

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 

Universidade Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: andreiasouza@petrobras.com.br

Márcio Luiz Silveira 

Universidade Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: marcio-silveira@petrobras.com.br

Tayane Cristina Mattera 

Universidade Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: tayane@petrobras.com.br

Palavras-chave:

Gestão do conhecimento.
Treinamento e desenvolvimento.
Jornada de carreira do empregado.
Aprendizagem contínua.

Keywords:

Knowledge management.
Training and development.
Employee career Journey.
Continuous learning.

Recebido:

11 de agosto de 2026

Aceito para publicação:

21 de agosto de 2026

Publicado:

15 de outubro de 2026

<https://doi.org/10.70369/nfcx0y82>



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 fundamenta-se na Estrutura SECI, no modelo 70-20-10 de desenvolvimento e nos blocos inter-relacionados de GC, oferecendo uma base conceitual consistente. A metodologia adotada é qualitativa e construtiva, baseada na 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. Propõe-se um modelo que organiza essa jornada em três macrofases: 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 orientado ao aprendizado contínuo e fortalece o compartilhamento de conhecimento. Como limitação, identifica-se a necessidade de aplicação e avaliação do modelo, recomendando pesquisas futuras em organizações privadas e públicas para analisar 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.

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.

1 INTRODUÇÃO

A jornada de carreira do empregado compreende o conjunto de interações, processos e experiências vividas ao longo de sua trajetória na organização, desde o ingresso na Companhia até o desligamento. Em um cenário competitivo e dinâmico, organizações que buscam sustentabilidade e inovação reconhecem que a gestão estruturada dessa jornada constitui um diferencial relevante na gestão de pessoas.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) apresenta-se como elemento capaz de integrar e fortalecer essa jornada. A GC envolve práticas de criação, compartilhamento, retenção e aplicação de conhecimento, permitindo que experiências individuais se transformem em ativos coletivos e que o conhecimento tácito seja preservado mesmo em ambientes com alta rotatividade (International Organization for Standardization, 2018). A norma ISO 30401:2018 estabelece requisitos para sistemas de GC voltados à criação de valor organizacional, ao fortalecimento de processos e à redução de riscos associados à perda de conhecimento crítico.

Aplicada à jornada de carreira do empregado, a GC é reconhecida como componente estratégico que permeia todas as etapas da trajetória profissional. Durante a atração e o recrutamento, práticas de GC contribuem para comunicar a cultura de aprendizado contínuo da organização, atraindo profissionais alinhados aos valores corporativos e a princípios como inovação e desenvolvimento (Applaudhr, 2023; Kminsider, 2023).

A GC deve ser compreendida como um esforço integrado que alinha pessoas, processos, tecnologia e cultura, garantindo que o conhecimento estratégico seja acessível, compartilhável e continuamente renovado. Esse alinhamento torna-se essencial em ambientes sujeitos a mudanças constantes e demandas crescentes por inovação (Applaudhr, 2023).

Ao organizar a jornada do empregado alinhada as práticas de GC e aos treinamentos, as organizações podem observar benefícios como aumento do engajamento e da produtividade, redução da rotatividade, atração de profissionais mais qualificados, construção de um ambiente de trabalho positivo e fortalecimento de uma cultura voltada ao aprendizado contínuo e à inovação (Applaudhr, 2023; Kminsider, 2023). Assim, gerenciar a jornada do empregado sob a perspectiva da GC configura-se como investimento estratégico na capacidade organizacional de aprender, adaptar-se e inovar em um ambiente marcado por mudanças constantes, competição global e valorização crescente do capital humano como um ativo essencial.

Este artigo apresenta um estudo conceitual sobre a integração da GC na jornada do empregado, constituindo um primeiro movimento para construção desse conceito e sua

posterior aplicação no contexto organizacional, especialmente no processo de Gestão de Recursos Humanos.

2 OBJETIVO

Desenvolver e apresentar um modelo teórico para integrar Gestão do Conhecimento e Treinamento e Desenvolvimento ao longo da jornada de carreira do empregado, fundamentado na Estrutura SECI, no modelo 70-20-10 e nos blocos inter-relacionados de GC, com o propósito de apoiar a evolução profissional, fortalecer a retenção e a disseminação do conhecimento organizacional e contribuir para a inovação e a sustentabilidade organizacional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção 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.

