um conjunto de processos e estratégias adotados por indivíduos para coletar, organizar, compartilhar e aplicar conhecimentos de forma sistemática e intencional em suas trajetórias profissionais e pessoais (Alves; Da Silva, 2021; Avery *et al.*, 2001). Nesse sentido Nonaka e Takeuchi (2019) afirmam que as organizações não devem criar um futuro baseado somente em objetivos, crenças e interesses subjetivos e

que esses líderes vão além do interesse estrito da organização. Os autores complementam que elas devem buscar o bem comum, e sugerem que uma das razões seja por não estarem cultivando o tipo certo de líderes, que eles chamam de líderes que não apenas sabem fazer, não apenas sabem o quê, mas sobretudo sabem por que e para quem fazem (líderes fronéticos, com sabedoria prática).

A GCP diferencia-se da gestão organizacional do conhecimento por situar o indivíduo, e não a organização, como unidade primária de análise e ação. Enquanto a gestão organizacional do conhecimento se concentra em fluxos, repositórios e sistemas institucionais, a GCP enfatiza os processos cognitivos, metacognitivos e relacionais que cada pessoa desenvolve ao longo de sua experiência (Carvalho; Palmeira, 2026).

Wright (2005) propõe que uma estrutura da GCP em torno de seis habilidades fundamentais: recuperação da informação, avaliação da informação, organização da informação, colaboração em torno do conhecimento, análise e criação de conhecimento. Essa estruturação possibilita ao profissional desenvolver um sistema pessoal de gestão do conhecimento que, quando aplicado de forma consistente, gera vantagens competitivas sustentáveis no mercado de trabalho.

2.2 PLANO DE CARREIRA

Para Gander (2021), a carreira tem sido definida como sequência evolutiva de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. O termo ‘plano de carreira’ é apresentado por Hall (2002) como uma sequência de atividades e experiências profissionais, cuja definição pode abranger diferentes conotações. Na concepção de carreira como avanço, o indivíduo segue uma mobilidade vertical, tal como uma escalada na hierarquia organizacional, de forma progressiva e ordenada, conforme obtém promoções ou incorpora novas atividades e responsabilidades.

Tams (2020) descreve a carreira como um fenômeno individual e coletivo, que está relacionada aos fatores sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e ambientais, envolvendo não apenas a biografia individual, mas também a história das organizações e sociedades. Baruch e Sullivan (2022) também afirmam que os estudos em carreiras podem alcançar uma perspectiva multinível: individual, organizacional e social.

Há de se considerar que o plano de carreira é uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas que estrutura as possíveis trajetórias de desenvolvimento e progressão de um colaborador na organização. Ele funciona como um mapa que conecta as aspirações individuais dos funcionários às necessidades e aos objetivos da empresa (Borges *et al.*, 2019). Um plano

de carreira moderno e eficaz se baseia nos seguintes pilares (Borges et al., 2019; Sullivan; Baruch, 2009; G  p  r; Emek, 2023):

- a) **Estrutura Transparente:** Mapeia claramente os papéis, as competências técnicas e comportamentais, e as experiências necessárias de modo a avançar para diferentes níveis e funções, que podem incluir progressão vertical (promoções), lateral (mesmo nível, área diferente) ou diagonal (promoção para outra área).
- b) **Crêterios Claros:** Define os cr  terios objetivos (como avaliações de desempenho, aquisição de novas competências, resultados em projetos) que governam a mobilidade interna.
- c) **Foco em Desenvolvimento:** Serve como um roteiro para o desenvolvimento contínuo, incentivando o aprendizado, a requalificação e a atualização a fim de preparar os funcionários para os desafios futuros da organização.
- d) **Alinhamento Estratégico:** Garante que o crescimento dos colaboradores esteja alinhado com as metas de negócio, ajudando a reter talentos e a construir as capacidades internas necessárias para o futuro.

Como destacam fontes recentes, a ênfase mudou de uma arquitetura de cargos rígida para uma estrutura de carreiras flexível e focada em competências (Mercer, 2023). O objetivo não é apenas listar cargos, mas criar um roteiro que motive e engaje os funcionários, demonstrando que eles têm um futuro e potencial de crescimento na empresa, o que é um fator crítico para a retenção de talentos (G  p  r; Emek, 2023; Baruch, 2006). O plano de carreira ainda pode mostrar que a organização está atenta e preocupada em prover formas de sanar as necessidades básicas intrínsecas e extrínsecas do profissional, tais como: s  l  rios, segurança no cargo, reconhecimento, oportunidades de crescimento e autoconfiança, fatores ligados à motivação do indivíduo (Schuster; Dias, 2012).

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A GovC compreende o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas (IBGC, 2023). De acordo com a norma específica de GovC, a ISO 37000 (ISO, 2021), sua aplicação é a nível global a todas as organizações, independentemente do tipo, tamanho, localização, estrutura ou finalidade. Ela fornece princípios e aspectos-chave das práticas a fim de orientar as organizações sobre como cumprir com suas responsabilidades e seu propósito. A norma também reforça a necessidade crítica de supervisão eficaz, em particular por meio de um sistema de controle interno bem definido e

processos de garantia confiáveis. A responsabilidade, como princípio da boa governança, é destacada em todos os níveis e de que nem os membros do corpo diretivo nem aqueles a quem o poder foi delegado estão acima da lei. A norma enfatiza ainda que os líderes devem definir o tom para uma cultura organizacional ética e precisam considerar o uso estratégico e responsável dos dados, além de decisões transparentes e alinhadas com as expectativas mais amplas da sociedade.

Nesse sentido, a GovC transcende os aspectos operacionais e assume papel fundamental na criação de valor e no fortalecimento da competitividade organizacional. Conforme destacam Weill e Ross (2006), organizações que possuem estruturas de governança bem definidas tendem a apresentar melhor desempenho e maior capacidade de extrair valor dos investimentos em tecnologia, uma vez que os direitos decisórios e os mecanismos de responsabilização contribuem para a obtenção de resultados superiores e sustentáveis.

2.4 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

2.4.1 Temática de busca: temas, expressões de busca e operadores booleanos

A execução da pesquisa foi realizada em bases digitais acadêmicas, aplicando-se o protocolo do método PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2022) de revisão sistemática da literatura. O Quadro 1 apresenta as temáticas utilizadas na busca de artigos acadêmicos nas bases digitais Scopus, Web of Science, OpenAlex e Google Acadêmico, com expressões booleanas em português e inglês.

Quadro 1 - Temáticas de busca

Temas	Expressão de busca em português	Expressão de busca em inglês
Tema de pesquisa 1	"gestão do conhecimento pessoal" E "gestão de carreira" E "governança corporativa"	"personal knowledge management" AND "career management" AND "corporate governance"
Tema de pesquisa 2	"gestão do conhecimento pessoal" E "gestão de carreira"	"personal knowledge management" AND "career management"
Tema de pesquisa 3 (objeto de pesquisa)	"plano de carreira" E "governança corporativa"	"career plan" AND "corporate governance"
Tema de pesquisa 4 (objeto de pesquisa)	"gestão do conhecimento pessoal" E "plano de carreira"	"personal knowledge management" AND "career plan"

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.4.2 Bases de dados acessadas

A Tabela 1 apresenta as bases de dados acessadas, as *strings* aplicadas, as limitações dos tipos de artigos e a quantidade de artigos encontrada no período de busca.

