



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Câmpus de Marília

Vanessa Aparecida Dias Ferreira

**Contribuições da Gestão do Conhecimento para o Modelo *Business Partner*
em Recursos Humanos**

Marília

2025

Vanessa Aparecida Dias Ferreira

**Contribuições da Gestão do Conhecimento para o Modelo *Business Partner*
em Recursos Humanos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Informação pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Marília.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ieda Pelógia Martins Damian.

Marília

2025

F383c

Ferreira, Vanessa Aparecida Dias

Contribuições da Gestão do Conhecimento para o modelo Business Partner em Recursos Humanos / Vanessa Aparecida Dias Ferreira. -- Marília, 2025
129 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP),
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Ieda Pelógia Martins Damian

1. Gestão do Conhecimento. 2. Business Partner em Recursos Humanos. 3.
Modelos de Gestão do Conhecimento. 4. Recursos Humanos. 5. Fatores
Críticos de Sucesso em Gestão do Conhecimento. I. Título.

Impacto potencial desta pesquisa

Esta pesquisa parte da necessidade de compreender como abordagens que atuam com ativos intangíveis, como o conhecimento, podem colaborar com a sustentabilidade das organizações. Considerando que estas enfrentam cenários cada vez mais complexos e exigem adaptação constante, o conhecimento emerge como um diferencial competitivo estratégico. Ao investigar as contribuições da Gestão do Conhecimento para o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos, busca-se compreender como o conhecimento organizacional pode ser trabalhado de forma intencional para o desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, esta pesquisa se relaciona diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial com o **ODS 8 “Trabalho Decente e Crescimento Econômico”**, ao promover reflexões sobre a valorização do conhecimento humano como elemento essencial para o crescimento sustentável das pessoas e das organizações. Da mesma forma, o estudo se conecta ao **ODS 9 “Indústria, Inovação e Infraestrutura”**, na medida em que pessoas e o conhecimento gerado por elas são base para a inovação.

Vale destacar que, por ter sido aplicada em uma indústria, a pesquisa gerou resultados que suscitam reflexões relevantes para as organizações, sobretudo no que se refere à cultura e à estratégia organizacional. A integração entre Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos abre novas possibilidades para estruturar estratégias voltadas ao desempenho do negócio, ao mesmo tempo em que favorece o alinhamento aos objetivos organizacionais, estimula o aprendizado contínuo, oferece subsídios às decisões estratégicas e promove ambientes mais colaborativos. A convergência entre as abordagens, habilita a mudança organizacional, ao alinhar as pessoas, principais fontes de inovação às necessidades e aspirações da organização.

Esses achados podem inspirar outras organizações a testar e adaptar tais práticas em seus próprios contextos, assim como apoiar o desenvolvimento da organização em que o estudo de caso foi realizado.

Potential impact of this research

This research stems from the need to understand how approaches that deal with intangible assets, such as knowledge, can contribute to the sustainability of organizations. Considering that organizations face increasingly complex scenarios and require constant adaptation, knowledge emerges as a strategic competitive advantage. By investigating the contributions of Knowledge Management to the Human Resources Business Partner model, the study seeks to understand how organizational knowledge can be intentionally leveraged for organizational development.

In this regard, the research is directly aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 8, "Decent Work and Economic Growth," as it promotes reflections on the value of human knowledge as an essential element for the sustainable growth of people and organizations. Likewise, the study connects with SDG 9, "Industry, Innovation and Infrastructure," as people and the knowledge they generate form the foundation for innovation.

It is worth noting that, as it was conducted in an industrial setting, the research generated results that raise relevant reflections for organizations, particularly with regard to organizational culture and strategy. The integration between Knowledge Management and the Human Resources Business Partner model opens new possibilities for structuring business performance-oriented strategies, while simultaneously fostering alignment with organizational objectives, encouraging continuous learning, providing support for strategic decision-making, and promoting more collaborative environments. The convergence between the approaches enables organizational change by aligning people, the main sources of innovation, with the organization's needs and aspirations.

These findings can inspire other organizations to test and adapt such practices in their own contexts, as well as support the ongoing development of the organization in which the case study was carried out.

Vanessa Aparecida Dias Ferreira

**Contribuições da Gestão do Conhecimento para o Modelo *Business Partner*
em Recursos Humanos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Ieda Pelógia Martins Damian

UNESP – Câmpus de Marília

Orientador

Prof^a. Dr^a. Elaine da Silva

UNESP – Câmpus de Marília

Prof^a. Dr^a. Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos

Marília, 28 de Agosto de 2025.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus por me permitir viver essa oportunidade tão especial que foi o mestrado.

Ao meu marido Saulo, que me encorajou e teve paciência compreendendo o tempo dedicado à pesquisa. À minha família que sempre me apoia e vibra com minhas conquistas.

À minha orientadora Dr^a. Ieda Pelógia Martins Damian. Agradeço por ter acreditado em mim! Sua forma brilhante de me orientar, me mudou e reacendeu a paixão pela pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Brasil (CAPES)- Código de Financiamento 001.

O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), nº de processo 130034/2025-8.

À minha amiga Samantha que acreditou na minha pesquisa e colaborou muito para que ela tivesse espaço para acontecer na prática.

À organização que possibilitou a realização desta pesquisa em suas instalações, e aos participantes que dedicaram seu tempo para contribuir com este estudo.

Ao Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge por me incentivar a ingressar na Pós. Agradeço seu apoio e por me apresentar a Miquelle que se tornou uma amiga presente em cada conquista desta jornada.

À Prof^a Dr^a Elaine da Silva e Dr^a Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos pelas contribuições significativas a este trabalho nas bancas de qualificação e defesa.

Aos amigos que fiz no mestrado. Em especial a Marcela, Thamires e Ana Clara que me deram orientações valiosas para minha evolução.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pelas contribuições valiosas.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, por proporcionarem momentos de tanto aprendizado.

Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização.
(Idalberto Chiavenato, 2009, p. 17)

RESUMO

A área de Recursos Humanos tem evoluído em sintonia com as transformações organizacionais, assumindo um papel cada vez mais estratégico. Nesse contexto, o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos surge como uma abordagem que amplia a conexão da área com o negócio. Paralelamente, a Gestão do Conhecimento ganha relevância ao gerenciar um dos principais ativos intangíveis das organizações: o conhecimento, essencial à inovação e à evolução organizacional. Diante da importância desses ativos e da necessidade constante de adaptação ao mercado, torna-se pertinente compreender como abordagens voltadas à sua gestão podem promover melhorias organizacionais. Embora o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos seja amplamente aplicado nas práticas de RH, sua relação com a Gestão do Conhecimento ainda é pouco explorada na Ciência da Informação, o que reforça a relevância deste estudo para os campos acadêmico e organizacional. Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar as contribuições da Gestão do Conhecimento para o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos. A abordagem de pesquisa adotada é qualitativa, com base em um estudo de caso único realizado em uma indústria de alimentos. A população-alvo inclui profissionais da área de Recursos Humanos e lideranças estratégicas que interagem com o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista semiestruturada, questionário e observação direta, sendo a Triangulação de Dados empregada na análise. Os resultados apontam convergências entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos, como a centralidade de ambas nas pessoas, o alinhamento com os objetivos organizacionais e a valorização do conhecimento como diferencial competitivo. As abordagens citadas promovem o aprendizado organizacional, fortalecem a tomada de decisão, incentivam ambientes colaborativos e atuam como habilitadoras da Gestão da Mudança, influenciadas por fatores como liderança, cultura e o papel ativo da área de Recursos Humanos. O estudo revela ainda que a Gestão do Conhecimento contribui para o fortalecimento da atuação estratégica do RH e do profissional *Business Partner* em Recursos Humanos, compreendido como um trabalhador do conhecimento. Além disso, identificou-se que o modelo Recursos Humanos também favorece a Gestão do Conhecimento, ao ampliar sua inserção no planejamento organizacional e nas agendas estratégicas com as quais o profissional Recursos Humanos interage. Como considerações finais, a pesquisa destaca o atingimento dos objetivos propostos e apresenta caráter inovador no campo da Ciência da Informação, ao propor uma articulação teórica e prática entre dois temas ainda pouco explorados em conjunto, contribuindo para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, *Business Partner* em Recursos Humanos, Recursos Humanos, Modelos de Gestão do Conhecimento, Fatores Críticos de Sucesso em Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The Human Resource field has evolved in line with organizational transformations, assuming an increasingly strategic role. In this context, the Human Resource Business Partner model emerges as an approach that strengthens the connection between Human Resource and the business. Simultaneously, Knowledge Management has gained relevance by managing one of the organization's main intangible assets: knowledge, which is essential for innovation and organizational development. Given the importance of these assets and the constant need for adaptation to market demands, it becomes pertinent to understand how approaches focused on managing them can drive organizational improvements. Although the Human Resource Business Partner model is widely applied in Human Resource practices, its relationship with Knowledge Management remains underexplored in Information Science, reinforcing the relevance of this study to both academic and organizational contexts. Thus, this research aims to analyze the contributions of Knowledge Management to the Human Resource Business Partner model. The study adopts a qualitative approach, based on a single case study conducted in a food industry company. The target population includes professionals from the Human Resources department and strategic leaders who interact with the Human Resource Business Partner model. The data collection techniques used were semi-structured interviews, questionnaires, and direct observation, with data triangulation applied in the analysis. The results indicate convergences between Knowledge Management and the Human Resource Business Partner model, such as a shared focus on people, alignment with organizational goals, and the recognition of knowledge as a competitive advantage. Both approaches promote organizational learning, enhance decision-making processes, foster collaborative environments, and act as enablers of Change Management, influenced by factors such as leadership, culture, and the active role of Human Resource. The study also reveals that Knowledge Management contributes to strengthening the strategic role of Human Resource and the Human Resource Business Partner professional, who is understood as a knowledge worker. Furthermore, it was found that the Human Resource Business Partner model also supports Knowledge Management by expanding its presence in organizational planning and in the strategic agendas in which the Human Resource Business Partner professional is involved. In conclusion, the study meets its proposed objectives and presents an innovative contribution to the field of Information Science by offering a theoretical and practical articulation between two topics still scarcely explored together, thereby contributing to knowledge advancement and organizational development.