3.1 Gestão do Conhecimento nas organizações

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma área de estudo e prática em gestão voltada a processos sistemáticos de identificar, criar, compartilhar, utilizar e reter conhecimento organizacional. Seu objetivo central é transformar saberes individuais em ativos coletivos, reduzindo o risco de perda de conhecimento crítico e fortalecendo o desempenho organizacional de forma sustentável. Para isso, envolve tecnologias, processos, cultura e gestão de pessoas (International Organization for Standardization, 2018).

A norma ISO 30401:2018 estabelece requisitos mínimos para sistemas de GC (Knowledge Management Systems – KMS), indicando que esses sistemas devem ser planejados, implementados, mantidos e aprimorados continuamente para gerar valor às partes interessadas. Essa abordagem estruturada permite capturar, formalizar e disseminar tanto o conhecimento tácito (subjutivo, experiencial) quanto o explícito (documentado, sistemático), criando 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 entendido como instrumento de gestão de pessoas orientado à criação de valor. A gestão eficaz dessa jornada busca proporcionar uma experiência positiva e coerente, promovendo integração cultural, desenvolvimento profissional, engajamento e retenção de talentos (Kminsider, 2023).

A jornada do empregado compreende todas as etapas e experiências vividas em uma organização, desde o ingresso até o desligamento. Cada fase influencia percepções, engajamento, satisfação e, conseqüentemente, os resultados organizacionais (Applaudhr, 2023).

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

3.2 Modelos de Gestão do Conhecimento aplicados à jornada de carreira do empregado

3.2.1 Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi (2008) elaboraram o Modelo SECI, que descreve um processo dinâmico e contínuo de transformação do conhecimento entre formas tácitas e explícitas, organizado 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), *offboarding* (externalização) e desenvolvimento contínuo (combinação e internalização).

3.2.2 Modelo 70-20-10 de aprendizagem contínua

O modelo 70-20-10, amplamente utilizado em processos de Treinamento e Desenvolvimento, estrutura o aprendizado organizacional em três dimensões (Center for Creative Leadership, 2023):

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

O modelo sugere que a maior parte do aprendizado ocorre por meio de experiências práticas (70%), complementadas por interações sociais (20%) e treinamentos estruturados (10%) (Scott; Ferguson, 2014).

Integrar o 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.

3.2.3. Modelo dos blocos construtivos da GC

O modelo de GC proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002) organiza o processo de gestão do conhecimento em oito blocos inter-relacionados, formando um ciclo contínuo voltado à criação, retenção e uso estratégico do conhecimento organizacional. A escolha desse modelo se justifica por sua abordagem estruturada e sistêmica, contemplando 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 como um ciclo interconectado. Isso é essencial porque, na prática, a gestão do conhecimento não ocorre de forma linear. A avaliação do conhecimento, por exemplo, pode influenciar diretamente a identificação de novos conhecimentos prioritários. Essa interconexão reforça que a GC é um processo contínuo e dinâmico.

O ciclo de Probst, Raub e Romhardt (2002) destaca que a GC deve ser estruturada, sistemática e alinhada aos objetivos organizacionais, tratando o conhecimento como recurso estratégico. Demonstra que gerir conhecimento envolve mais do que reconhecer o que a organização sabe; exige gerenciar esse conhecimento de forma estratégica para gerar valor ao negócio.

3.3 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 evidencia que sistemas de GC devem abranger processos sistemáticos para identificar, criar, compartilhar, utilizar e reter conhecimento, envolvendo tecnologia, cultura, processos e pessoas (International Organization for Standardization, 2018).

Nesse sentido o Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) 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 (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2024).

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, Raub e Romhardt (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 macrofases propostas e alinhar práticas de conhecimento e treinamento às etapas de desenvolvimento de carreira.

A literatura específica em GC aplicada a RH destaca 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 associadas 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.

4 METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem teórica e conceitual com o objetivo de propor um modelo de integração da Gestão do Conhecimento (GC) na jornada de carreira do empregado. A proposta é fundamentada em modelos consolidados na literatura, como o ciclo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1995), o Modelo 70-20-10 (Center for Creative Leadership, 2023) e o modelo de GC de Probst, Raub e Romhardt (2002), que organiza o processo de GC em oito blocos inter-relacionados. A partir desses referenciais, busca-se oferecer um modelo conceitual consistente que sirva como referência para organizações interessadas em articular práticas de GC e T&D ao longo da trajetória profissional de seus empregados.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa e construtiva, caracterizando-se como engenharia conceitual (Gregor, 2006), na qual se integra sistematicamente conceitos e modelos existentes para propor um modelo teórico aplicável, capaz de orientar o desenho e a construção de artefatos voltados à solução de problemas organizacionais.