Tabela 1: Artigos encontrados nas bases de dados acessadas

Consulta 22/06/2026	String	Scopus	WoS	OpenAlex
		2016 - 2026 Somente Artigos		
C1	"career plan" AND "corporate governance"	3	0	2

Consulta 19/06/2026	Strings	Google Acadêmico
		2016 - 2026 Somente Artigos Em qualquer idioma
C2	"personal knowledge management" AND "career plan"	1
C3	"personal knowledge management" AND "career management" AND "corporate governance"	0
C4	"career plan" AND "corporate governance"	14
C5	"personal knowledge management" AND "career management"	2
C6	"gestão do conhecimento pessoal" E "plano de carreira"	0
C7	"gestão do conhecimento pessoal" E "gestão de carreira" E "governança corporativa"	0
C8	"plano de carreira" E "governança corporativa"	5
C9	"gestão do conhecimento pessoal" E "gestão de carreira"	0

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.4.3 Protocolo PRISMA 2020 aplicado

As buscas foram realizadas nas quatro bases de dados digitais no período compreendido entre 2016 e 2026, com restrição aos artigos científicos nos idiomas inglês e português. As *strings* de busca foram definidas a partir de quatro combinações temáticas por meio de operadores booleanos E/AND, conforme detalhado no Quadro 1. Os critérios de inclusão e exclusão adotados seguiram o modelo proposto por Liao *et al.* (2017), priorizando artigos com acesso completo e relação direta ou parcial à temática investigada.

A Figura 1 apresenta o fluxograma do método PRISMA 2020 com toda a sua estrutura, evidenciando as fases de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos selecionados.

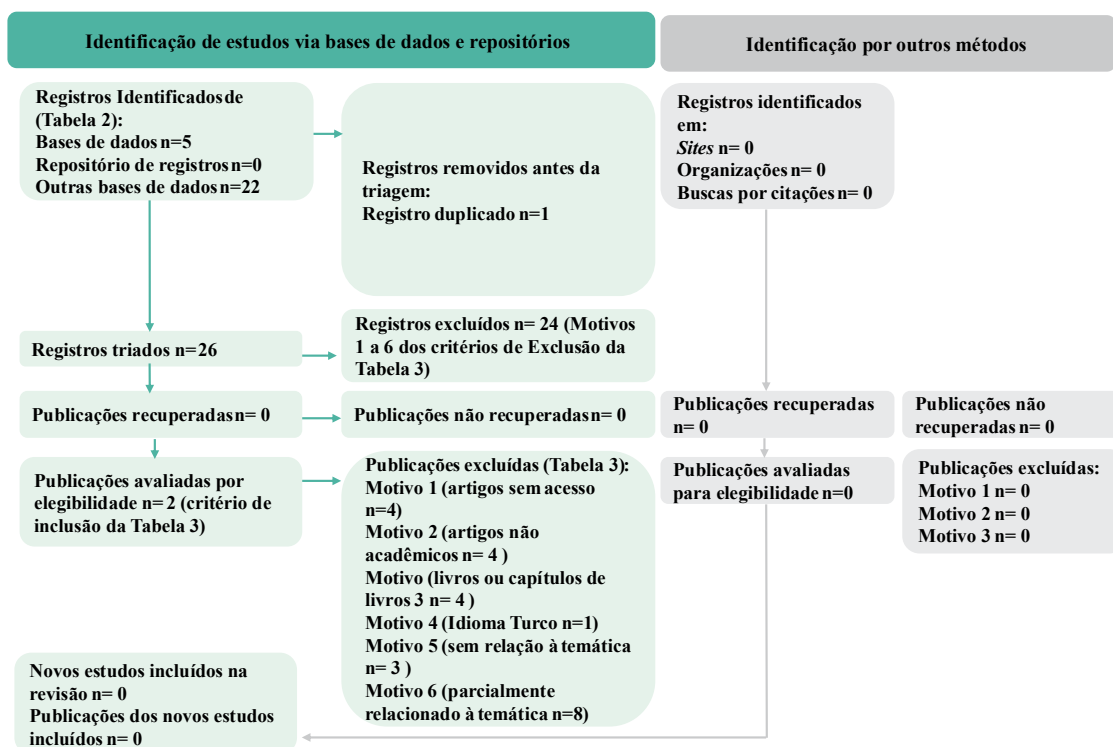


Figura 1 - Fluxograma PRISMA 2020 aplicado
Fonte: adaptado de Page et al. (2022) pelos autores.

O fluxograma (Figura 1) apresenta as etapas sistematizadas pelo protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2022) para revisões de literatura. A etapa de Identificação compreendeu a busca nas quatro bases de dados digitais resultando em 27 artigos ou trabalhos. Após remoção de duplicatas, mantiveram-se 26 registros para análise de elegibilidade. Na etapa de Triagem, aplicaram-se os critérios de exclusão e inclusão do autor Liao *et al.* (2017) nos 26 artigos selecionados, resultando na exclusão de 24 estudos, restando 2 estudos elegíveis para a revisão qualitativa. Esta estrutura sistemática garante transparência metodológica e replicabilidade do processo de seleção de estudos, conforme recomendações do protocolo PRISMA 2020.

2.4.4 Critérios de inclusão e exclusão de Liao et al. (2017)

Para atendimento do protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2022) quanto aos critérios de inclusão e exclusão dos artigos encontrados, aplicou-se os critérios do autor Liao *et al.* (2017), restando somente 2 artigos que atenderam completamente aos critérios aplicados, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Critérios de Inclusão e Exclusão (Liao et al., 2017)

Inclusão/ Exclusão	Motivo	Critério	Autores
	1	4 artigos sem acesso	Drury (2016); De Araujo; De Souza (2017); Whaley; Williams; Whaley (2026); Dyakiv (2018)
	2	4 artigos não acadêmicos	Russello (2022); Rossi (2022); Manninen (2024); De Maria; Macedo (2024)

Exclusão	3	4 livros ou capítulo de livros	Burke (2019); Uslu; Güneş (2023); Kamal (2018); Achtenhagen; Haag; Welter (2017)
	4	1 artigo em Idioma Turco	Tosunoğlu; Öztürkci (2021)
	5	3 artigos sem relação à temática	González-Pérez; Cabo; Sáinz (2020); Sun et al. (2022); Silveira (2022)
	6	8 artigos parcialmente relacionado à temática (aderência 1 e 2 ao tema pesquisado)	Maraschin et al. (2025); Mousavi; Javanmard; Shouraki (2016); Silva; Almeida (2019); Khan; Hossain; Bartram (2023); Batista; Francisco (2018); Evans (2017); Keppeler; Papenfuß (2023); Aman; Hanapi; Yusof; et al. (2019)
Inclusão	1	2 artigos relacionados à temática (aderência 3 ao tema pesquisado)	Minadeo (2018); Araujo; Ribeiro (2016)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação aos dois artigos selecionados e incluídos, análises foram feitas sobre a contribuição deles para confirmação da lacuna encontrada na literatura sobre o tema desta pesquisa. Com relação ao artigo de Minadeo (2018), observa-se que o trabalho não aborda a GCP, pois seu foco está nas estruturas de governança. Dessa forma a união dos três construtos básicos desta pesquisa não foi trabalhada de forma conjunta pelo autor, reforçando a lacuna de pesquisa detectada. Já o artigo de Araujo e Ribeiro (2016) não faz nenhuma menção à Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) ou a qualquer conceito relacionado. Dessa forma a união dos três construtos básicos desta pesquisa não foi trabalhada de forma conjunta pelos autores, reforçando a lacuna de pesquisa identificada.

