v7.n11.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

FRAMEWORK INTEGRATIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL E PLANEJAMENTO DE CARREIRA EM GOVERNANÇA CORPORATIVA

AN INTEGRATIVE FRAMEWORK FOR PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CAREER PLANNING IN CORPORATE GOVERNANCE

FRAMEWORK INTEGRADOR DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PERSONAL Y PLANIFICACIÓN DE CARRERA EN GOBERNANZA CORPORATIVA

Ivanir Costa[1], Luciana Henrique Pavesi Stefan[2], Cesar Cari Eliseu[3], Najara Gabriela Luzin Cardoso[4], Marcos Antonio Gaspar[5]

e7119449
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i11.9449

PUBLICADO: 11/2026

RESUMO

Esta pesquisa tem como 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). Foi desenvolvida pesquisa qualitativa, exploratória e propositiva, combinando revisão sistemática da literatura (RSL) acadêmica, 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. O *Framework* propõe, em caráter teórico, os fundamentos da GCP como base para o desenvolvimento das principais habilidades do profissional de GovC, impulsionadas por diferentes elementos alavancadores. O *Framework* apresenta relações conceituais entre práticas de gestão do conhecimento pessoal, desenvolvimento profissional e competências demandadas pela governança corporativa. 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* estabelecido indica que práticas sistemáticas de GCP podem apoiar profissionais na construção de carreiras alinhadas às demandas atuais da GovC. Este estudo avança na literatura ao integrar, em único modelo, os construtos de GCP, plano de carreira e GovC, articulando domínios não abordados conjuntamente nos estudos identificados pela revisão realizada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento pessoal. Plano de carreira. Desenvolvimento de carreira. Governança corporativa.

ABSTRACT

This research aims to propose the PKM-CGov Framework, an integrative conceptual model that links personal knowledge management (PKM) skills with the development needs of professionals working in corporate governance (CGov).

[1] Doutor em Engenharia de Produção pela USP e professor pesquisador na área de Governança da Tecnologia da Informação.
[2] Mestranda em Informática e Gestão do Conhecimento pela UNINOVE, acadêmica e pesquisadora na área de Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas.
[3] Universidade Nove de Julho, mestrando em Informática e Gestão do Conhecimento pela UNINOVE, acadêmico e pesquisador na área de Gestão do Conhecimento.
[4] Universidade Nove de Julho, mestranda em Informática e Gestão do Conhecimento pela UNINOVE, acadêmica e pesquisadora na área de Governança da Tecnologia da Informação.
[5] Doutor em Administração pela USP, professor e pesquisador na área de Gestão do Conhecimento.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A qualitative, exploratory, and propositional study was conducted, combining a systematic review of the academic literature (SLR) with a critical analysis of reference documents that set professional standards for CGov practice. The correlations between the constructs were derived through a conceptual correspondence analysis procedure, structured in three stages and based on explicit inclusion and exclusion criteria. The PKM-CGov Framework theoretically proposes the foundations of PKM as a basis for developing the main skills of the CGov professional, driven by different enhancing elements. The Framework presents conceptual relationships among personal knowledge management practices, professional development, and the competencies required by corporate governance. Additionally, a conceptual mapping matrix was developed to systematize the relationships between six PKM skills, four career plan pillars, and eleven strategic principles of ISO 37000:2021. The established Framework indicates that systematic PKM practices can support professionals in building careers aligned with the current demands of CGov. This study advances the literature by integrating, in a single model, the constructs of PKM, career planning, and CGov, connecting areas not jointly addressed in the studies identified by the literature review.

KEYWORDS: *Personal knowledge management. Career plan. Career development. Corporate governance.*