A questão prática que orienta a pesquisa é: como impulsionar a gestão do conhecimento ao longo da carreira de empregados em uma empresa de grande porte, na qual o conhecimento é um ativo essencial para a sustentabilidade técnica e tecnológica?

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

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

4.1 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, Raub e Romhardt (2002), que articula o desenvolvimento profissional ao longo da carreira de empregados em uma organização.

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

4.2 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 que ingressa até sua saída da organização.

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

A explicitação desse mapeamento busca transformar a jornada do empregado de uma experiência passiva para um processo ativo, no qual 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 Gestão do Conhecimento e Treinamento e Desenvolvimento de forma sistemática, considerando as diferentes necessidades de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento ao longo da trajetória profissional.

4.3 Identificação e classificação de práticas integradas

Nesta etapa, procedeu-se à identificação e categorização de práticas de GC e T&D adequadas para cada fase da jornada do empregado. Para a identificação das práticas, utilizou-se o e-book Gestão do Conhecimento na Petrobras (Silva; Souza, 2023).

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

- a) Experiencial (aproximadamente 70%): iniciativas como *job rotation*, participação em projetos estratégicos, participação em comitês, atuação em equipes matriciais ou força-tarefa para resolução de problemas complexos, aprendizado por observação (*shadowing*);
- b) Social (aproximadamente 20%): mentoria, tutoria, TLT-treinamento no local de trabalho, comunidades de prática (CoP), *storytelling* e fóruns colaborativos;
- c) 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, registro e armazenamento do saber organizacional.

4.4 Modelo teórico integrado

A última etapa contempla a elaboração de uma proposta de modelo conceitual integrado que organiza as fases da jornada de carreira do empregado, articulando objetivos de aprendizagem e práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Este modelo almeja contemplar:

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

O modelo teórico tem como propósito ser flexível e adaptável, permitindo sua customização conforme o contexto organizacional, considerando o desenvolvimento de culturas de aprendizagem contínua e a consolidação do capital intelectual como diferencial competitivo.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

A partir da aplicação da metodologia teórica construtiva, desenvolveu-se um modelo que articula a jornada do empregado às práticas de Gestão do Conhecimento e Treinamento e Desenvolvimento.

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, Raub e Romhardt (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, conforme ilustrado na Figura 1.

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, iniciando-se com a chegada dos empregados à organização. A GC oferece instrumentos que agilizam a socialização organizacional e aceleram a curva de aprendizagem. Ambientes virtuais com FAQs, manuais e orientações institucionais, aliados a programas de tutoria, viabilizam compartilhamento mais eficaz do conhecimento organizacional, tanto tácito quanto explícito (Applaudhr, 2023).

A fase de maturidade enfatiza a distribuição e o uso organizacional do conhecimento. Com o avanço do desenvolvimento profissional e do aprendizado contínuo, os empregados passam a ocupar posição central na GC aplicada à trajetória de carreira. A disponibilização de trilhas de aprendizagem, plataformas digitais e capacitações demonstra o compromisso da organização com o desenvolvimento técnico e comportamental. Além do treinamento, a GC promove uma cultura de aprendizado organizacional, na qual o conhecimento é continuamente atualizado, compartilhado e aplicado de forma colaborativa (Kamukama; Nakyazi, 2022).

A fase de sistematização e compartilhamento representa o 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 dessa etapa é o desligamento de profissionais, especialmente por aposentadoria. Sob a perspectiva da GC, o *offboarding* pode ser tratado como processo

estratégico para mitigar a perda de conhecimento organizacional. Ferramentas como entrevistas estruturadas de desligamento, *shadowing* e programas de mentoria reversa permitem capturar e compartilhar o saber tácito, garantindo continuidade do aprendizado institucional mesmo após a saída do empregado (International Organization for Standardization, 2018).

Cada uma dessas fases é associada a trilhas de aprendizagem e 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 ao longo da jornada, com foco na criação, compartilhamento e retenção do capital intelectual.