2.5 MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL

O modelo proposto dialoga com a teoria do capital humano (Becker, 1993), que reconhece o investimento em conhecimento e habilidades como gerador de retornos tanto individuais quanto organizacionais. Incorpora também elementos da teoria da aprendizagem transformadora (Mezirow, 1991), ao enfatizar a dimensão reflexiva do processo de GCP, e da teoria das redes sociais (Granovetter, 1973), ao reconhecer o papel dos laços fracos e das redes de mentoria na construção de trajetórias profissionais robustas.

Adicionalmente, o modelo considera as contribuições de pesquisas sobre capital psicológico (Luthans; Youssef; Avolio 2007), especialmente os construtos de autoeficácia, resiliência, esperança e otimismo, como elementos que modulam a capacidade dos profissionais de implementar práticas de GCP de forma consistente e sustentável ao longo de suas carreiras em GovC. Os autores demonstram que o capital psicológico dos profissionais influencia positivamente seu bem-estar no trabalho e sua capacidade de aprendizagem

contínua, dimensões essenciais para a atuação eficaz em ambientes de governança de alta complexidade. Nesse contexto, a Figura 2, a partir da literatura, apresenta o modelo teórico e conceitual da GCP, carreira e GovC, base para o desenvolvimento do framework GCP-GovC.

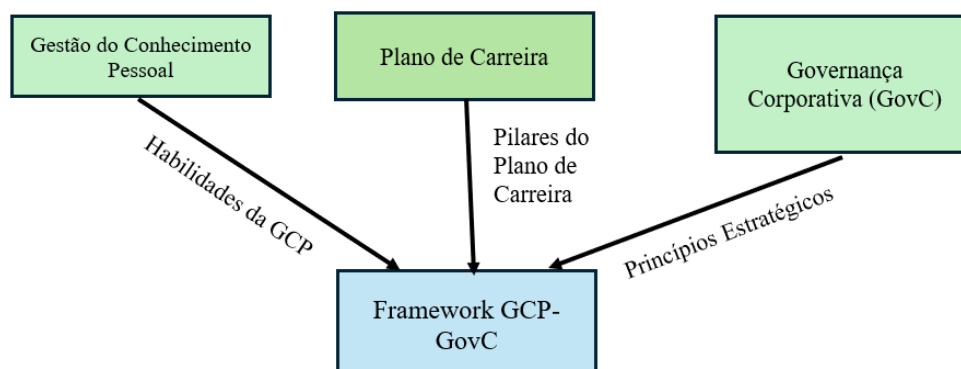


Figura 2 - Modelo teórico e conceitual proposto
Fonte: elaborado pelos autores.

O modelo teórico e conceitual foi proposto porque os profissionais de GovC têm sido cada vez mais demandados quanto às suas competências técnicas e estratégicas, bem como quanto ao compromisso com valores éticos. Nesse contexto, um plano de carreira estruturado e adequado a essas exigências torna-se essencial para orientar suas atribuições e seu desenvolvimento profissional.

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e propositiva (Creswell, 2014). A opção pela pesquisa qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade os elementos envolvidos na GCP, Plano de Carreira e GovC, bem como as relações conceituais entre eles, sem que o objetivo central da investigação seja a mensuração ou a generalização estatística.

O caráter exploratório decorre da escassez de estudos que integrem, de forma articulada, essas três dimensões em um único modelo, conforme identificado na revisão de literatura, pois na RSL aplicada obtiveram-se somente 2 artigos (Quadro 2) que se aproximam da proposta dessa pesquisa. O caráter propositivo, por sua vez, manifesta-se na construção de um framework teórico-conceitual estruturado e original, o framework GCP-GovC (Figura 3) voltado à aplicação prática no desenvolvimento de profissionais de governança.

Do ponto de vista procedimental, este estudo operacionaliza-se mediante combinação de duas abordagens complementares: revisão sistemática e estruturada da literatura acadêmica, seguindo o protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2022) aliada à análise crítica de documentos de referência que estabelecem os padrões profissionais para a prática de GovC, incluindo-se

aqui documentos como a norma ISO 37000 (ISO, 2021) e os códigos de boas práticas estabelecidos por associações profissionais nacionais e internacionais.

Esta combinação de fontes justifica-se pelo fato de que a literatura acadêmica fornece fundamentos teóricos robustos e construtos validados por meio de processos de revisão por pares, enquanto os marcos operacionais e normas profissionais oferecem diretrizes práticas e indicadores de desempenho que refletem o estado da arte nas práticas concretas de governança, tal como implementadas nas organizações. Dessa forma, a síntese destas duas categorias de fonte de informação permite a construção de um modelo que combina validade científica com pertinência prática.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas sequenciais e complementares. A primeira etapa consistiu na revisão de literatura, apresentada na seção 2 deste artigo, com a finalidade de estabelecer os conceitos inerentes aos três eixos temáticos da investigação: GCP, Plano de Carreira e GovC. Para tanto, foram selecionados estudos que permitiram compreender as dimensões cognitivas, estratégicas e organizacionais do desafio de articular o desenvolvimento individual do conhecimento às exigências dos ambientes de governança. Essa etapa forneceu o alicerce teórico necessário à construção do modelo proposto, ancorando o framework nas principais correntes da literatura especializada, com destaque para as contribuições de Alves; Da Silva (2021), Avery *et al.* (2001), Wright (2005), Mezirow (1991), Granovetter (1973), Luthans; Youssef; Avolio (2007), dentre outros.

A segunda etapa envolveu uma revisão sistemática da literatura (seção 2.4), utilizando o método PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2022), para identificar os trabalhos acadêmicos que discorrem especificamente sobre a interseção dos temas do artigo. O método PRISMA 2020 tem como finalidade estabelecer uma sequência estruturada de passos para a busca, triagem e seleção de trabalhos científicos nas bases de dados pertinentes à pesquisa, garantindo transparência, replicabilidade e rigor metodológico ao processo de revisão.