Keywords: Knowledge Management, Human Resource Business Partner, Human Resources, Knowledge Management Models, Critical Success Factors in Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- As gradativas da transformação estratégica e comercial da área de RH.....	23
Figura 2- Integrando Planejamento Estratégico e Recursos Humanos	24
Figura 3- Modelo de Transformação do RH	29
Figura 4- Visão Geral da Organização do RH	30
Figura 5- Objetivos do Modelo Business Partner RH	32
Figura 6- Evolução dos Papéis de RH	33
Figura 7- Macrofluxo- Atividades Business Partner RH	34
Figura 8- Modelo SECI	42
Figura 9-Mapa conceitual sintético – Gestão do Conhecimento nas organizações ..	46
Figura 10- Ciclo de GC	47
Figura 11- Processos de Gestão do Conhecimento	49
Figura 12- A Organização do Conhecimento	50
Figura 13- Modelo de Sete Dimensões de GC de Terra	52
Figura 14 - Modelo de Implantação de Gestão do Conhecimento	53
Figura 15- Modelo de Referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento	56
Figura 16- Perfil do Participante	86
Figura 17-Treinamento sobre Modelo Business Partner RH	88
Figura 18- Treinamento sobre Gestão do Conhecimento	89
Figura 19- Utilização de GC e o Contexto Organizacional	103
Figura 20- Pontos Convergentes entre GC e BPRH	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Objetivos da Área de Recursos Humanos	22
Quadro 2- Subsistemas de RH.....	26
Quadro 3- Aspectos relevantes dos modelos de GC	58
Quadro 4- Fatores Críticos de Sucesso	59
Quadro 5- Os cinco fatores críticos de sucesso mais relevantes na implementação da Gestão do Conhecimento.....	61
Quadro 6- Subsistemas de RH.....	79
Quadro 7- Modelo Business Partner RH - Síntese da Triangulação	106
Quadro 8- Gestão do Conhecimento - Síntese da Triangulação.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPRH-	<i>Business Partner</i> Recursos Humanos
GC-	Gestão do Conhecimento
COVID 19-	Coronavirus Disease 2019
FCS-	Fatores Críticos de Sucesso
RH -	Recursos Humanos
TI-	Tecnologia da Informação
SWOT-	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
SECI-	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SBGC-	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 RECURSOS HUMANOS: DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL AO PAPEL ESTRATÉGICO	20
2.1. Origem e Fundamentação da área de Recursos Humanos	20
2.2. Evolução da área de RH e sua importância nas Organizações	21
2.2.1. A Área de RH no Planejamento Estratégico Organizacional	23
2.3. A Estrutura de RH como Suporte à Estratégia Organizacional	26
2.3.1. Estrutura da Área de Recursos Humanos	26
2.3.2. Modelo <i>Business Partner</i> RH	28
2.3.3. O Papel do Profissional BPRH	32
2.3.4. Gestão da Mudança e o Modelo <i>Business Partner</i> RH	36
2.3.5. A relação entre Modelo <i>Business Partner</i> RH e o Conhecimento Organizacional	38
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	41
3.1. O Conhecimento nas Organizações	41
3.2. Gestão do Conhecimento e sua relevância nas Organizações	43
3.3. Modelos de Gestão do Conhecimento	46
3.3.1. Modelo de Wiig	47
3.3.2. Modelo de Davenport e Prusak	48
3.3.3. Modelo de Choo	50
3.3.4. Modelo de Terra	51
3.3.5. Modelo de Damian e Moro-Cabero	53
3.3.6. Modelo de Referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento	55
3.3.7. Aspectos relevantes dos Modelos de GC apresentados	57
3.4. Fatores Críticos de Sucesso em GC	59
3.5. Gestão do Conhecimento e o Modelo <i>Business Partner</i> RH: Pontos Convergentes	63
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
4.1. Natureza, Tipo de Pesquisa	67
4.2. Universo de Pesquisa e Método	67
4.3. Procedimentos de Coleta de Dados	69
4.3.1. Entrevista Semiestruturada	70
4.3.2. Questionário	71

4.3.2.1 Pré-teste Questionário Tático	72
4.3.3. Observação Direta	73
4.4. Procedimentos de Análise dos Dados	74
4.5. Procedimentos de Ética em Pesquisa	75
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADO	76
5.1. Entrevista Semiestruturada	76
5.1.1. O Modelo <i>Business Partner</i> RH	76
5.1.2. Gestão do Conhecimento	81
5.1.3. Convergência entre Gestão do Conhecimento e o <i>Modelo Business Partner</i> RH	83
5.2. Questionário	85
5.2.1. Pré-Teste: Questionário Tático	85
5.2.2. Questionário- Nível Tático	86
5.3. Observação Direta	98
5.4 Análise Integrativa– Triangulação das Fontes de Coleta	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
APÊNDICES	123
Apêndice A- Roteiro de Entrevista- Nível Estratégico	124
Apêndice B- Questionário Nível Tático	126
Apêndice C- Roteiro de Observação	128

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de transformações constantes, impulsionadas principalmente pelos avanços tecnológicos e por um consumidor cada vez mais exigente, as organizações contemporâneas precisam se reinventar e inovar continuamente para manter sua competitividade.

Sob esta dinâmica atual no mundo dos negócios, Haskel e Westlake (2024) destacam que, tudo está cada vez mais acessível ao consumidor final, uma diferenciação organizacional baseada exclusivamente em ativos tangíveis já não é suficiente. Dessa forma, a integração e o fortalecimento dos ativos intangíveis da organização tornam-se fatores estratégicos, uma vez que esses ativos possuem uma maior capacidade de crescimento nas organizações.

Somado a isso, o capital humano destaca-se como um ativo intangível de grande relevância para as organizações. O conhecimento gerado pelas pessoas é um elemento-chave para a evolução organizacional e, portanto, demanda um gerenciamento estratégico.

Davenport e Prusak (2003) relatam que a Gestão do Conhecimento surge como uma abordagem estruturada e estratégica para ampliar a circulação e a valorização do conhecimento tanto no ambiente interno quanto externo à organização. A Gestão do Conhecimento não apenas fortalece a competitividade, mas promove uma maior integração entre os funcionários e as áreas organizacionais.

Nesse contexto, a integração entre as pessoas e os objetivos estratégicos constitui um dos principais pilares da área de Recursos Humanos (RH), que tem evoluído continuamente em resposta às transformações do ambiente organizacional. De acordo com Chiavenato (2025), a área ultrapassou sua atuação anteriormente restrita a processos operacionais, passando a promover interações mais estratégicas com o negócio, por meio de subsistemas voltados à preparação das pessoas para os desafios organizacionais.

Contribuindo para a transição estratégica da área de Recursos Humanos, Ulrich *et al.* (2011) propõem o modelo de atuação conhecido no universo corporativo como *Business Partner* em Recursos Humanos (BPRH). Esse modelo tem como objetivo oferecer soluções voltadas ao desenvolvimento organizacional e à geração de valor para o negócio. Sua aplicação se concretiza por meio da atuação do profissional BPRH, que estabelece parceria com os principais líderes da organização,

influenciando decisões, desenvolvendo competências de liderança e contribuindo diretamente para os resultados organizacionais.

A articulação entre o modelo *Business Partner* RH e a Gestão do Conhecimento ganha relevância diante da necessidade de integrar pessoas, processos e estratégias frente às transformações organizacionais. Nesse contexto, insere-se a presente investigação, cuja justificativa é apresentada a seguir.

A justificativa para a realização desta pesquisa fundamenta-se na trajetória profissional da pesquisadora, que acumula mais de 15 anos de experiência na área de Recursos Humanos, com ênfase na implantação desse setor em diferentes organizações. Ao longo de oito anos, dedicou-se ao aprofundamento do modelo *Business Partner* RH, tendo, em sua última experiência profissional antes de atuar como consultora, implementado esse modelo em uma organização de grande porte, com base na proposta de Ulrich *et al.* (2011), que será apresentada nesta pesquisa. Essa vivência permitiu observar sua aplicabilidade e o reconhecimento de seu valor estratégico. Como resultado, a organização ampliou o número de profissionais BPRHs, que passaram a compor o quadro da alta liderança, influenciando diretamente a construção e o gerenciamento das estratégias organizacionais, espaço do qual a pesquisadora também fez parte.

Essas experiências motivaram o interesse em aprofundar estudos sobre temas que promovem o alinhamento entre pessoas e resultados organizacionais. Por meio do contato com um professor da Unesp de Marília/SP, a pesquisadora foi apresentada à importância da Gestão do Conhecimento e à sua sinergia com Recursos Humanos, despertando interesse em uma área até então pouco explorada em sua formação predominantemente ligada à Psicologia e Recursos Humanos.

Neste sentido, esta pesquisa reside na relação entre duas abordagens que têm o intuito de promover soluções para a longevidade das organizações, agregando valor ao negócio. A intersecção entre modelo *Business Partner* RH e Gestão do Conhecimento é uma discussão inovadora na Ciência da Informação, uma nova proposta de estudo que pode contribuir com os avanços relacionados ao papel das pessoas e do conhecimento organizacional em contextos contemporâneos.

Para dar ênfase à relevância deste estudo, destaca-se a pesquisa realizada pela consultoria mundial Gartner, que, além de atuar no campo da consultoria empresarial, conduz estudos sobre tendências e *insights* no mercado de trabalho. Uma das pesquisas mais recentes aborda o tema das '9 tendências que moldarão o

trabalho em 2025'. Entre os destaques, McRae (2025, n.p.) aponta a crescente preocupação das organizações com a lacuna de conhecimento ampliada pelos processos de aposentadoria, bem como pela rápida evolução tecnológica no ambiente organizacional.