RESUMEN
Esta investigación tiene como objetivo proponer el Framework GCP-GobC, un modelo conceptual integrador que articula las habilidades de la gestión del conocimiento personal (GCP) con las necesidades de desarrollo de los profesionales que trabajan en la gobernanza corporativa (GobC). Se desarrolló una investigación cualitativa, exploratoria y propositiva, combinando la revisión sistemática de la literatura (RSL) académica con un análisis crítico de documentos de referencia que establecen estándares profesionales para la práctica de GobC. Las correlaciones entre los constructos se derivaron mediante un procedimiento de análisis de correspondencia conceptual, estructurado en tres etapas y basado en criterios explícitos de inclusión y exclusión. El Framework GCP-GobC propone, en carácter teórico, los fundamentos de la GCP como base para el desarrollo de las principales habilidades del profesional de GobC, impulsadas por diferentes elementos potenciadores. El Framework presenta relaciones conceptuales entre las prácticas de gestión del conocimiento personal, el desarrollo profesional y las competencias demandadas por la gobernanza corporativa. Adicionalmente, se elaboró una matriz de correspondencia conceptual que sistematiza las relaciones entre seis habilidades de GCP, cuatro pilares del plan de carrera y once principios estratégicos de la ISO 37000:2021. El Framework establecido indica que las prácticas sistemáticas de GCP pueden apoyar a los profesionales en la construcción de carreras alineadas con las demandas actuales de GobC. Este estudio avanza en la literatura al integrar, en un solo modelo, los constructos de GCP, plan de carrera y GobC, articulando dominios no abordados conjuntamente en los estudios identificados por la revisión realizada.

PALABRAS CLAVE*: Gestión del conocimiento personal. Plan de carrera. Desarrollo de carrera. Gobernanza corporativa.*

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,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 (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, 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 ocorre 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? Assim, 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.

O *Framework* proposto destina-se, prioritariamente, a orientar decisões individuais de desenvolvimento de profissionais de GovC, podendo subsidiar, de forma secundária, programas institucionais de desenvolvimento e sucessão. Não pretende definir um perfil normativo de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

competências para a profissão, nem substituir os padrões de entidades como o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Sua utilidade será avaliada pela clareza das relações propostas e pela aplicabilidade a trajetórias profissionais, sem pretensão de validação empírica nesta etapa.

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 uma estrutura da GCP fundamentada em 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.

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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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; Güpür; 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) Critérios Claros: Define os critérios 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.

Distinguem-se aqui: carreira (sequência de experiências ao longo do tempo (Hall, 2002)); desenvolvimento de carreira (processo contínuo de aquisição de competências (Baruch, 2006)); gestão de carreira (ações individuais e organizacionais para orientar essa trajetória (Sullivan; Baruch, 2009)); e plano de carreira (instrumento que formaliza trajetórias e critérios de progressão). Neste estudo, os quatro pilares, originalmente organizacionais, são adotados como referência também para o planejamento autogerido, pois oferecem ao profissional parâmetros de autodiagnóstico e progressão. Estes 4 pilares foram escolhidos devido ao fato de serem recorrentes nas três fontes selecionadas e podem ser aplicados tanto à organização quanto ao indivíduo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Destaca-se, nas fontes consultadas, que 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 (Güpür; 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: salários, 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 37000:2021 (ISO, 2021), sua aplicação possui abrangência 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 no cumprimento de suas responsabilidades e seu propósito.

Os princípios da ISO 37000:2021 referem-se ao nível organizacional. Para convertê-los em requisitos de desenvolvimento individual, adotou-se o critério de que um princípio gera requisito individual quando sua implementação pressupõe capacidades cognitivas, relacionais ou éticas do profissional (ex.: Dados e decisões pressupõem análise da informação). Princípios cuja realização depende predominantemente de estruturas institucionais foram tratados como contexto, e não como competência.

A norma estabelece onze princípios, organizados em três grupos: o propósito como princípio primário; geração de valor, estratégia, supervisão e prestação de contas como princípios fundamentais; e engajamento das partes interessadas, liderança, dados e decisões, governança de riscos, responsabilidade social e viabilidade e desempenho ao longo do tempo como princípios habilitadores (ISO, 2021). Ela 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 prestação de contas (*accountability*), 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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 de Literatura

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. As 4 temáticas utilizadas na busca de artigos acadêmicos nas bases digitais Scopus, Web of Science, OpenAlex e Google Acadêmico, no período de busca 2016 a 2026 realizadas em agosto de 2026, foram desdobradas em 9 consultas, conforme idioma e base. As expressões booleanas aplicadas em português e inglês foram: 1) "gestão do conhecimento pessoal" E “gestão de carreira” E “governança corporativa” / *"personal knowledge management" AND "career management" AND "corporate governance"*; 2) "gestão do conhecimento pessoal" E "gestão de carreira" / *"personal knowledge management" AND "career management"; 3)* "plano de carreira" E "governança corporativa" / *"career plan" AND "corporate governance" e 4)* "gestão do conhecimento pessoal" E “plano de carreira” / *"personal knowledge management" AND "career plan".*

A Tabela 1 apresenta as bases de dados acessadas, o período considerado, as *strings* aplicadas para busca de artigos publicados em periódicos e a quantidade de artigos encontrada.