A terceira etapa envolveu a síntese dos achados da revisão sistemática de literatura com as orientações e melhores práticas disponíveis nos principais marcos de referência que estabelecem padrões para a prática de GovC. Nesta etapa foi elaborado o modelo teórico-conceitual que se apresenta neste trabalho (seção 2.5), designado framework GCP-GovC, que articula de forma sistemática os componentes e práticas da GCP com as demandas específicas de desenvolvimento profissional no domínio da GovC. De posse desse modelo, a quarta etapa dedicou-se a operacionalizar as relações conceituais entre os construtos, conforme descrito a seguir.

A quarta etapa envolveu a análise e avaliação dos conceitos e definições das habilidades da GCP, dos pilares do plano de carreira e das dimensões estratégicas da GovC, a construção da estrutura final do framework estruturado GCP-GovC e o estabelecimento das correlações entre o framework desenvolvido e as descrições oriundas da literatura que formam a base teórica do modelo proposto. Para derivar essas correlações de forma sistematizada, adotou-se um procedimento de análise de correspondência conceitual (Van der Waladt, 2020), estruturado em três passos:

a) Decomposição analítica de cada construto em seus elementos constitutivos, sendo as seis habilidades de GCP (Wright, 2005), os quatro pilares de plano de carreira (Borges et al., 2019; Sullivan; Baruch, 2009; Güpür; Emek, 2023) e os onze princípios estratégicos da ISO 37000 (ISO, 2021);

b) Mapeamento por afinidade conceitual, comparando cada elemento com os componentes do framework por meio de análise de similaridade semântica, com base nas definições operacionais estabelecidas na literatura-fonte e

c) Triangulação e validação cruzada, confrontando as correspondências identificadas com as definições originais dos autores-fonte e com os dispositivos da norma ISO 37000 (ISO, 2021), de modo a assegurar fundamentação teórica explícita para cada correlação.

As correspondências foram retidas somente quando atendiam a pelo menos um dos seguintes critérios: i) Correspondência semântica direta; ii) Relação de dependência funcional ou iii) Alinhamento explícito na literatura-fonte, sendo excluídas aquelas baseadas apenas em afinidade temática superficial. O resultado desse procedimento foi consolidado em uma matriz de correspondência conceitual (Quadro 4), apresentada e discutida na seção 4.2. A elaboração da imagem do framework estruturado GCP-GovC foi idealizada pelos autores, sendo gerada por OpenAI ChatGPT (versão 5.5, 2026).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da RSL evidenciam que ainda são escassos os estudos que integram simultaneamente a GCP, plano de carreira e a GovC. Embora existam pesquisas consolidadas sobre cada um desses temas isoladamente, a aplicação do protocolo PRISMA 2020 identificou somente dois estudos com aderência próxima do objetivo desta pesquisa, evidenciando uma lacuna científica e justificando a proposição de um modelo integrador.

Esses resultados convergem com o que é apresentado pelos autores Avery *et al.* (2001) e Wright (2005), que destacam a GCP como um campo predominantemente centrado nas

práticas individuais de aprendizagem, organização e aplicação do conhecimento. Da mesma forma, as principais referências de GovC, a norma ISO 37000 (ISO, 2021) e o Código das Melhores Práticas de GovC (IBGC, 2023), definem competências estratégicas para os profissionais da área, porém não apresentam mecanismos estruturados, como um plano de carreira, para orientar seu desenvolvimento ao longo de suas evoluções nas organizações.

Nesse contexto, os resultados mostram que a GCP pode atuar como elemento integrador entre o desenvolvimento individual e as competências exigidas pela GovC. Essa perspectiva encontra respaldo na teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), na teoria do capital humano de Becker (1993) e na aprendizagem transformadora de Mezirow (1991), ao reconhecer que a aprendizagem contínua, a reflexão crítica e o investimento em competências favorecem tanto o crescimento profissional quanto a geração de valor para as organizações. Luthans; Youssef; Avolio (2007) evidenciam que características como autoeficácia, resiliência e otimismo fortalecem a aprendizagem contínua em ambientes organizacionais complexos.

4.1 ESTRUTURAÇÃO DO FRAMEWORK GCP-GOV C

A partir desse estudo teórico e do modelo teórico conceitual, bem como da escolha das habilidades da GCP, pilares do plano de carreira e os princípios estratégicos da GovC, foi construída a estrutura teórica conceitual do framework GCP-GovC, ilustrada na Figura 3.



Figura 3 – Framework GCP-GovC estruturado
 Fonte Elaborado pelos autores com apoio da OpenAI ChatGPT (versão 5.5, 2026).

O Framework GCP-GovC sintetiza a integração entre a GCP, o plano de carreira e a GovC, posicionando o profissional como agente central do seu desenvolvimento. O modelo foi construído a partir da premissa de considerar o capital humano como central, da aprendizagem transformadora e das redes de relacionamento. As contribuições teóricas obtidas da literatura analisada quanto aos componentes GCP, plano de carreira e GovC são apresentadas no Quadro 3, que expõe a base conceitual aplicada ao framework elaborado (Figura 3).

Quadro 3 – Contribuições da literatura selecionada para o framework GCP-GovC

Construtos da pesquisa	Contribuição dos construtos para o Framework GCP-GovC	Descrição dos elementos contribuintes ao framework
GCP	Habilidades de uma GCP propostas por Wright (2005): 1. Recuperação da informação; 2. Avaliação da informação; 3. Organização da informação; 4. Colaboração em torno do conhecimento; 5. Análise de conhecimento; e 6. Criação de conhecimento	As seis habilidades formam um ciclo dinâmico e interdependente. Não se trata de etapas rígidas e sequenciais, mas de competências que se retroalimentam continuamente: o conhecimento criado, por exemplo, passa a integrar o acervo pessoal, podendo ser recuperado, reavaliado e reorganizado em novas situações. Dominar esse conjunto de habilidades é essencial para qualquer profissional de GovC que deseje atuar de forma autônoma, crítica e produtiva na sociedade da informação, transformando o fluxo constante de dados em conhecimento significativo e aplicável.
Plano de Carreira	Pilares de um plano de carreira moderno e eficaz (Borges <i>et al.</i> , 2019; Sullivan; Baruch, 2009; Güpür; Emek, 2023): 1. Estrutura transparente; 2. Critérios claros; 3. Foco em desenvolvimento; 4. Alinhamento estratégico	Um plano de carreira moderno e eficaz deve ser estruturado de forma transparente com os papéis, as competências técnicas e comportamentais, bem como considerar as experiências necessárias para avançar para diferentes níveis e funções da organização. Os critérios devem ser objetivos quanto as avaliações de desempenho, aquisição de novas competências e resultados em projetos. O plano deve servir como um roteiro para o desenvolvimento contínuo dos profissionais envolvidos com a GovC. O plano tem que garantir que o crescimento dos colaboradores esteja alinhado com as metas de negócio, ajudando a reter talentos e a construir as capacidades internas necessárias para o futuro.
Governança Corporativa (GovC)	11 Princípios Estratégicos da GovC oriundas da norma ISO 37000 (ISO, 2021): 1. Objetivo; 2. Modelo de valor; 3. Estratégia; 4. Supervisão; 5. Prestação de contas; 6. Engajamento das partes interessadas; 7. Liderança; 8. Dados e decisões; 9. Governança de risco; 10. Responsabilidade social;	A norma reuniu orientações aos conselhos de administração das organizações para tomarem melhores decisões estratégicas de governança. O objetivo da GovC é razão da existência de todas as perspectivas da governança. O modelo de valor são os elementos que compõem a criação e geração de valor necessários para cumprir o propósito da organização. A governança deve direcionar e engajar estratégias de acordo com o modelo de geração de valor definido. A GovC deve supervisionar o desempenho organizacional e garantir que a organização atenda a todas as expectativas. A GovC deve responsabilizar aqueles a quem o corpo diretivo tem autoridade. O sistema de governança corporativa tem a responsabilidade de engajar as partes interessadas e atender às expectativas da organização. Com relação a liderança devem ser conduzidos arranjos considerando liderança éticas e eficazes. Os dados da organização devem ser utilizados como recurso para a tomada de decisões corporativas. A