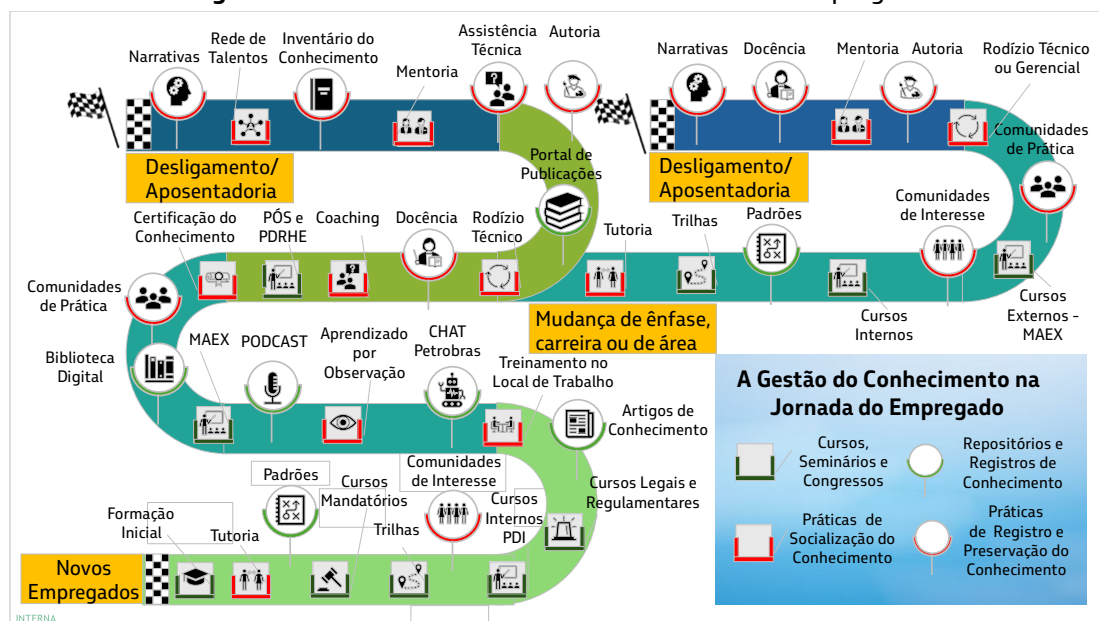
O modelo teórico demonstra como o ciclo SECI pode ser aplicado de forma dinâmica ao longo da jornada profissional, promovendo a conversão entre conhecimento tácito e explícito. Esse alinhamento reforça a natureza cíclica e retroalimentadora da GC, coerente com os princípios da aprendizagem organizacional.

A integração com o modelo 70-20-10 viabiliza equilíbrio entre 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. O componente formal (10%) é sustentado por treinamentos, trilhas de capacitação e certificações. Essa aplicação permite que a organização construa um ecossistema de aprendizagem contínua, apoiado por múltiplas formas de aquisição e compartilhamento de conhecimento.

A inspiração no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) reforça a abordagem estruturada da GC, orientando a seleção de estratégias alinhadas ao 70-20-10, garantindo o equilíbrio entre aprendizagem prática, social e formal e a visualização do ciclo de atividades de GC representado na Figura 2.

A estrutura proposta amplia o escopo da Gestão do Conhecimento ao posicioná-la como parte central da jornada do empregado. Esse posicionamento exige mudanças culturais, incentivo à colaboração e reconhecimento de práticas que promovem a circulação do saber. Além disso, evidencia que momentos de transição de carreira, como a 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, esteja alinhada aos processos de RH, e que a liderança incorpore práticas de compartilhamento e desenvolvimento como parte do cotidiano organizacional.

Figura 2 – A Gestão do conhecimento na Jornada do Empregado

Fonte: Elaborada pelos Autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

A partir da construção da jornada de carreira do empregado integrando 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 processo contínuo que se estende desde o ingresso até o desligamento, quando orientada por modelos como o ciclo SECI, o 70-20-10 e o 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 sucessão eficaz de talentos. Além disso, a reinterpretação do offboarding como fase ativa de captura de conhecimento reforça a importância de preservar a memória organizacional como 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 e transformar a organização em ambiente colaborativo e orientado ao aprendizado.

A implantação do modelo tem implicações significativas para a organização e 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 voltadas à retenção de talentos. Ao articular práticas de GC com as fases da jornada, as organizações podem sistematizar o compartilhamento de conhecimento, reduzindo riscos de perda de capital intelectual. Além disso, o alinhamento com ciclos de aprendizagem como SECI, 70-20-10 e o modelo de GC permite adotar estratégias que integrem aprendizado experiencial, social e formal, fortalecendo uma cultura voltada à aprendizagem contínua e inovação.