Tabela 1. Artigos encontrados nas bases de dados acessadas

Consulta	***String***	**Scopus**	**WoS**	**OpenAlex**
C1	"career plan" AND "corporate governance"	3	0	2
Consulta	***Strings***	**Google Acadêmico**		
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		

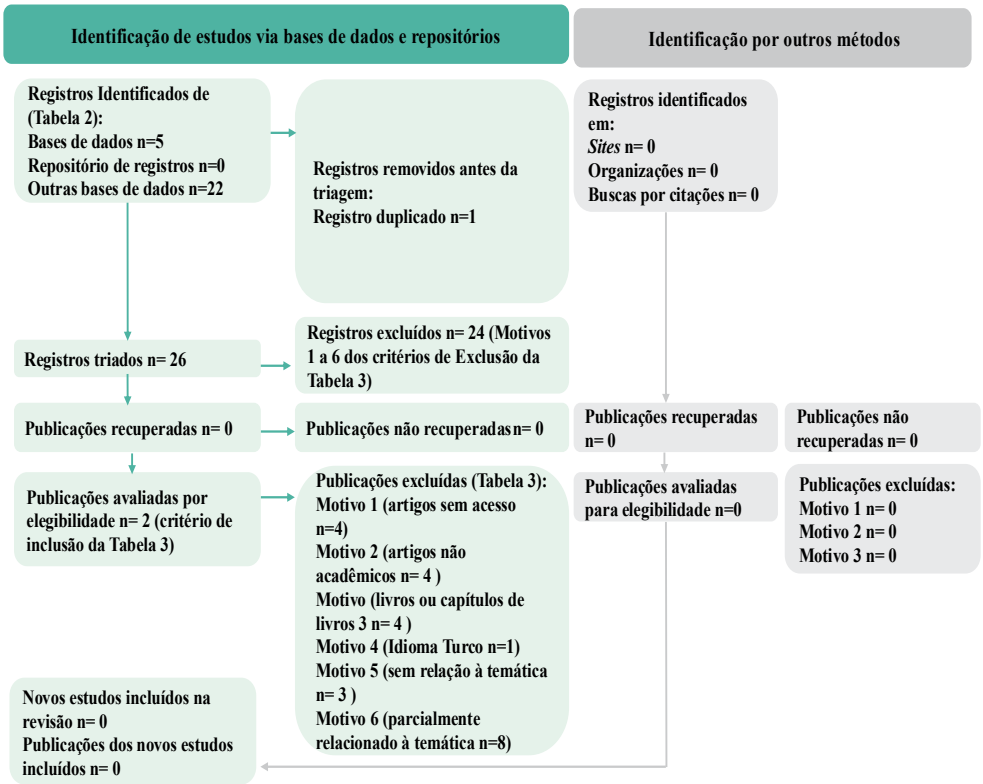
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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.
Nota: a string C1 foi aplicada nas bases Scopus, WoS e OpenAlex, e a C4, idêntica, no Google Acadêmico.

Os critérios de inclusão e exclusão de trabalhos 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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Para atendimento do protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2022) quanto aos critérios de inclusão e exclusão dos artigos encontrados, aplicaram-se os critérios de Liao *et al.* (2017), restando somente 2 artigos que atenderam completamente aos critérios aplicados. 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. Quanto 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 De Araujo e Ribeiro (2017) não faz nenhuma menção à Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) ou a qualquer conceito relacionado.

Nos trabalhos recuperados, não foram identificados estudos que integrassem conjuntamente os três construtos, o que reforça a lacuna da pesquisa; entretanto, isso não exclui a existência de contribuições não indexadas ou que empreguem terminologia distinta.