Esse cenário contextualiza a necessidade de estratégias para mitigar essas lacunas, o que se alinha ao presente estudo. A interação entre o modelo *Business Partner* RH e a Gestão do Conhecimento representa uma abordagem promissora para o desenvolvimento de alternativas que contribuem tanto para o avanço dos arcabouços teóricos sobre o tema, quanto para a melhoria das práticas organizacionais.

Além disso, destaca-se que não foram identificadas pesquisas que explorassem a relação entre o modelo *Business Partner* RH e a Gestão do Conhecimento nas principais bases de dados consultadas. As buscas foram realizadas nas seguintes fontes: Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Elsevier, EBSCO, ProQuest, Portal de Periódicos da CAPES e Plataforma Sucupira, além de obras de referência sobre os temas abordados. Essa lacuna reforça a relevância da presente investigação, tanto para o meio acadêmico quanto para o contexto organizacional.

Sendo assim, este estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: Como a Gestão do Conhecimento contribui para o modelo *Business Partner* RH?

O objetivo geral deste estudo é analisar as contribuições da Gestão do Conhecimento para o modelo *Business Partner* RH. Entre os objetivos específicos, pretende-se: 1) Verificar os principais modelos da Gestão do Conhecimento aplicáveis ao modelo *Business Partner* RH; 2) Realizar um estudo de caso em uma organização que adota o modelo *Business Partner* RH; 3) Identificar pontos convergentes entre Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH na organização onde será realizado o estudo de caso.

Diante disso, o presente estudo está organizado da seguinte maneira: a primeira seção 'Introdução' é composta pelo tema geral da pesquisa, problema de pesquisa, justificativa e objetivos geral e específicos. Seguida, pela segunda seção, que apresenta o 'Modelo *Business Partner* RH', sua evolução histórica e principais conceitos relacionados à área de Recursos Humanos.

A terceira seção 'Gestão do Conhecimento' apresenta os principais modelos e fatores críticos de sucesso da abordagem, além de descrever os pontos convergentes entre Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner RH*.

Na composição da quarta seção "Procedimentos Metodológicos", discorre-se sobre natureza, tipo e método de pesquisa, o universo, população, sujeitos e os procedimentos de coleta e análise de dados. E, por fim, a quinta seção, 'Considerações Parciais', apresenta uma síntese dos principais contributos do estudo até o presente momento.

2 RECURSOS HUMANOS: DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL AO PAPEL ESTRATÉGICO

2.1. Origem e Fundamentação da área de Recursos Humanos

Na contemporaneidade, a área de Recursos Humanos (RH) tem se tornado, cada vez mais, um pilar estratégico das organizações, à medida que avançam no entendimento de que as pessoas são promotoras de inovação e vantagem competitiva.

O termo “Recursos Humanos”, segundo Chiavenato (2025) pode ser descrito como a área que está intrinsecamente ligada às pessoas que compõem as organizações, as quais desempenham papéis específicos e aplicam suas habilidades e competências para otimizar e dinamizar os recursos organizacionais.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 19), complementam a definição de Recursos Humanos como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos”.

De acordo com Chiavenato (2025), a área de RH surgiu em meados de 1920, nos Estados Unidos, com a nomenclatura de Relações Sindicais, sendo uma área responsável por gerir as contratações oriundas do avanço industrial e mediar a relação empresa-trabalhador e sindicato. No Brasil, entre 1940 e 1960, o departamento se estabelece voltado aos processos burocráticos e operacionais. Na mesma época, passa a ser chamado de Administração de Pessoal e, na década de 1970, surge o termo Recursos Humanos, juntamente com os novos modelos de trabalho da época, a inserção de novas indústrias e o aumento da força de trabalho.

Colaborando com a descrição deste panorama histórico, Amorim *et al.* (2019) destacam a influência do Taylorismo e Fordismo no início do Século 20, os sistemas de produção industrial que consolidaram o trabalho das pessoas em fábricas, organizando-as em posições operacionais específicas e segmentadas, onde o foco era produtividade.

Além disso, Bueno (2006, p. 101) afirma que,

[...] em relação ao período após a Segunda Guerra, é que países como os Estados Unidos e alguns da Europa tiveram um grande salto na produção industrial, levando à novas necessidades, entre elas a de mão-de-obra mais especializada e capacitada. Exigiu-se com isso a aplicação de novas técnicas de recrutamento, seleção e treinamento, além das empresas terem que

oferecer melhores condições de trabalho e benefícios para atrair o trabalhador.

Ao longo da história, outro fator importante, destacado por Amorim *et al.* (2019, p. 215), é que,

Com abertura dos mercados e a intensificação do processo de globalização nos anos 1980, tornaram premente que o encaminhamento estratégico das organizações evidenciasse cada vez mais a identificação tanto dos conhecimentos necessários aos postos de trabalho quanto do comportamento desejado dos seus ocupantes.

Gradativamente, a área de RH passa por processos de mudança em atividades, sistemas e posicionamento, acompanhando a evolução que ocorre no ambiente externo e interno das organizações. Na contemporaneidade, a área de RH é cada vez mais reconhecida como um setor estratégico no negócio, o que também suscita uma reflexão sobre a adequação desse termo.

Autores como Dutra (2016) e Chiavenato (2025) sugerem a denominação 'Gestão de Pessoas', argumentando que a atuação e as contribuições dos indivíduos vão além da concepção de recursos organizacionais.

A gestão de pessoas pode ser compreendida como um sistema que faz parte de um conjunto maior, ou seja, da própria organização, com a qual interage e da qual recebe influências. Sob essa perspectiva, Dutra (2016) destaca que a área é composta por subsistemas interdependentes, cuja interação modifica e impacta o funcionamento do todo.

O autor acima se embasa na teoria de sistemas de Mota (1979), que descreve a organização como um grande sistema, onde tudo está interligado, através de papéis, estruturas e sistemas que moldam o ambiente organizacional.

Diante do exposto, opta-se pela utilização do termo “Recursos Humanos (RH)” para se referir à área, por constituir a base conceitual do modelo que orienta este estudo e ser amplamente adotado tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais.

2.2. Evolução da área de RH e sua importância nas Organizações

De acordo com Armstrong e Taylor (2014), a evolução da área de Recursos Humanos permitiu sua inserção em temas estratégicos das organizações. Esse novo posicionamento decorre do reconhecimento, por parte das organizações, de que a integração entre pessoas e negócios contribui diretamente para a obtenção de melhores resultados.

Os autores também ressaltam que a definição de objetivos claros para a área de RH é fundamental para garantir uma estrutura em conformidade com as demandas organizacionais. O Quadro 1 apresenta cinco objetivos que evidenciam uma área de RH estratégico.

Quadro 1- Objetivos da Área de Recursos Humanos

Objetivos da Área de Recursos Humanos	
1-	Apoiar a organização na concretização dos seus objetivos através do desenvolvimento e implementação de estratégias de Recursos Humanos integradas com a estratégia empresarial
2-	Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho
3-	Garantir que a organização tenha as pessoas talentosas, qualificadas e engajadas de que necessita
4-	Criar uma relação de emprego positiva entre a gerência e os funcionários e um clima de confiança mútua
5-	Incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas

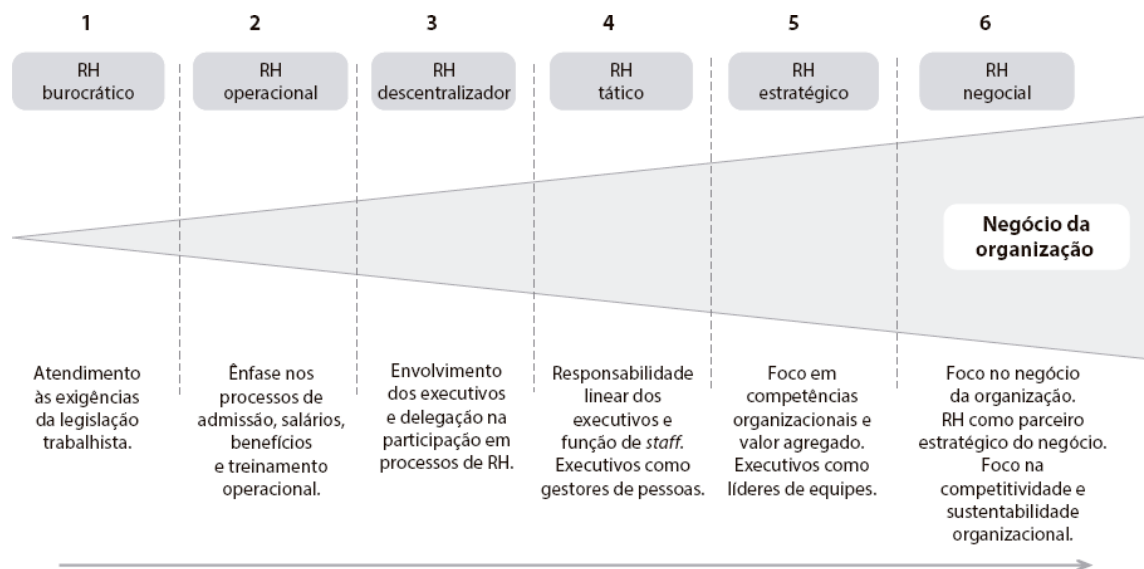
Fonte: elaborado pela autora a partir de Armstrong e Taylor (2014, p.5)

Os objetivos da área de Recursos Humanos, destacados no Quadro 1, refletem a importância estratégica da área na sustentação e crescimento das organizações. O primeiro objetivo ressalta a importância de alinhar as estratégias da área à estratégia organizacional. Pequeno (2018) aponta que quanto maior for essa integração, mais a área poderá agregar valor às suas entregas e contribuir para o desempenho organizacional.

Além disso, o RH é fundamental na construção de uma cultura de alto desempenho na organização. Promovendo práticas que estimulam a evolução das pessoas e o desenvolvimento contínuo. Snell *et al.* (2020) reforçam outro aspecto central da área de RH: a garantia de um ambiente de trabalho saudável, pautado na confiança mútua entre a liderança e funcionários e com uma abordagem ética na relação com pessoas.