	11. Viabilidade e desempenho ao longo do tempo	GovC deve considerar o efeito da incerteza no propósito organizacional e nos resultados estratégicos. A tomada de decisão deve ser transparente e alinhada com expectativas mais amplas da sociedade. A organização deve permanecer viável ao longo do tempo sem comprometer as gerações atuais e futuras.
--	--	--

Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 3 descreve os elementos fundamentais para a criação do Framework GCP-GovC, integrando competências individuais, progressão profissional e diretrizes organizacionais. Inicialmente, destaca-se a GCP, que engloba habilidades cíclicas como a recuperação, análise e criação de informações para gerar autonomia intelectual. Em seguida, o conteúdo aborda a importância de um plano de carreira moderno, pautado pela transparência, desenvolvimento contínuo e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Por fim, são detalhados os princípios de GovC baseados na norma ISO 37000 (ISO, 2021), que orientam a liderança ética, a tomada de decisão por dados e a sustentabilidade a longo prazo. Essa integração busca transformar o fluxo informativo em resultados significativos e fortalecer as capacidades internas das organizações.

4.2 CORRELAÇÃO ENTRE A LITERATURA E O FRAMEWORK GCP-GOV C

A correlação entre os construtos da pesquisa (GCP, Plano de Carreira e GovC) e o Framework GCP-GovC revela como o desenvolvimento individual do profissional potencializa a governança organizacional. Para assegurar que as correspondências apresentadas a seguir possuam rigor conceitual e fundamentação teórica explícita, e não se baseiem em mera interpretação subjetiva dos autores, adotou-se um procedimento metodológico estruturado, descrito na subseção seguinte.

4.2.1 Método de Derivação das Correlações

Para estabelecer as correlações entre os construtos teóricos (GCP, plano de carreira e GovC) e os elementos do framework GCP-GovC, adotou-se um procedimento de análise de correspondência conceitual (*conceptual mapping*), estruturado em três etapas sequenciais:

- I. Decomposição analítica: cada construto foi decomposto em seus elementos constitutivos: as seis habilidades de GCP (Wright, 2005); os quatro pilares de plano de carreira (Borges et al., 2019; Sullivan; Baruch, 2009; Güpür; Emek, 2023) e os onze princípios estratégicos da ISO 37000 (ISO, 2021); e confrontado com os cinco elementos estruturantes do framework GCP-GovC, conforme apresentados na Figura 3 e detalhados no Quadro 3.

- II. Mapeamento por afinidade conceitual: cada elemento dos construtos foi comparado com os elementos do framework por meio de análise de similaridade semântica, considerando a definição operacional de cada construto conforme estabelecida na literatura-fonte e os descritores adotados na composição do framework.
- III. Triangulação e validação cruzada: as correspondências identificadas foram confrontadas com as definições originais dos autores-fonte e com os dispositivos da norma ISO 37000 (ISO, 2021, de modo a assegurar que cada correlação possuísse fundamentação teórica explícita.

As correlações foram estabelecidas quando pelo menos um dos seguintes critérios era atendido:

- Correspondência semântica direta entre a definição do elemento-fonte e a descrição do elemento do framework;
- Relação de dependência funcional, em que o elemento do framework pressupõe a aplicação da habilidade, pilar ou princípio correspondente;
- Alinhamento explícito na literatura-fonte entre os construtos envolvidos.

Correlações baseadas apenas em afinidade temática superficial foram excluídas para garantir rigor conceitual. O resultado consolidado desse procedimento é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 — Matriz de Correspondência Conceitual entre Construtos e Elementos do Framework GCP-GovC

Elemento do Framework	Habilidades GCP (Wright, 2005)	Pilares de Carreira (Borges <i>et al.</i> , 2019; Sullivan; Baruch, 2009; Güpür; Emek, 2023)	Princípios ISO 37000 (ISO, 2021)
1. Autoconhecimento e Planejamento da Carreira	—	(1) Estrutura transparente; (2) Critérios claros	—
2. Aquisição e Organização do Conhecimento	(1) Recuperação; (2) Avaliação; (3) Organização da informação	—	—
3. Redes de Aprendizagem e Compartilhamento	(4) Colaboração em torno do conhecimento	—	(6) Engajamento das partes interessadas
4. Aplicação do Conhecimento na Governança	(5) Análise; (6) Criação de conhecimento	—	(1) Objetivo; (2) Modelo de valor; (3) Estratégia; (8) Dados e decisões; (9) Governança de risco
5. Avaliação Contínua e Aprendizagem Reflexiva	—	(3) Foco em desenvolvimento	—
Profissional protagonista do ciclo de aprendizagem	—	—	(4) Liderança; (5) Prestação de contas; (7) Supervisão

Elemento do Framework	Habilidades GCP (Wright, 2005)	Pilares de Carreira (Borges <i>et al.</i> , 2019; Sullivan; Baruch, 2009; Güpür; Emek, 2023)	Princípios ISO 37000 (ISO, 2021)
Resultados: Empregabilidade e Reconhecimento	—	(1) Estrutura transparente; (2) Critérios claros	—
Resultados: Alinhamento Estratégico	—	(4) Alinhamento estratégico	(11) Viabilidade e desempenho ao longo do tempo

Fonte: Elaborado pelos autores com base no procedimento de análise de correspondência conceitual

As subseções seguintes detalham cada um dos eixos de correlação, com a indicação da base teórica que fundamenta cada correspondência estabelecida.

4.2.2 Habilidades de GCP e o ciclo do framework

As seis habilidades de Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) propostas por Wright (2005) formam a base operacional das etapas centrais do framework, compondo o ciclo contínuo de aprendizagem em que o profissional de governança corporativa assume o protagonismo de sua própria formação e desenvolvimento.

As Habilidades (1, 2 e 3): Recuperação, Avaliação e Organização da Informação. Correlacionam-se diretamente com o Elemento 2 (Aquisição e Organização do Conhecimento) do framework. Essa correspondência se fundamenta no fato de que Wright (2005) define essas três habilidades como processos de identificação, filtragem e estruturação de informações, operações que constituem a base funcional da aquisição e organização sistemática do conhecimento, elemento central do framework GCP-GovC.