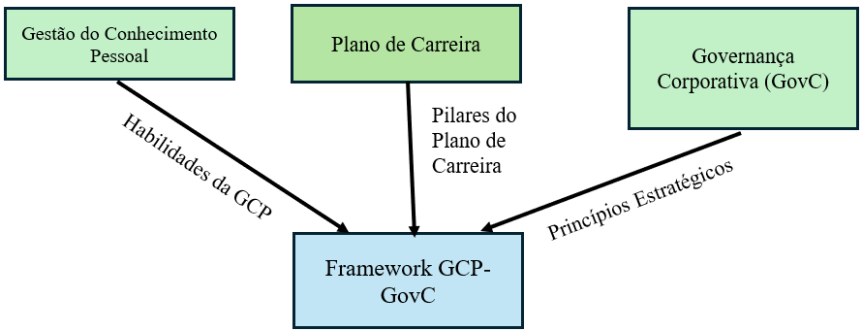
2.5. Modelo Teórico Conceitual

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 conceitual da GCP, carreira e GovC, base para o desenvolvimento do *Framework* GCP-GovC.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 2. Modelo teórico conceitual proposto



Fonte: elaborado pelos autores.

O modelo teórico 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.

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 37000:2021 (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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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, com destaque para as contribuições de Alves e Da Silva (2021), Avery *et al.* (2001), Wright (2005), Mezirow (1991), Granovetter (1973), Luthans, Youssef e 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. 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 (seção 2.5), que serviu de base para o *Framework* GCP-GovC (seção 4.1).

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 Waldt, 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 37000:2021 (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, por fim, c) Triangulação e validação cruzada, confrontando as correspondências identificadas com as definições originais dos autores-fonte e com os dispositivos da norma ISO 37000:2021 (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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ou iii) Alinhamento explícito na literatura-fonte, sendo excluídas aquelas baseadas apenas em afinidade temática superficial.

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 37000:2021 (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 e Avolio (2007) evidenciam que características como autoeficácia, resiliência e otimismo fortalecem a aprendizagem contínua em ambientes organizacionais complexos.

4.1. Estruturação do *Framework* GCP-GovC

A partir da literatura selecionada 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 construído o *Framework* GCP-GovC, ilustrado na Figura 3.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 3. *Framework* GCP-GovC estruturado



Fonte: elaborado pelos autores com apoio da OpenAI ChatGPT (versão 5.5, 2026). A ferramenta ChatGPT foi utilizada exclusivamente para apoio à diagramação visual.

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 1, que expõe a base conceitual aplicada ao *Framework* elaborado (Figura 3).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quadro 1. Contribuições da literatura selecionada para o *Framework* GCP-GovC

Cons-trutos da pes-quisa	Contribuição dos construtos para o *Framework* GCP-GovC	Síntese interpretativa dos autores
GCP	**Habilidades de GCP** (Wright, 2005): 1. Recuperação da informação; 2. Avaliação da informação; 3. Organização da informação; 4. Colaboração em torno do conhecimento; 5. Análise de conhecimento; 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 *et al*., 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 às avaliações de desempenho, à aquisição de novas competências e aos 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.
Gov. Corp.	**11 Princípios Estratégicos da GovC** oriundos da norma ISO 37000:2021 (ISO, 2021): 1. Propósito; 2. Geração de valor; 3. Estratégia; 4. Supervisão; 5. Prestação de contas; 6. Engajamento das partes interessadas; 7. Liderança; 8. Dados e decisões; 9. Governança de riscos; 10. Responsabilidade social; 11. Viabilidade e desempenho ao longo	A norma oferece orientações aos órgãos de governança (*governing bodies*) para o exercício de suas responsabilidades. Os princípios são aqui sintetizados pelos autores. O propósito da GovC é razão da existência de todas as perspectivas da governança. A geração de valor compreende 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 delega autoridade. O sistema de governança corporativa tem a responsabilidade de engajar as partes interessadas e atender às expectativas das partes interessadas. Com relação à liderança, devem ser conduzidos arranjos que considerem lideranças éticas e eficazes. Os dados da organização devem ser utilizados como recurso para a tomada de decisões corporativas. A

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 com base em Wright (2005), Borges et al. (2019), Sullivan e Baruch (2009*), Güpür e Emek (2023) e ISO (2021).*

O Quadro 1 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 37000:2021 (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-GovC

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 37000:2021 (ISO, 2021); e confrontado com os cinco elementos estruturantes do *Framework* GCP-GovC, com a figura central do profissional protagonista e com os dois resultados esperados (empregabilidade e reconhecimento; alinhamento estratégico), conforme apresentados na Figura 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*.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

III. Triangulação e validação cruzada: as correspondências identificadas foram confrontadas com as definições originais dos autores-fonte e com os dispositivos da norma ISO 37000:2021 (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: a) Correspondência semântica direta entre a definição do elemento-fonte e a descrição do elemento do *Framework*; b) Relação de dependência funcional, em que o elemento do *Framework* pressupõe a aplicação da habilidade, pilar ou princípio correspondente; c) 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 2.