Chiavenato (2025) entende que, na evolução da área de RH, um ganho significativo para foi sua aproximação com os objetivos estratégicos do negócio, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1- As gradativas da transformação estratégica e negocial da área de RH



A Figura 1 descreve a evolução da área de RH, que progressivamente, incorpora subáreas com foco mais estratégico, alinhadas ao negócio da organização. De acordo com Chiavenato (2025), existem organizações que compreendem a importância de estruturas de RH mais direcionadas às necessidades da organização. Outras, porém, mantêm uma área de RH operacional, centrada em processos administrativos e de suporte, com foco em tarefas como folha de pagamento, controle de ponto e gestão de benefícios.

Segundo o mesmo autor, a nova economia, marcada por cenários complexos, avanços tecnológicos, novos modelos de trabalho e pela valorização do conhecimento como ativo estratégico, exige que as organizações aprimorem continuamente a compreensão do contexto em que estão inseridas. Nesse cenário, a área de RH, ao manter-se alinhada a essas transformações, amplia suas possibilidades de atuação, colaborando com o planejamento estratégico da organização e consolidando-se como uma área orientada para o negócio.

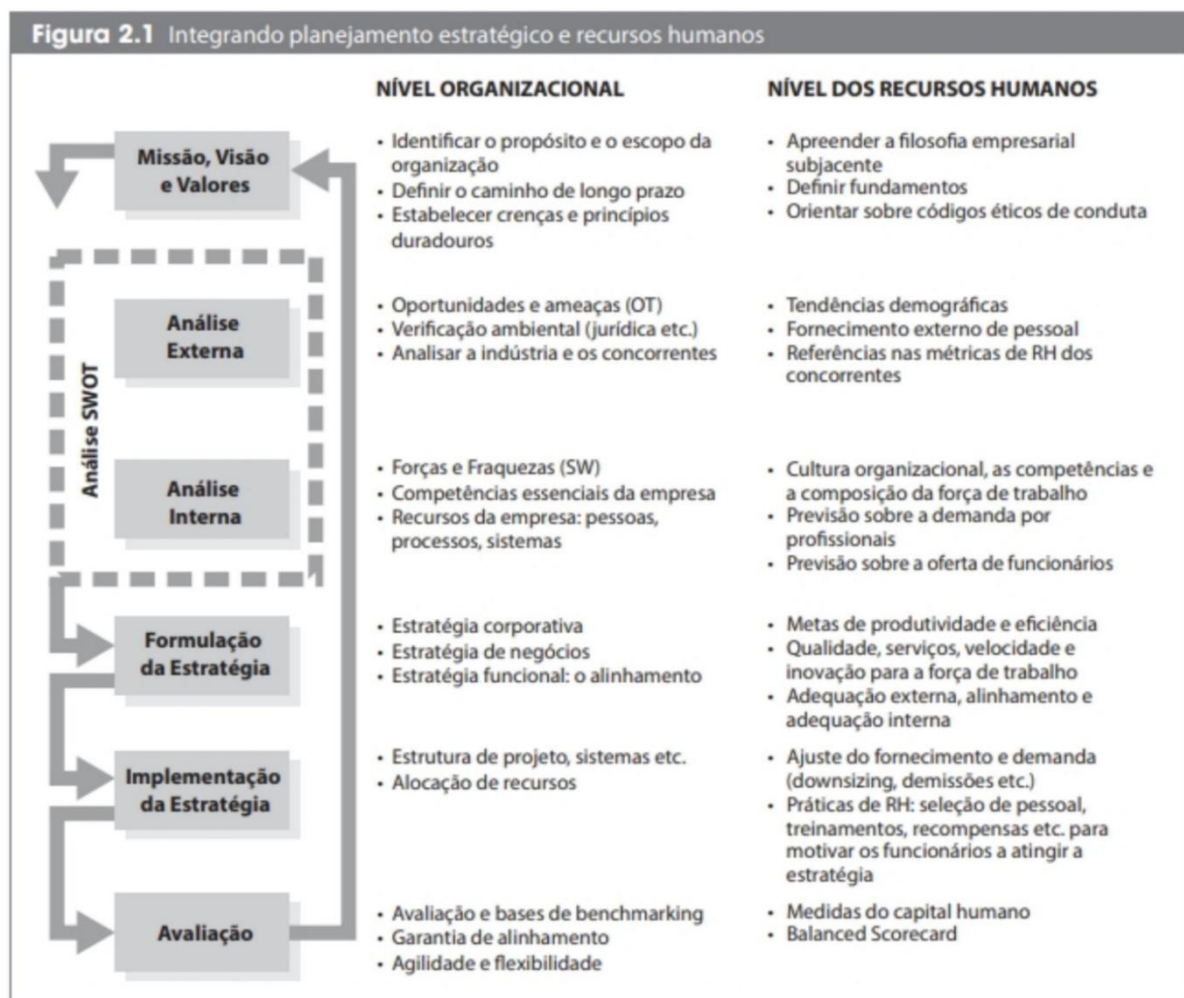
2.2.1. A Área de RH no Planejamento Estratégico Organizacional

A participação da área de RH no planejamento estratégico da organização é uma prática que fortalece sua integração ao negócio. Snell *et al.* (2020) destacam que o planejamento estratégico consiste em um conjunto de ações e diretrizes que orientam a tomada de decisão e a definição de objetivos de longo prazo. No panorama

da área de RH, esse alinhamento é essencial para garantir que a captação, o desenvolvimento e a retenção de talentos estejam em conformidade com as demandas organizacionais.

Os mesmos autores reforçam que o planejamento estratégico da área se integra ao planejamento estratégico da organização de diversas formas, sendo especialmente relevante na etapa de formulação e implementação da estratégia. O planejamento estratégico da área de RH contribui para o alinhamento das pessoas aos objetivos organizacionais, fornecendo informações essenciais sobre a disponibilidade de competências e talentos da organização, auxiliando na definição de diretrizes viáveis e na garantia de sua execução. A Figura 2 retrata a integração entre o Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico da Área de RH.

Figura 2- Integrando Planejamento Estratégico e Recursos Humanos



Fonte: Snell *et al.* (2020, p. 40)

A Figura 2 destaca a integração entre o planejamento estratégico e área de Recursos Humanos, destacando como ambos os níveis, “organizacional” e “RH”, precisam de alinhamento para converter a estratégia organizacional em ações concretas de RH.

No nível organizacional, o planejamento estratégico abrange a definição da missão, visão e valores da organização, elementos essenciais que estruturam e orientam a organização. Esses componentes servem como ponto de partida para a formulação das diretrizes estratégicas, influenciando decisões e ações institucionais. Pequeno (2018) conceitua a missão como a razão de existência da organização, a visão como o estado futuro almejado e os valores como princípios fundamentais que norteiam comportamentos e decisões dentro da organização.

Assim, segundo Snell *et al.* (2020), é fundamental que a área de RH compreenda os componentes de missão, visão e valores da organização, a fim de coordenar o desdobramento desses elementos para os funcionários. Além disso, esse conhecimento permite a formulação de políticas e práticas alinhadas aos princípios organizacionais, garantindo a coerência entre RH e as diretrizes estratégicas.

Os autores ainda ressaltam que, após a estruturação da missão, visão e valores, torna-se essencial a realização de uma análise do ambiente externo e interno, com o objetivo de compreender a situação em que a organização está inserida e definir estratégias organizacionais para gerar valor ao negócio.

Nesse sentido, Cruz (2021) destaca a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que serve como base para a análise do ambiente em que a organização está inserida. Possibilita a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como as forças e limitações internas no ambiente organizacional. A partir disso, é possível desenvolver um planejamento mais específico para a organização.

Em consonância com a análise da matriz SWOT, Pereira (2020) destaca que o planejamento de RH deve considerar, em sua elaboração, elementos como as competências-chave para sustentar a evolução organizacional, os desafios do ambiente interno e externo identificados na matriz SWOT, a retenção de talentos e as principais mudanças no mercado de trabalho que impactam a relação das pessoas com a organização.

Snell *et al.* (2020) destacam o papel essencial do RH na estruturação e implementação da estratégia organizacional, ajustando práticas existentes e adotando

novas abordagens conforme as necessidades da organização. Além disso, o RH também contribui para a avaliação da estratégia, permitindo a identificação de lacunas e a implementação de ações que promovam o desenvolvimento organizacional por meio das pessoas.

2.3. A Estrutura de RH como Suporte à Estratégia Organizacional

Uma área estratégica, na contemporaneidade organizacional, precisa estar atenta às mudanças e demandas do ambiente externo, conforme destacam Muniz *et al.* (2021). Os autores reforçam que com a área de RH não é diferente, esta deve observar os movimentos externos à organização, que impõem uma necessidade crescente de respostas ágeis por parte das organizações, seja em relação aos modelos de contrato de trabalho, às formas de relacionamento entre líderes e liderados, ou à compreensão dos objetivos estratégicos.

2.3.1. Estrutura da Área de Recursos Humanos

Chiavenato (2025) salienta que, ao assumir atribuições estratégicas, a área de RH deve estruturar suas subáreas de modo a atender às necessidades da organização. O Quadro 2 detalha os subsistemas que sustentam a evolução e o alinhamento estratégico do RH na organização.