A Habilidade (4): Colaboração em torno do Conhecimento. Alinha-se ao Elemento 3 (Redes de Aprendizagem e Compartilhamento), no qual o profissional de governança se conecta a comunidades de prática para compartilhar conhecimentos tácitos e acessar oportunidades. Essa correlação se sustenta na concepção de Wright (2005), para quem a colaboração é o mecanismo pelo qual o conhecimento individual se expande por meio de trocas sociais, aproximando-se da dimensão de Socialização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) e da teoria das redes sociais de Granovetter (1973), que reconhece o papel dos laços fracos na construção de trajetórias profissionais robustas. Adicionalmente, esse elemento dialoga com o Princípio (6) da ISO 37000 (ISO, 2021): Engajamento das Partes Interessadas, uma vez que a colaboração em redes de conhecimento pressupõe e fortalece o engajamento com múltiplos atores do ecossistema de governança corporativa.

As Habilidades (5 e 6): Análise e Criação de Conhecimento. Estão presentes no Elemento 4 (Aplicação do Conhecimento na Governança) e no fundamento de Criação do

Conhecimento do framework. Essa correspondência se justifica pelo fato de que, conforme Wright (2005), a análise e a criação representam o estágio mais elevado do ciclo de GCP, no qual o fluxo de dados é transformado em conhecimento aplicado para gerar valor. Esse processo aproxima-se das dimensões de Externalização e Internalização do modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 2008) e encontra ressonância nos princípios da ISO 37000 (ISO, 2021) relacionados à aplicação estratégica do conhecimento na governança, conforme detalhado na subseção 4.2.4.

4.2.3 Pilares de plano de carreira

Os quatro pilares de um plano de carreira moderno, propostos por Borges *et al.* (2019), Sullivan e Baruch (2009), e Güpür e Emek (2023), dão suporte à trajetória do profissional de governança corporativa no framework, conectando as aspirações individuais às demandas organizacionais.

Os Pilares (1 e 2): Estrutura Transparente e Critérios Claros. Sustentam o Elemento 1 (Autoconhecimento e Planejamento da Carreira), permitindo que o profissional defina objetivos baseados em competências técnicas e comportamentais claramente estabelecidas. Essa correspondência se fundamenta na definição de Borges *et al.* (2019), para quem a transparência estrutural e a objetividade dos critérios são pré-requisitos para que o profissional compreenda os marcos de sua progressão e planeje seu desenvolvimento de forma intencional. Esses pilares também se refletem nos Resultados de Empregabilidade e Reconhecimento previstos no framework, uma vez que estruturas transparentes e critérios claros são fatores determinantes para a valorização profissional e o reconhecimento no mercado de governança corporativa.

O Pilar (3): Foco em Desenvolvimento. Corresponde ao Elemento 5 (Avaliação Contínua e Aprendizagem Reflexiva), que atua como um roteiro para o crescimento contínuo por meio do monitoramento de resultados e da revisão periódica de metas. Essa correlação se ancora na concepção dos autores de que o plano de carreira moderno deve funcionar como instrumento de desenvolvimento permanente, e não apenas como mecanismo de progressão hierárquica, o que se alinha à teoria da aprendizagem transformadora de Mezirow (1991), incorporada ao modelo teórico do framework.

O Pilar (4): Alinhamento Estratégico. Conecta-se diretamente ao Resultado de Alinhamento Estratégico do framework, garantindo que o crescimento individual contribua para as metas de negócio e para a construção de capacidades internas. Essa correspondência se justifica pela definição de Güpür e Emek (2023), para quem o alinhamento entre trajetória profissional e objetivos organizacionais é condição para a retenção de talentos e para a

sustentabilidade das capacidades de governança, aproximando-se do Princípio (11) da ISO 37000 (ISO, 2021): Viabilidade e Desempenho ao Longo do Tempo.

4.2.4 Princípios estratégicos da norma ISO 37000 (ISO, 2021) e atuação na GovC

Os onze princípios estratégicos da GovC, estabelecidos pela ISO 37000 (ISO, 2021), orientam a aplicação prática do conhecimento pelo profissional de governança no framework, funcionando como bússola para o exercício profissional.

Os Princípios (1, 2 e 3): Objetivo, Modelo de Valor e Estratégia. Direcionam o Elemento 4 (Aplicação do Conhecimento na Governança), garantindo que o profissional aplique seus conhecimentos para gerar valor e cumprir o propósito da organização. Essa correspondência se fundamenta no próprio texto da norma ISO 37000 (ISO, 2021), que estabelece o objetivo como razão de existência das perspectivas de governança, o modelo de valor como conjunto de elementos que compõem a geração de valor necessária ao propósito organizacional, e a estratégia como instrumento de direcionamento desse modelo.

Os Princípios (8 e 9): Dados e Decisões, e Governança de Risco. Correlacionam-se com a aplicação do conhecimento em processos decisórios e gestão de riscos, na qual as habilidades de GCP permitem transformar dados em recursos estratégicos. Essa correspondência se justifica pelo fato de que a norma ISO 37000 (ISO, 2021) enfatiza o uso estratégico e responsável dos dados como insumo para decisões transparentes, o que pressupõe as habilidades de análise e criação de conhecimento previstas por Wright (2005), integradas ao Elemento 4 do framework.

O Princípio (6): Engajamento das Partes Interessadas. Alinha-se ao Elemento 3 (Redes de Aprendizagem e Compartilhamento) e à geração de valor para *stakeholders* prevista no framework. Essa correspondência se ancora na concepção da norma de que o sistema de governança tem a responsabilidade de engajar as partes interessadas e atender às expectativas da organização, o que depende diretamente da capacidade do profissional de governança de estabelecer e manter redes colaborativas de conhecimento.

Os Princípios (4, 5 e 7): Liderança, Prestação de Contas e Supervisão. Estão refletidos na figura central do Profissional de GovC protagonista do ciclo de aprendizagem, que deve atuar de forma ética, eficaz e responsável, impactando o desempenho organizacional. Essa correspondência se fundamenta na ênfase da ISO 37000 (ISO, 2021) sobre a condução de arranjos de liderança ética e eficaz, bem como sobre a responsabilização daqueles a quem o corpo diretivo delega autoridade, dimensões que pressupõem um profissional continuamente engajado em seu próprio desenvolvimento.

O Princípio (11): Viabilidade e Desempenho ao Longo do Tempo. Relaciona-se ao ciclo contínuo de aprendizagem e ao resultado de alinhamento estratégico do framework, visando a sustentabilidade da organização e o desenvolvimento de competências para o futuro. Essa correspondência se justifica pela definição da norma de que a organização deve permanecer viável ao longo do tempo sem comprometer as gerações atuais e futuras, o que depende diretamente da aprendizagem contínua e do alinhamento estratégico previstos no framework GCP-GovC.