Quadro 2. Matriz de Correspondência Conceitual entre Construtos e Elementos do *Framework* GCP-GovC

Elemento do *Framework*	**Habilidades GCP (Wright, 2005)**	**Pilares de Carreira (Borges *et al*., 2019; Sullivan; Baruch, 2009; Güpür; Emek, 2023)**	**Princípios ISO 37000:2021 (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) Propósito; (2) Geração de valor; (3) Estratégia; (8) Dados e decisões; (9) Governança de riscos; (10) Responsabilidade social
5. Avaliação Contínua e Aprendizagem Reflexiva	—	(3) Foco em desenvolvimento	—
Profissional protagonista do ciclo de aprendizagem	—	—	(4) Supervisão; (5) Prestação de contas; (7) Liderança
Resultados: Empregabilidade e Reconhecimento	—	(1) Estrutura transparente; (2) Critérios claros	—
Resultados: Alinhamento Estratégico	—	(4) Alinhamento estratégico	(11) Viabilidade e desempenho ao longo do tempo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Fonte: elaborado pelos autores com base no procedimento de análise de correspondência conceitual (seção 4.2.1). Correspondências de caráter teórico, sujeitas à validação empírica.
Nota: o símbolo '—' no Quadro 2 indica que não foi identificada correspondência que atendesse aos critérios de inclusão (a, b ou c) definidos na seção 4.2.1.

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 37000:2021 (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 37000:2021 (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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 37000:2021 (ISO, 2021): Viabilidade e Desempenho ao Longo do Tempo.

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

Os onze princípios estratégicos da GovC, estabelecidos pela ISO 37000:2021 (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): Propósito, Geração de Valor e Estratégia direcionam o Elemento 4 (Aplicação do Conhecimento na Governança), garantindo que o profissional aplique seus conhecimentos para gerar valor e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

cumprir o propósito da organização. Essa correspondência se fundamenta no texto da norma ISO 37000:2021 (ISO, 2021), que estabelece o propósito como razão de existência das perspectivas de governança, a geração 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 Riscos 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 37000:2021 (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 (10): Responsabilidade Social relaciona-se ao Elemento 4 (Aplicação do Conhecimento na Governança), uma vez que a norma ISO 37000 (ISO, 2021) estabelece que as decisões devem ser transparentes e alinhadas às expectativas mais amplas da sociedade. Essa correspondência se fundamenta na relação de dependência funcional entre a análise crítica do conhecimento (Wright, 2005) e a capacidade do profissional de avaliar os impactos sociais das decisões de governança.

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 das partes interessadas, o que depende diretamente da capacidade do profissional de governança de estabelecer e manter redes colaborativas de conhecimento.

Os Princípios (4, 5 e 7): Supervisão, Prestação de Contas e Liderança 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 37000:2021 (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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 2, 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 37000:2021 (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 *Framework* proposto contribui para preencher a lacuna identificada na literatura ao integrar práticas de GCP ao plano de carreira de profissionais que atuam em GovC.

Ressalta-se que as correspondências apresentadas têm natureza teórico-interpretativa e devem ser entendidas como proposições a serem testadas em estudos empíricos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Ao estruturar o *Framework* GCP-GovC, 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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 2).

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.

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.

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 2) em organizações públicas e privadas, 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 sua aplicação em diferentes setores (saúde, educação, segurança pública, indústria) para verificar variações na adoção e efetividade do modelo e a aplicação de métodos de mensuração com indicadores e instrumentos que permitam avaliar o impacto do *Framework* GCP-GovC sobre resultados organizacionais e individuais.

REFERÊNCIAS

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, p. 125-149, 2006.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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.

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. **Formação de agentes multiplicadores baseado na Gestão do Conhecimento: Um estudo aplicado à Avianca Brasil**. Belo Horizonte: FDC, 2019.

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. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. 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.

GANDER, M. The hybrid career concept: creating hybrid career pathways. **Career Development International**, v. 26, n. 5, p. 626-641, 2021.

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, 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**. Geneva: ISO, 2021.

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.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford: Oxford University, 2007.

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.

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. 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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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.

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. 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, 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.

VAN DER WALDT, G. Constructing conceptual *framework*s in social science research. **The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa**, v. 16, n. 1, a758, 2020. *DOI:* 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.

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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.