Quadro 2- Subsistemas de RH

Subsistema de RH	Descrição	Atividades-chave
Provisão de Talentos	Responsável por garantir que a demanda de profissionais seja suprida em qualidade, tempo hábil e alinhamento técnico e comportamental.	. Recrutamento . Seleção
Aplicação de Talentos	Responsável por alinhar as pessoas em suas posições de trabalho, estabelecendo políticas e processos e posterior na organização das entregas e atividades.	. Desenho do trabalho . Descrição e análise do trabalho . Gestão e revisão do desempenho
Manutenção de Talentos	Responsável pela retenção das pessoas, desenvolvendo estratégias para permanência do profissional na organização.	. Compensação (remuneração) . Plano de benefícios . Qualidade de vida no trabalho
Desenvolvimento de Talentos	Responsável por garantir que as pessoas estejam aptas para suas entregas atuais e preparação para os desafios futuros da organização.	. Treinamento e desenvolvimento . Desenvolvimento Organizacional
Monitoramento de Talentos	Responsável pelo monitoramento de dados do RH, orientando melhor as tomadas de decisão.	. Sistemas de Informação de RH . Auditoria de RH

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Chiavenato (2025, p.96)

O Quadro 2 apresenta um panorama detalhado dos subsistemas de Recursos Humanos, discorrendo sobre suas responsabilidades e atividades-chave. O subsistema de Provisão de Talentos, segundo Dutra *et al.* (2025), pode ser definido como o processo que combina indivíduos competentes com funções específicas da estrutura organizacional, capazes de atender às demandas atuais e futuras na organização.

De acordo com o autor, a Aplicação de Talentos deve garantir que os profissionais sejam alocados em suas respectivas atividades, garantindo que tenham acesso aos recursos necessários para a execução do trabalho. Além disso, cabe à liderança viabilizar esses recursos e realizar um acompanhamento contínuo do desempenho dos funcionários, promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento e à produtividade.

No que se refere ao subsistema de Manutenção de Talentos, Chiavenato (2025) esclarece que seu objetivo é a retenção de pessoas, ou seja, garantir remunerações adequadas, um clima organizacional saudável e qualidade de vida no trabalho, de modo que os funcionários com bom desempenho permaneçam na organização.

O subsistema de Desenvolvimento de Talentos, conforme indicado pelo autor, refere-se à preparação contínua dos funcionários, com o objetivo de prepará-los para atender às demandas da organização. Por fim, o Monitoramento de Talentos, por meio dos sistemas de Recursos Humanos, propicia, segundo Mascarenhas (2020), um acesso mais ágil às informações sobre os funcionários, facilitando a gestão eficiente de talentos.

Neste sentido, Pereira (2020) explica que entre os papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos estão a coordenação das capacidades criativas e produtivas dos funcionários, além do gerenciamento das interações no ambiente de trabalho. Essa atuação visa monitorar e alinhar o desempenho das equipes às expectativas da organização.

Muniz *et al.* (2021) acrescentam que profissionais dos subsistemas de RH passam a incorporar uma diversidade de conhecimentos e técnicas de diferentes áreas do ambiente organizacional, o que amplia seu repertório e fortalece sua atuação estratégica.

Segundo Dutra *et al.* (2025), uma área de RH mais integrada ao negócio tem mais capacidade de compreender a volatilidade e a dinâmica do ambiente organizacional, antecipando-se às necessidades relacionadas à pessoas. Desta forma, os funcionários tornam-se um diferencial competitivo, pois, ao executar uma estratégia, não apenas a colocam em prática, mas identificam oportunidades de aprimoramento e ajustes necessários.

Nesta esteira, a sinergia entre área de RH e organização se torna crucial frente aos desafios da atualidade, como demonstrado no relatório *Future of Jobs 2025* do Fórum Econômico Mundial, que, anualmente, destaca as transformações no mercado de trabalho, analisando mais de mil organizações em diversas partes do mundo. O relatório (2025) destaca que uma das maiores preocupações das organizações é a lacuna entre as habilidades necessárias para os avanços no negócio e a prontidão das pessoas para promover evolução.

Outra preocupação evidenciada no relatório (2025) é a necessidade de desenvolvimento de novas competências diante dos avanços tecnológicos. Muitas organizações preveem atualizações em seus objetivos e mudanças em suas estratégias como condição para a sobrevivência e a competitividade, o que reforça a importância de um modelo de RH capaz de sustentar a evolução organizacional e ampliar a relevância estratégica da área. Nesse contexto, um dos modelos utilizados para gerar alinhamento estratégico com o negócio é o modelo *Business Partner* RH.

2.3.2. Modelo *Business Partner* RH

O Modelo *Business Partner* RH foi popularizado pelo autor estadunidense Dave Ulrich (1998) e, posteriormente, aprimorado e descrito por Ulrich *et al.* (2011) como modelo de *Transformação do RH*, uma abordagem estratégica voltada ao alinhamento entre a área de Recursos Humanos e os objetivos organizacionais. Essa perspectiva estimula a construção de uma área capaz de desenvolver e implementar políticas e práticas fundamentadas nos desafios do negócio.

Embora os autores se refiram a essa proposta como *Transformação do RH*, o termo mais amplamente adotado pelas organizações e presente nas discussões sobre o tema é Modelo *Business Partner* RH. Para fins desta pesquisa, será utilizada essa denominação para se referir à abordagem de Recursos Humanos, bem como o termo Profissional BPRH para identificar os funcionários que atuam no papel de parceiros do negócio.

Segundo Ulrich et al. (2011), o modelo *Business Partner* RH representa uma mudança significativa na forma como a atuação da área de RH é planejada. Na implementação do modelo, são necessárias quatro etapas que direcionam a área de RH para um nível mais estratégico (Figura 3).

Figura 3- Modelo de Transformação do RH



Fonte: Ulrich et al (2011, p.22)

De acordo com a Figura 3, a fase “Contexto do Negócio” direciona a área de RH, através do conhecimento acerca das estratégias da organização e de seus principais *stakeholders* como clientes, funcionários e investidores. A área de RH se posiciona mais alinhada aos interesses da organização, além de melhorar suas entregas, ou seja, para Ulrich et al. (2011, p. 27), “[...] quando ela se conecta com o contexto do negócio, é mais provável que se sustente, porque responde às necessidades reais”.

Segundo os autores, o Contexto do Negócio clarifica onde o RH deve direcionar esforços de atuação e sua contribuição na organização. Quando comparado ao RH tradicional, nota-se que a diferença é o ponto de partida da área na sua organização: enquanto o Modelo *Business Partner* RH inicia sua modelagem, ou redesenho a partir da análise do negócio, o modelo tradicional parte da sua própria necessidade para, então, se conectar ao negócio.

No que tange, a fase denominada “Resultado”, representa o valor efetivamente entregue pela área à organização, com foco em uma abordagem alinhada às estratégias do negócio. Neste sentido, Armstrong e Taylor (2014) destaca a importância da área de RH demonstrar sua capacidade de gerar valor para a

organização, sendo reconhecida como essencial na construção das estratégias organizacionais.

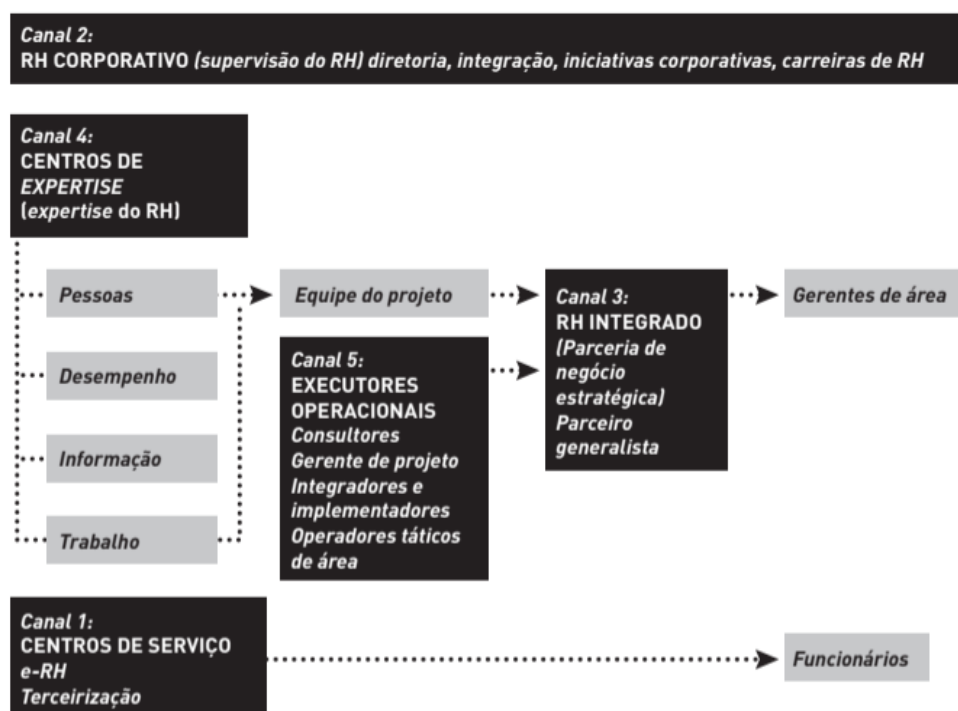
Em decorrência disso, as etapas “Redesenho do RH” e “Responsabilidades de RH”, destacadas por Ulrich *et al.* (2011), são moldadas pelas necessidades do negócio, influenciando diretamente a forma como são estruturadas na organização.

Neste sentido, Madsen e Slatten (2022) colaboram ao reforçar que o modelo *Business Partner* RH contribui para o aprimoramento da eficiência dos processos da área, ao organizar atividades rotineiras e direcionar mais tempo às discussões relacionadas ao negócio.

A compreensão das etapas presentes na Figura 3 demonstram que a implantação do modelo *Business Partner* RH exige mais do que uma mudança de políticas e processos da área de RH, ela demanda uma reorganização estrutural capaz de sustentar uma área de atuação estratégica.

Para operacionalizar esse novo posicionamento, o modelo proposto por Ulrich *et al.* (2011) apresenta uma arquitetura funcional do RH baseada em diferentes frentes de atuação, que se complementam e articulam entre si. Essa estrutura é composta por cinco subsistemas: “Centros de Serviço”, “RH Corporativo”, “RH Integrado (*Business Partner* RH)”, “Centro de *Expertise*” e “Executores Operacionais”, como ilustrado na Figura 4, permitindo que a área atue de forma integrada e alinhada às necessidades da organização.