4.3 CONCLUSÃO SOBRE O FRAMEWORK ESTABELECIDO

Em suma, o Framework GCP-GovC integra, conforme as correspondências estabelecidas pelo procedimento de análise de correspondência conceitual detalhado na seção 4.2.1 e sintetizadas no Quadro 4, as habilidades de GCP como o motor do processo, os pilares de carreira como a estrutura de suporte ao profissional e os princípios da ISO 37000 (ISO, 2021) como a bússola para a aplicação desse conhecimento em prol da GovC. Sob a perspectiva organizacional, o framework também apresenta potencial para apoiar iniciativas de desenvolvimento de profissionais, sucessão e educação corporativa. Assim, o modelo proposto contribui para preencher a lacuna identificada na literatura ao integrar práticas de GCP ao plano de carreira de profissionais que atuam em GovC.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Ao estruturar o framework GCP-GovC em cinco dimensões, buscou-se oferecer uma perspectiva integrada sobre o desenvolvimento das competências necessárias para a atuação em ambientes de governança. Dessa forma, o estudo propõe uma contribuição para ampliar a compreensão da GCP como um elemento que vai além da organização individual da informação, assumindo um papel de apoio ao desenvolvimento de carreira e ao fortalecimento das práticas de GovC.

Sob a perspectiva científica, a principal contribuição deste estudo consiste na proposição de um modelo conceitual que integra, de forma sistemática, os construtos da GCP, desenvolvimento do plano de carreira e da GovC. Embora esses temas apresentem trajetórias consolidadas de investigação, a revisão sistemática realizada evidenciou a limitada articulação entre eles na literatura especializada. Nesse sentido, o framework GCP-GovC representa um avanço teórico ao estabelecer, por meio de um procedimento sistematizado de análise de

correspondência conceitual (seção 4.2.1), relações conceituais entre esses domínios e oferecer uma estrutura analítica que pode subsidiar futuras pesquisas voltadas à compreensão do desenvolvimento profissional em contextos organizacionais intensivos em conhecimento.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista teórico, a pesquisa amplia a compreensão da GCP, ao inseri-la como elemento estruturante do desenvolvimento de carreira em ambientes de GovC, oferecendo uma perspectiva integrada ainda pouco explorada na literatura, operacionalizada por meio do mapeamento sistemático de correspondências entre os três construtos (Quadro 4). Na prática, o framework GCP-GovC pode orientar profissionais na gestão de suas competências e apoiar organizações em iniciativas de desenvolvimento de talentos, educação corporativa e sucessão. Ainda sob o ponto de vista teórico, o presente trabalho contribui para o avanço do campo da GCP ao propor sua aplicação específica no contexto da GovC, abrindo uma nova vertente de pesquisa na interface entre gestão do conhecimento individual e desenvolvimento profissional especializado.

Do ponto de vista prático, o framework GCP-GovC pode ser adotado por organizações na estruturação de seus programas de desenvolvimento de líderes e conselheiros, bem como por profissionais individualmente na elaboração de seus planos de desenvolvimento pessoal e profissional. As implicações para o campo da GovC são especialmente relevantes em um contexto de crescente demanda por profissionais qualificados, éticos e continuamente atualizados, capazes de responder aos desafios do ambiente regulatório em constante evolução, pressionado por demandas de sustentabilidade, digitalização e responsabilidade social.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O framework GCP-GovC constitui uma proposição conceitual que poderá servir de base para futuras investigações empíricas, permitindo sua validação em diferentes contextos organizacionais, setores econômicos e níveis de maturidade em governança. Além disso, o framework pode ser utilizado como referência para pesquisas que busquem avaliar a influência da GCP sobre competências profissionais, desempenho organizacional, formação de lideranças e processos decisórios.

Ao reunir contribuições provenientes de diferentes áreas do conhecimento, o estudo também reforça o potencial de abordagens interdisciplinares para compreender os desafios relacionados ao desenvolvimento de profissionais em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e orientados pelo conhecimento.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

A principal limitação deste estudo está em seu caráter teórico-conceitual, uma vez que o framework ainda não foi validado empiricamente. Além disso, o reduzido número de publicações que abordam simultaneamente GCP, plano de carreira e GovC, evidenciado a partir da RSL, restringiu as possibilidades de comparação com modelos existentes.

Como agenda de pesquisa, recomenda-se a validação empírica do framework e da matriz de correspondência conceitual (Quadro 4) em organizações públicas e privada, bem como investigações sobre sua relação com o desenvolvimento de competências, maturidade em governança e uso de tecnologias digitais e inteligência artificial no apoio à GCP.

Adicionalmente, sugerem-se estudos que explorem: a) Aplicações setoriais: Análises comparativas entre diferentes setores (saúde, educação, segurança pública, indústria) para verificar variações na adoção e efetividade do modelo; b) Métodos de mensuração: Desenvolvimento de indicadores e instrumentos que permitam avaliar o impacto do framework GCP-GoC sobre resultados organizacionais e individuais; c) Dinâmicas de implementação: Pesquisas qualitativas sobre barreiras, facilitadores e estratégias de adoção em contextos reais; d) Efeitos longitudinais: Estudos de acompanhamento que examinem mudanças ao longo do tempo na governança de pessoas, na evolução das carreiras e na maturidade institucional; e) Integração com políticas públicas: Análises sobre como o framework GCP-GovC pode dialogar com diretrizes governamentais de gestão de pessoas, profissionalização do serviço público e transformação digital e f) Modelagem avançada: Uso de técnicas como análise de redes, machine learning e simulações para testar cenários e prever efeitos da adoção do modelo proposto. Tais possibilidades ampliam o escopo de investigação e contribuem para consolidar o framework como referência teórica e prática na área de governança de carreiras e pessoas.

REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, L.; HAAG, K.; WELTER, F. (2017). The role of gender in family-business research: a systematic review of the literature. In: RATTEN, V.; DANA, L. P.; RAMADANI, V. **Women entrepreneurship in family business**, p. 16-45, 2017.

AMAN, M. P.; HANAPI, S.; YUSOF, A.; RAZALI, A. B.; DEV, R. D. O. Women in sport leadership positions in Malaysia: Issues and challenges. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 9, n. 11, p. 1506–1519, 2019.

ARAÚJO, J. A. O.; RIBEIRO, M. S. Thirty years of research on executive compensation and return to shareholders. In: IAC INTERNATIONAL ACCOUNTING CONFERENCE, 6th, 2016, Yogyakarta. **Proceedings...** International Accounting, 2016, p. 1-28.

AVERY, S.; BROOKS, R.; BROWN, J.; DORSEY, P.; O'CONNOR, M. Personal knowledge management: Framework for integration and partnerships. In: ASSOCIATION OF SMALL COMPUTER USERS IN EDUCATION CONFERENCE, 2001. **Proceedings...** ASCUE, 2001, p. 29-39.

BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: A conceptual and empirical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, 125-149, 2006.

BARUCH, Y.; SULLIVAN, S. E. The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. **Career Development International**, v. 27, n. 1, p. 135-159, 2022.