No campo acadêmico, o modelo oferece referencial conceitual para futuras investigações que explorem a integração entre GC e jornada de carreira do empregado, estimulando estudos longitudinais que validem e aprimorem sua aplicação em diferentes contextos organizacionais. Destaca-se também a necessidade de uma visão integrada envolvendo RH, TI e GC para instrumentalizar ações e mobilizar liderança e empregados, garantindo efetividade da implementação e ampliando impactos positivos na experiência do empregado e nos resultados organizacionais.

Este estudo, ao propor modelo teórico para integração da GC na jornada do empregado, apresenta algumas limitações. O modelo desenvolvido foca na implantação em uma empresa específica, não contemplando particularidades de diferentes culturas organizacionais, portes ou setores econômicos. Recomenda-se que pesquisas futuras adaptem e customizem o modelo conforme características contextuais, ampliando sua aplicabilidade e relevância para diversos perfis organizacionais.

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

Sugere-se também a realização de pesquisas que expandam o constructo e incorporem abordagens quantitativas para mensurar impactos da integração entre GC e jornada do empregado em indicadores como engajamento, retenção e inovação. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos pode enriquecer a compreensão do fenômeno e apoiar a implantação de novas práticas.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo contribuiu para o avanço teórico ao propor modelo para integração da Gestão do Conhecimento na jornada de carreira do empregado, alinhando práticas de T&D e modelos consagrados como o ciclo SECI, o 70-20-10 e o modelo de GC que contempla

atividades de 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, onde o conhecimento é ativo fundamental para a sustentabilidade técnica e tecnológica?”, a construção conceitual permitiu delinear modelo que abrange diferentes fases da carreira, 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 criação, compartilhamento e retenção do capital intelectual 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*. Apesar das contribuições, identifica-se a necessidade de aplicação e avaliação do modelo, recomendando pesquisas futuras em organizações privadas e públicas para avaliar impactos organizacionais da proposta e aprimorá-la, incorporando métodos quantitativos e qualitativos no intuito de avaliar os impactos das práticas integradas no desempenho organizacional e na experiência do empregado.

Em síntese, integrar a GC à jornada de carreira do empregado configura-se como estratégia para o desenvolvimento sustentável das organizações, promovendo inovação, engajamento e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes e alta complexidade. A continuidade das pesquisas nesse campo é essencial para consolidar e expandir bases teóricas e práticas que sustentam a transformação da gestão de pessoas e do capital intelectual nas organizações contemporâneas.

8 DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Conceituação (Conceptualization) – Andreia Pereira de Souza

Curadoria de Dados (Data Curation) – Não se aplica

Análise Formal (Formal Analysis) – Tayane Cristina Mattera Souza

Obtenção de Financiamento (Funding Acquisition) – Não se aplica

Investigação (Investigation) – Não se aplica

Metodologia (Methodology) – Andreia Pereira de Souza

Administração do Projeto (Project Administration) – Andreia Pereira de Souza

Recursos (Resources) – Não se aplica

Software (Software) – Não se aplica

Supervisão (Supervision) – Não se aplica

Validação (Validation) – Tayane Cristina Mattera Souza

Visualização (Visualization) – Não se aplica

Redação – Rascunho Original (Writing – Original Draft) – Andreia Pereira de Souza, Marcio Luiz da Silveira e Tayane Cristina Mattera Souza

Redação – Revisão e Edição (Writing – Review & Editing) – Andreia Pereira de Souza

9 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.

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. **The 70-20-10 rule for leadership development**. Greensboro, NC, 2023. Disponível em: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/>. Acesso em: 13 ago. 2026.

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**, [s. l.], v. 26, n. 9, p. 224-242, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21013/jmss.v4.n3.p4>.

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, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCOTT, Steve; FERGUSON, Owen. New Perspectives on 70:20:10: a Good Practice Research Paper. **Good Practice for Leaders and Managers**, 2014. Disponível em: [New Perspectives on 70-20-10 \(Nov 14\).pdf](#). Acesso em: 4 jul. 2025.

SILVA, L.; SOUZA, Tayane Cristina Mattera. **Gestão do conhecimento na Petrobras**: conexões humanas significativas para o desenvolvimento intencional dos saberes. Rio de Janeiro: Petrobras, 2023. *E-book*. 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. 2. ed. São Paulo: SBGC, 2024.