Figura 4- Visão Geral da Organização do RH



Fonte: Ulrich *et al* (2011, p.74)

O primeiro subsistema, “Canal 1: Centros de Serviço”, é responsável pela padronização do RH. Esta unidade, segundo Ulrich *et al.* (2011), é responsável por oferecer suporte padronizado em atividades administrativas e operacionais do RH para toda a organização.

O segundo subsistema, “Canal 2: RH Corporativo”, é definido pelos autores como o canal responsável pela estratégia e governança da área de Recursos Humanos. Gerencia as diretrizes do setor de RH, orientando o desenvolvimento de políticas, práticas e demais soluções de RH alinhadas às demandas do negócio.

Já o subsistema “Canal 3: RH Integrado” refere-se ao *Business Partner* RH e a atuação dos profissionais BPRHs, que possuem conhecimentos abrangentes sobre todos os subsistemas e suas interrelações. Esses profissionais, também conhecidos como parceiros de negócios, segundo Conforto (2019), trabalham diretamente com os principais líderes e setores da organização, assegurando a integração das estratégias entre o RH e a organização.

O “Canal 4: Centro de Expertise”, de acordo com Ulrich e Brockbank (2009), é composto por equipes especializadas em áreas-chave do RH, como recrutamento e seleção, desenvolvimento organizacional, que contribuem para inovação em práticas de gestão de pessoas. Nessa estrutura, os especialistas atuam oferecendo soluções alinhadas às necessidades do negócio.

O subsistema “Canal 5: Executores Operacionais”, de acordo com Ulrich *et al.* (2011), é o responsável pelo cumprimento de processos administrativos e operacionais do RH, garantindo eficiência, padronização e conformidade com políticas internas. Atuam no suporte ao centro de serviços compartilhados, gerenciam atividades como folha de pagamento, benefícios e admissões, permitindo que os Parceiros de Negócio e os Centros de Expertise foquem em questões estratégicas. Dessa forma, garantem o funcionamento contínuo e estruturado da área de Recursos Humanos.

Para Stevens (2015), um aspecto fundamental nessa atuação do RH mais alinhada ao negócio é a análise da estrutura organizacional, uma vez que o desenho da área deve refletir as características da organização à qual está inserido, considerando o tipo de negócio, seus objetivos e estratégias.

Holley (2015) complementa que o modelo *Business Partner* RH adota abordagens inovadoras para o desenvolvimento da capacidade organizacional e do capital humano, promovendo a construção de estratégias alinhadas ao desenvolvimento organizacional.

O mesmo autor indica que o diferencial do Modelo *Business Partner* RH de uma abordagem tradicional de RH é o posicionamento consultivo, centrado no negócio, atuando diretamente com a liderança organizacional, enquanto no modelo tradicional a atuação é mais centralizada, operacional e deixa lacunas em relação às necessidades da organização.

Conforto (2019), a partir dos estudos sobre o Modelo *Business Partner* RH, ressalta os objetivos que norteiam a atuação da área na organização (Figura 5).

Figura 5- Objetivos do Modelo *Business Partner* RH



Fonte: elaborado pela autora a partir de Conforto (2019, p. 14-15)

A partir da Figura 5, Conforto (2019) destaca que o Modelo *Business Partner* RH visa aproximar a área de Recursos Humanos da organização, criando uma conexão que favorece uma comunicação clara, processos bem estruturados e o desenvolvimento de líderes comprometidos com suas equipes. Isso resulta em uma gestão de pessoas que, de forma síncrona, sustenta e impulsiona as mudanças organizacionais.

Além disso, Shi (2021) ressalta que a aplicação do modelo *Business Partner* RH se revela mais promissora em organizações de médio e grande porte. Quando implementado corretamente, o modelo pode melhorar o resultado organizacional.

2.3.3. O Papel do Profissional BPRH

O papel do profissional de RH caminha junto a evolução das organizações, tendo em vista que a atuação como um parceiro de negócio, de acordo com Chiavenato (2025), promove uma melhor integração do RH no ambiente que está

inserido. A Figura 6 descreve a evolução dos papéis da área no decorrer da transição organizacional.

Figura 6- Evolução dos Papéis de RH

FINAL DOS ANOS 90	FINAL DOS ANOS 2000	EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO
Campeão do empregado	Advogado do empregado (AE) Desenvolvedor de capital humano (CH)	Os funcionários estão cada vez mais críticos em relação ao sucesso das organizações. O AE concentra-se no funcionário de hoje. O desenvolvedor de capital humano (CH) concentra-se em como os funcionários se preparam para o futuro.
Especialista administrativo	Especialista funcional	As práticas de RH são fundamentais para o valor do RH. Algumas práticas de RH são transmitidas por meio de eficiência administrativa (como a tecnologia) e outras, por meio de políticas, orientações e intervenções, aumentando o papel do especialista funcional.
Agente de mudança	Parceiro estratégico	O papel de parceiro estratégico tem múltiplas dimensões: especialista de negócio, agente de mudança, gerente de conhecimento e consultor. O papel de agente de mudança representa apenas uma parte dele.
Parceiro estratégico	Parceiro estratégico	A visão foi aumentada para abranger as dimensões que antes eram atribuídas aos papéis de parceiro estratégico ou de agente de mudança.
	Líder	A soma dos quatro primeiros papéis se equivale a liderança, mas ser um líder de RH também tem implicações na direção das funções de RH, na integração do trabalho de outras funções, na garantia da governança corporativa e no monitoramento da comunidade de RH.

Fonte: Ulrich *et al.* (2011, p. 116)

A Figura 6 ilustra a evolução dos papéis do profissional de RH, que deixa de desempenhar funções predominantemente administrativas, para assumir uma abordagem mais estratégica e alinhada ao negócio. Inicialmente, o RH era responsável por atividades operacionais, porém, com o tempo, essas funções foram ressignificadas. De acordo com Ulrich *et al.* (2011), esse processo envolveu a incorporação de especialistas, agentes de mudança e, posteriormente, a consolidação dos parceiros estratégicos, ampliando a influência da área na tomada de decisões organizacionais.

Buscando clarificar a atuação do profissional BPRH, Ulrich *et al.* (2008, p.841) descreve que em sua rotina na organização,

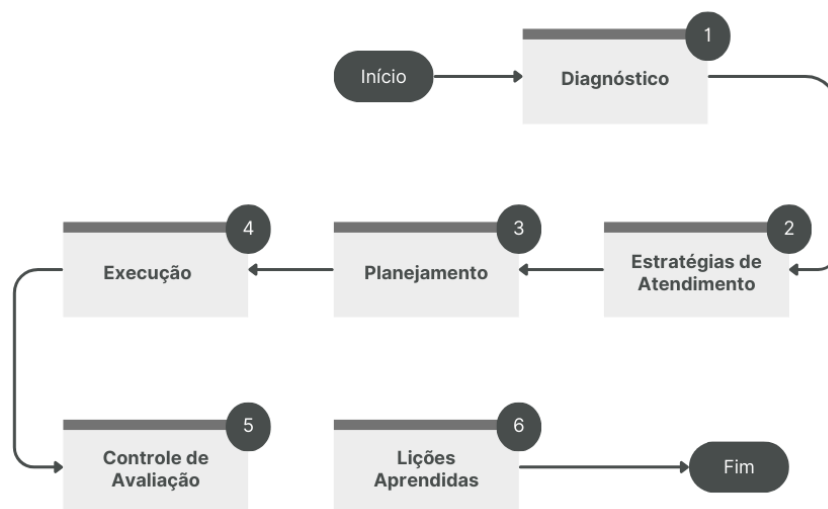
[...] se envolvem e apoiam discussões sobre estratégias de negócios. • Eles representam os interesses dos funcionários e as implicações da mudança. •

Eles definem requisitos para atingir metas de negócios e identificam onde podem existir problemas. • Eles selecionam e implementam as práticas de RH mais adequadas à entrega da estratégia de negócios. • Eles medem e monitoram o desempenho para ver se os investimentos em RH feitos pela empresa geram o valor pretendido.

Armstrong e Taylor (2014, p.44) complementam que “profissionais de RH como parceiros estratégicos de negócios trabalham em estreita colaboração com a gerência, influenciando a estratégia de negócios e contribuindo para sua implementação”.

Sob essa perspectiva, Conforto (2019) apresenta um macrofluxo, isto é, uma estrutura que organiza e amplia a visão sobre a dinâmica de atividades do profissional BPRH. A autora argumenta que a padronização do atendimento facilita a rotina do profissional e fornece maior clareza sobre suas responsabilidades junto à liderança, considerada um cliente interno no Modelo *Business Partner* RH. Para ilustrar essa estrutura, apresenta-se, a seguir, a Figura 7.

Figura 7- Macrofluxo- Atividades *Business Partner* RH



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Conforto (2019, p. 21)

Conforme a Figura 7, o macrofluxo proposto por Conforto (2019) para direcionar as atividades-chave do profissional BPRH inicia-se na etapa de Diagnóstico. Essa fase envolve a coleta de informações e a análise da situação apresentada pelo gestor ou identificada pelo próprio profissional, permitindo o mapeamento dos desafios e necessidades das áreas de negócio.

Na sequência, são definidas as Estratégias de Atendimento. Ulrich *et al.* (2011) destacam que o profissional BPRH deve direcionar soluções ao cliente interno e,

dependendo da demanda, considerar a participação de outras áreas do RH, como o Centro de *Expertise* e o Centro de Serviços Compartilhados, para a construção conjunta das soluções.

Além disso, ainda segundo o autor, o alinhamento contínuo com a liderança é essencial para garantir entregas assertivas. Com base nisso, a etapa de Planejamento estrutura as ações a serem implementadas. Assim como nas estratégias de atendimento, a execução nem sempre ocorre diretamente pelo BPRH, podendo ser conduzida por outras áreas do RH, conforme a demanda.

Na fase de Execução, Alberton e Mancia (2024) ressaltam que o profissional BPRH atua no desdobramento das estratégias junto às lideranças. Da mesma forma, está envolvido no Controle e Avaliação, monitorando os resultados e integrando a fase de Lições Aprendidas ao processo da área, na qual são analisados os impactos das ações e mapeadas oportunidades de melhoria para aperfeiçoar continuamente as entregas do RH.