BATISTA, A. A. S.; FRANCISCO, A. C. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the Corporate Sustainability Index. **Sustainability**, v. 10, n. 1, p. 226, 2018.

BECKER, G. S. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. Chicago: University of Chicago, 1993.

BORGES, C.; GOUVEIA, F.; REIS, F. S.; AYOUB, H.; NUNES, L.; PRADO, S. (2019). **Formação de agentes multiplicadores baseado na Gestão do Conhecimento: Um estudo aplicado à Avianca Brasil**. Belo Horizonte: FDC, 2019.

BURKE, R. J. Women in management and on corporate boards of directors: accelerating progress. In: ANTONIOU, A. S.; COOPER, C.; GATRELL, C. **Women, business and leadership**. 2019, p. 19-40.

CARVALHO, A. V.; PALMEIRA, A. H. Gestão da informação e do conhecimento pessoal: análise da literatura. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 13, e17323, 2026.

CRESWELL, J. W. (2014). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

DE ARAUJO, J. A. O.; SOUZA RIBEIRO, M. Thirty Years of Research on Executive Compensation and Return to Shareholders. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, ed. especial, p. 21-40, 2017.

DE MARIA, B. L.; MACEDO, K. de O. A. **Estilo Kids: Plano de negócio para um salão de beleza infantil**. Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente - FATEC). Tecnologia em Gestão Empresarial, Presidente Prudente, 2024.

DRURY, P. Passing the baton: Successful succession planning in a family business. **Human Resource Management International Digest**, v. 24, n. 3, p. 35-37, 2016.

DYAKIV, O. Socially responsible interaction of a business-organization with an internal stakeholder. **Social and Labour Relations Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 69-74, 2018.

EVANS, Evans, C. **In-work poverty and the search for decent work for women in Wales: A literature review**. Oxfam Cymru, 2017.

- GANDER, M. The hybrid career concept: creating hybrid career pathways. **Career Development International**, v. 26, n. 5, p. 626-641, 2021.
- GESSNER, E. **Ferramenta de avaliação da sustentabilidade para pequenas e médias empresas do setor têxtil brasileiro**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2018.
- GONZÁLEX-PÉREZ, S.; MATEOS DE CABO, R.; SÁINZ, M. Girls in STEM: Is it a female role-model thing? **Frontiers in Psychology**, v. 11, 2204, 2020.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GÜPÜR, S.; EMEK, M. The Mediating Role of Person-Organization Fit in the Effect of Career Pathing on Intention to Stay. **Sustainability**, v. 15, n. 15, p. 11571, 2023.
- HALL, D. T. **Careers In and out of Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6 ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- ISO - International Organization for Standardization. **ISO 37000:2021 - Governance of organizations - Guidance**. Geneve: ISO, 2021.
- KAMAL, S. M. **Nomination Committee, Gender Diverse Board and Organisational Outcomes: An Australian Perspective**. Tese (doutorado) - Curtin University, 2018.
- KEPPELER, F.; PAPENFUß, D. Employer value propositions for different target groups and organizational types in the public sector: Theory and evidence from field experiments. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 4, p.717-746, 2023.
- KHAN, S. I.; HOSSAIN, A.; BARTRAM, T. (2023). Unleashing employee potential: A mixed-methods study of high-performance work systems in Bangladeshi banks. **Sustainability**, v. 15, n. 19, p. 14636, 2023.
- LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford: Oxford University, 2007.
- MANNINEN, T. K. **An Introduction to Third-Party Litigation Funding in Finland: A Literature Review of the Legal Context and Feasibility of Litigation Investment Oy**. Dissertação (mestrado), Laurea University of Applied Sciences, 2024.
- MARASCHIN, A. A.; ÁVILA, L. V.; KRAETZIG, E. R. S.; PAÇO, A.; ROSA, C. B. Práticas de sustentabilidade e inovação sustentável no setor têxtil: Uma revisão sistemática da literatura. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. e3733, 2025.
- MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MINADEO, R. Panorama comparativo de sistemas de governança corporativa (GC) de diversos países. **Brazilian Applied Science Review**, v. 2, n. 1, p. 262-279, 2018.

MOUSAVI, M. S.; JAVANMARD, M.; SHOURAKI, M. K. A review of implementation of knowledge management models in the organizations. **International Journal of Science and Engineering Investigations**, v. 5, n. 58, p. 1-6, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation**. New York: Oxford University Press, 2019.

ONO, A. T.; VALENTE, J. A. (2020). A criação do conhecimento de Nonaka Takeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 37421-37439, 2020.

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. **Rev Panam Salud Publica**, v. 46, p. e112, 2022.

ROSSI, S. S. **Measuring Impostor Phenomenon Among Human Resources Professionals in the COVID-19 Era**. Dissertação (mestrado) - Cabrini University 2022.

RUSSELLO, P. **Embedding sustainability in organizational culture through employee engagement: a maturity model**. Tese (doutorado), Milano, 2022.

SILVA, G. S.; ALMEIDA, L. A. (2019). Indicadores de sustentabilidade para instituições de ensino superior: Uma proposta baseada na revisão de literatura. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 8, n. 1, p. 123-144, 2019.

SILVEIRA, P. B. O papel da OCDE no aprimoramento da política de defesa da concorrência no Brasil: Um breve balanço por ocasião dos 10 anos da Lei nº 12.529/2011. **Revista de Defesa da Concorrência**, v. 10, n. 1, p. 30-39, 2022.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.
SUN, B.; GUO, H.; XU, L.; DING, F. (2022). How does teachers' psychological capital influence workplace well-being? A moderated mediation model of ego-resiliency and work-meaning cognition. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 22, p. 14730, 2022.

TAMS, S. The dynamics of responsible careers and their impact on societal issues: a conceptual framework. In: LAASCH, O.; SUDDABY, R.; FREEMAN, R. E.; JAMALI, D. **Handbook of Responsible Management**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020.

TOSUNOĞLU, B.; ÖZTÜRKCI, N. İnsan kaynakları muhasebesi aktivitelerinin incelenmesi: BİST mali kuruluşlar sektöründe bir uygulama. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, v. 12, n. 1, p. 97-109, 2021.

USLU, A.; GÜNEŞ, E. Opportunities and Challenges in Event Tourism Education. In: DHANWALL, E.; ANORA, S.; SHARMA, A.; HASSAN, A. **Event Tourism and Sustainable Community Development**. CRC Press, 2023, p. 247-262.

VAN DER WALDT, G. Constructing conceptual frameworks in social science research. **The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa**, v. 16, n. 1, a758, 2020. <https://doi.org/10.4102/td.v16i1.758>

WEILL, P.; ROSS, J. W. **IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2006.

WHALEY, G.; WILLIAMS, L.; WHALEY, D. **Career Challenges and Opportunities for a DEI Executive Following a DEI Office Closure**. Thousand Oaks: Sage, 2026.

WRIGHT, J. Personal knowledge management: Supporting individual knowledge worker performance. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 3, n. 3, p. 156-165, 2005.