Conforto (2019) aponta que o macrofluxo não tem como objetivo restringir a atuação do profissional BPRH, mas sim assegurar uma abordagem mais padronizada que apoie a organização e execução das atividades solicitadas, sem, contudo, descartar a necessidade de atender a outras demandas emergentes do negócio. O papel do BPRH deve ser flexível, de modo a acompanhar as mudanças contínuas da organização.

Neste sentido, Enderes (2024) enfatiza que o *Business Partner* RH desempenha um papel fundamental ao orientar a liderança sobre as transformações no mercado de trabalho que impactam a estratégia organizacional. Alberton e Mancia (2024) complementam que esse profissional também deve auxiliar os líderes na adoção de ferramentas e na aplicação do conhecimento essencial para a gestão de equipes, assegurando a aplicação adequada das práticas de RH.

Enderes (2024, p. 235) ainda reforça a necessidade de uma atualização contínua no papel do BPRH,

Com o surgimento da tecnologia digital, globalização e mudanças nas expectativas da força de trabalho, os BPRHs devem adquirir rapidamente um conjunto de habilidades mais amplo. Seu foco deve mudar da gestão de pessoal para iniciativas estratégicas, como *coaching* e desenvolvimento de líderes, liderança de mudança e *design* organizacional.

Diante desse cenário, observa-se que o Modelo *Business Partner* RH, assim como o profissional BPRH, continuam em evolução, exigindo a ampliação de

perspectivas e práticas de RH. O próprio contexto de mudanças organizacionais recorrentes impulsiona a necessidade de uma área de RH com maior prontidão para responder e apoiar às transformações do negócio.

2.3.4. Gestão da Mudança e o Modelo *Business Partner* RH

As mudanças no ambiente organizacional têm se intensificado em ritmo e complexidade, exigindo das organizações uma capacidade contínua de adaptação para manter sua competitividade. Nesse ambiente, segundo Dutra *et al.* (2025), a atuação estratégica da área de RH pode antecipar tendências, planejar intervenções e mobilizar pessoas na participação ativa dos processos de mudança nas organizações.

De acordo com Hiatt & Creasey (2003), a gestão da mudança emerge como estratégia para reduzir a curva de adoção de mudanças organizacionais e contribuir para a sobrevivência e crescimento organizacional. Embora as mudanças organizacionais sejam necessárias, elas frequentemente geram desconforto, pois envolvem a quebra de paradigmas e em alguns casos, demandam tempo para que seus resultados sejam alcançados.

Mudança organizacional pode ser conceituada como:

Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (Lima; Bressan, 2003 p.25).

Segundo Beer (2003), as mudanças organizacionais são divididas em quatro categorias: 1) mudança estrutural, que trata a organização como um conjunto de peças funcionais e a reconfigura a tudo e a todos a fim de obter um melhor desempenho; 2) redução de custos, que se concentra na eliminação de atividades não-essenciais ou em outros métodos de enxugamento dos custos operacionais; 3) modificação de processos, que tem como objetivo alterar as coisas como elas são feitas, buscando deixar as organizações mais rápidas, seguras e eficazes; e 4) mudança cultural, que foca em programas que visam o lado “humano” das organizações, inserindo uma gestão mais participativa.

Em direção desse pensamento, Kotter (2017) propõe uma abordagem de gestão da mudança organizada oito etapas, na qual a primeira etapa é a **criação de um senso de urgência**, onde a mudança deve ser prioritária, com uma decisão clara

e um prazo definido para sua execução, garantindo que fatores externos não interfiram, além de promover a cooperação de toda a equipe. A liderança deve combater a complacência e aumentar a urgência, mobilizando o compromisso da equipe, especialmente quando há resistência à mudança.

A segunda etapa, **criação de uma coalizão administrativa**, envolve a formação de um grupo responsável pelas estratégias do processo de mudança, capaz de conquistar a cooperação do restante da organização. Essa coalizão precisa ser robusta, com membros que possuam poder de decisão, especialização, credibilidade e influência, para superar resistências e direcionar a mudança de forma eficaz.

Na sequência, a terceira etapa é o **desenvolvimento de uma visão e estratégia clara** para orientar o processo de transformação. É fundamental motivar a equipe, mesmo diante das dificuldades iniciais, e garantir que a liderança mantenha o foco durante todo o processo. A **comunicação da visão da mudança** é a quarta etapa e elemento-chave nesse contexto, pois a constância das mensagens será essencial para reduzir resistências e facilitar a adesão ao processo.

A quinta etapa é o **empoderamento (empowerment)**, que envolve capacitar e confiar aos funcionários a responsabilidade pelas mudanças, incentivando sua participação ativa. A liderança deve garantir que todos estejam preparados para colaborar efetivamente, para que não haja falhas no processo.

A sexta etapa envolve a **obtenção de vitórias rápidas**, ou conquistas de curto prazo, que são fundamentais para manter a motivação da equipe. Metas de curto prazo ajudam a visualizar o progresso e permitem ajustes rápidos, prevenindo a desmotivação ou a percepção de que os esforços são em vão.

Por fim, as etapas restantes envolvem **consolidar as vitórias**, fortalecer a mudança e **incorporar a nova cultura na organização**. Para que o processo seja bem-sucedido, a integração entre área de RH e lideranças organizacionais é fundamental na sustentação das mudanças propostas no ambiente organizacional.

Sob a perspectiva da gestão da mudança, a área de Recursos Humanos deve assumir um papel ativo em todo o processo de transformação organizacional. Ulrich e Brockbank (2009) ressaltam que o desenvolvimento de competências em gestão da mudança é essencial para que o modelo *Business Partner* RH esteja devidamente preparado para apoiar a organização diante dos desafios impostos pelo ambiente de negócios.

Diante disso, observa-se que o modelo *Business Partner* RH, ao assumir uma atuação estratégica frente à gestão da mudança organizacional, demanda o desenvolvimento de novas capacidades para colaborar de forma efetiva nos processos de transição. Nesse contexto, o conhecimento torna-se um elemento central: tanto aquele já existente na organização quanto os novos gerados a partir das mudanças organizacionais. Compreender a relação entre o modelo *Business Partner* RH e o conhecimento organizacional revela-se, portanto, importante para lidar com a complexidade e a dinamicidade do ambiente empresarial contemporâneo.

2.3.5. A relação entre Modelo *Business Partner* RH e o Conhecimento Organizacional

O modelo *Business Partner* RH, de acordo com Ulrich e Brockbank (2009), possibilita ao setor de Recursos Humanos consolidar-se como uma área integrada às necessidades do negócio, com o propósito de alinhar as pessoas às entregas organizacionais que geram valor estratégico. Essa abordagem permite que o RH atue de forma mais conectada aos objetivos organizacionais, contribuindo para que os profissionais da organização sejam orientados a resultados que realmente impactem o desempenho organizacional.

Essa atuação mais alinhada às necessidades e estratégias do negócio permite que o modelo *Business Partner* RH atue como agente fundamental na promoção e facilitação do conhecimento organizacional, contribuindo para o alinhamento entre pessoas, processos e objetivos estratégicos. Conforme aponta Armstrong e Taylor (2014), ao estar próximo das lideranças, o modelo possibilita discussões estratégicas sobre como posicionar as pessoas no centro da estratégia organizacional, reconhecendo-as como propulsoras do conhecimento e da vantagem competitiva.

Dias e Zarife (2021), complementam que, o conhecimento para atuação como profissional BPRH vai além de temas relacionados a área de Recursos Humanos, os profissionais que atuam nessa posição, incorporam conhecimentos sobre estratégia e visão de negócio, exercendo influência direta na construção de planos organizacionais que alinham pessoas aos desafios da organização.

Nesse contexto, Dutra *et al.* (2025, p.158) destacam que,

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade

individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional emerge a partir da interação dos indivíduos que o produzem. Inicialmente, manifesta-se na forma tácita, isto é, incorporado à experiência e difícil de formalizar. No entanto, ao ser compartilhado, registrado e sistematizado, transforma-se em conhecimento explícito, acessível à organização como um todo. Esse processo de conversão possibilita não apenas a utilização do conhecimento, mas o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais, tendo o próprio conhecimento gerado como ponto de partida para melhorias e inovações.

O conhecimento revela-se chave para o posicionamento estratégico da organização e do modelo *Business Partner* RH, que atua como elo entre o RH e as áreas de negócio por meio dos profissionais BPRHs. Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003, p. 188) destacam que, para desempenhar um papel verdadeiramente estratégico, é necessário ir além dos conhecimentos tradicionais de Recursos Humanos, aprofundando-se nos temas centrais do negócio e suas dinâmicas organizacionais. Essa ampliação de repertório os capacita a atuar de maneira mais integrada, contribuindo para decisões organizacionais mais alinhadas e sustentáveis.

Um estudo conduzido pelas consultorias especializadas em soluções para RH, AIHR e Revelio Labs (2024), aponta que apenas 64% dos profissionais de RH se sentem confiantes em traduzir estratégias, alinhar prioridades da área e utilizar dados financeiros na tomada de decisões relacionadas a pessoas. Os autores indicam que essa limitação no posicionamento estratégico está diretamente relacionada a lacunas no conhecimento sobre o negócio por parte dos profissionais de RH e podem impactar na relação de credibilidade e confiança entre o modelo *Business Partner* RH e os líderes do negócio.

Compreende-se, então, que o modelo *Business Partner* RH, para operar em sua totalidade e gerar benefícios à organização, deve estabelecer uma dinâmica de criação, divulgação e aplicação do conhecimento. De acordo com Veldsman e Merwe (s.d.), esse modelo contribui para o alinhamento e o compartilhamento de objetivos entre o RH e o negócio, personalizando as soluções de RH para o negócio. Além disso, promove maior agilidade e inovação à organização, ao apoiar a alocação estratégica de pessoas nas funções e posições adequadas, na participação ativa da gestão de desempenho, favorecendo processos de mudança e adaptação

organizacional. Essa atuação fortalece a clareza na relação entre a organização e seus funcionários, contribuindo para o engajamento das equipes, o aumento da produtividade e a retenção de talentos.

Contudo, para que essa contribuição seja sustentável ao longo do tempo, torna-se necessário que Gestão do Conhecimento seja estruturada, de modo a valorizar o conhecimento como um recurso estratégico e acessível. Esse tema será aprofundado no capítulo seguinte, que abordará os fundamentos da Gestão do Conhecimento e suas convergências com o modelo *Business Partner* RH.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1. O Conhecimento nas Organizações

Atualmente, o conhecimento é reconhecido como uma vantagem competitiva e um ativo intangível das organizações. Somado a isso, Chiavenato (2025) aponta o papel das pessoas na construção do conhecimento, destacando-as como promotoras de inovação. Quando aliadas às tecnologias, as pessoas possuem a capacidade de garantir a sustentabilidade dos negócios, enfrentando e superando os desafios ao longo dos anos.

O autor enfatiza que a diversificação de produtos e a exploração de novos mercados depende diretamente do conhecimento das pessoas. Além disso, o conhecimento é fundamental para embasar a tomada de decisão e os avanços organizacionais.

Davenport e Prusak (2003, p. 6) definem conhecimento como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

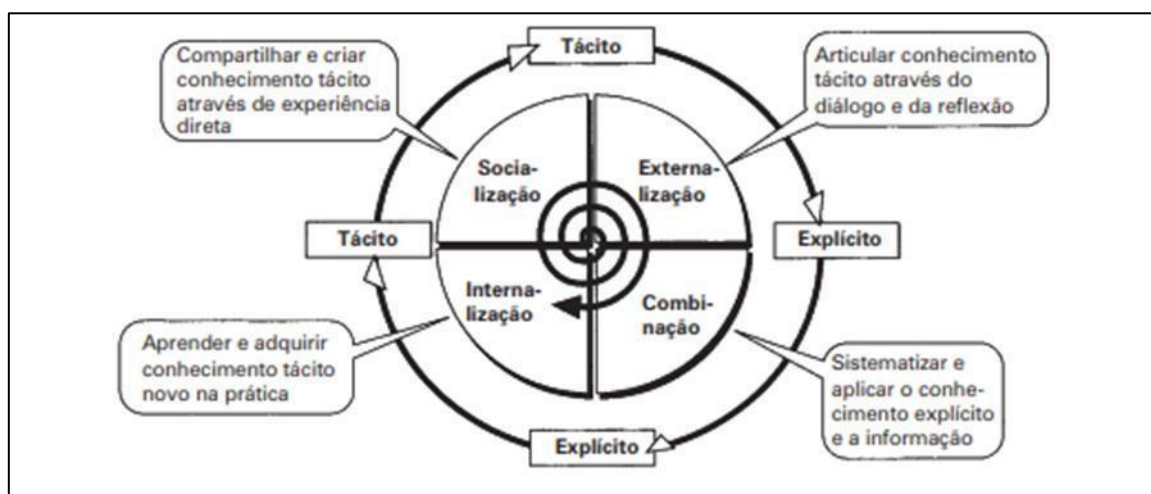
Fadel *et al.* (2010) e Jorge (2013) colaboram na definição de conhecimento, destacando que a base para sua formação nas corporações é a informação, que representa um insumo fundamental para as atividades e operações realizadas, independentemente de sua natureza e objetivos. Para que essa informação se transforme em conhecimento, ela deve ser apreendida pelo sujeito, possibilitando a aplicação prática e teórica em contextos específicos.

Este processo de transformação da informação em conhecimento, de acordo com Davenport e Prusak (2003), pode ser configurado através de quatro elementos-chave: comparação, consequências, conexões e conversações.

Segundo os autores, a comparação permite assimilar se a informação do cenário atual já foi utilizada anteriormente, identificando suas consequências nos processos de tomada de decisão do ambiente onde está inserido. Além disso, destaca-se a importância de questionar as conexões entre o conhecimento atual e o previamente estabelecido. Por fim, ressalta-se a possibilidade de conversações que identifiquem percepções entre o conhecimento atual e a visão de outras pessoas.

Nonaka e Takeuchi (2008) colaboram no conceito de conhecimento, destacando que o seu desenvolvimento só acontece quando os indivíduos participam ativamente da estruturação de sua construção. Os autores destacam, em sua teoria, que a construção do conhecimento ocorre por meio da conversão entre conhecimentos tácito e explícito, um mecanismo fundamental para a criação do conhecimento organizacional. Este processo é apresentado pelo modelo “SECI”, um acrônimo para as etapas de “Socialização”, “Externalização”, “Combinação” e “Internalização”, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8- Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995, p. 24)

Ao detalhar o modelo SECI de conversão de conhecimento descrito na Figura 9, Nonaka e Takeuchi (1995) definem “Socialização” como um processo que ocorre através de trocas entre os indivíduos da organização, em momentos que o compartilhamento de experiências promove diálogos e experiências entre mais membros da equipe. Na “Externalização”, concretiza-se e se estrutura de forma tangível o conhecimento. Já no processo de “Combinação”, a partir da percepção, cria-se uma apropriação, permitindo uma estruturação para aplicação do conhecimento. Favorecendo a “Internalização”, que enriquece e mantém ativo o conhecimento tácito, introjetado e combinado com emoções, crenças e vivências do indivíduo.

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka; Takeuchi, 1995, p. 24).

Choo (2003) reforça a importância da construção do conhecimento de forma coletiva, em vez de individual, principalmente quando compreendida a importância do conhecimento explícito para o ambiente organizacional, sendo que o conhecimento não é uma construção isolada, mas resultado de um processo colaborativo entre membros internos e externos à organização.

Ainda segundo o autor, a troca de informações, experiências e perspectivas entre diferentes indivíduos e grupos contribui para a criação de um conhecimento mais robusto e abrangente, essencial para a inovação e a adaptação organizacional.

Assim, a implantação da Gestão do Conhecimento na organização é essencial para que o conhecimento possa permanecer ativo e construtivo para a estratégia do negócio.

3.2. Gestão do Conhecimento e sua relevância nas Organizações

No cenário contemporâneo, muitas mudanças adentram as organizações. De acordo com Muniz *et al.* (2021), elas podem ser por fatores internos como redefinição de estratégias ou por influência do ambiente externo, como política, economia, os avanços tecnológicos e situações pandêmicas, como a COVID-19.

Dessa forma, nota-se que liderar uma organização em ambientes cada vez mais incertos, exige que os melhores ativos sejam alocados na construção de estratégias que aumentem a competitividade e a sustentabilidade. Arora (2002) destaca que o capital intelectual é fundamental para a evolução organizacional.

Neste sentido, o conhecimento pode ser descrito com um recurso estratégico, e a Gestão do Conhecimento (GC) um mecanismo que garante sua sustentação na organização. Hoffmann (2018) explica que gerenciar esse capital significa estabelecer conexões contínuas entre as pessoas, suas vivências e o meio organizacional, impulsionando a troca e a construção do conhecimento. Complementando, Neves e Cerdeira (2018, p.7-8) destacam que a Gestão do Conhecimento,

[...] é um processo que promove o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos na organização, podendo ser descrito por uma sequência de quatro grandes etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. Concretamente, a Gestão do Conhecimento inclui o desenvolvimento articulado de metodologias, ferramentas, técnicas e valores organizacionais para promover o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a recuperação, transformação e utilização deste conhecimento em atividades de melhoria e de inovação. Gerir o conhecimento numa organização permite recolher o que os elementos coletivamente sabem, aprenderam e se lembram do que correu bem, do que não resultou, das lições aprendidas e a sua reutilização nas práticas diárias e futuras, nomeadamente

nos processos de tomada de decisão ou de desenvolvimento de novos projetos.

Seguindo o raciocínio dos autores citados acima, percebe-se que sem a presença das pessoas não seria possível instituir a Gestão do Conhecimento, pois é por meio delas que todo o processo é constituído. Ao compreender tal dinâmica, Ottonicar et al. (2019) afirma que a Gestão do Conhecimento abrange diversas fases e ações que, quando combinadas, ampliam a possibilidade de uso do conhecimento organizacional, tanto para a execução das ações rotineiras da organização, como para a tomada de decisões estratégicas.

Sobre o processo de Gestão do Conhecimento, Teixeira Filho (2000, p.157) destaca que,

As principais atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente; atualizar, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional; encontrar o conhecimento internamente, adquiri-lo externamente e reutilizá-lo; criar novos conhecimentos e compartilhá-los com a comunidade externa à empresa.

O conhecimento gerenciado pela organização favorece a adoção de novas abordagens, práticas inovadoras e conexões estratégicas, além de mobilizar as pessoas para o sucesso organizacional. Valentim (2008) acrescenta que a qualidade do ambiente organizacional é um facilitador para que as atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento contribuam para o desenvolvimento e a evolução da organização.

A partir das considerações apresentadas, nota-se que a GC exerce papel fundamental para uma organização se tornar mais competitiva. Arora (2002) destaca que, ao estabelecer a Gestão do Conhecimento na organização, o processo torna-se gerenciável e evolutivo, mitigando o retrabalho nas atividades, estimulando a inovação, o fluxo contínuo do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos funcionários.

Nesta perspectiva, Terra (2005) enfatiza a necessidade de estabelecer objetivos claros para a aplicação da Gestão do Conhecimento, garantindo sua integração às estratégias organizacionais para promover a aquisição, aplicação e desenvolvimento do conhecimento no ambiente corporativo. O autor aponta que esse processo exige um compromisso contínuo com a melhoria e a reavaliação dos processos organizacionais, além do monitoramento de elementos essenciais para a geração de valor ao negócio, como dados, informações e conhecimentos chave.

Dessa forma, a definição de objetivos para o GC amplia as possibilidades de atuação da organização, contribuindo para o fortalecimento de sua competitividade.

Os objetivos da GC clarificam o valor do conhecimento para a organização. Neste sentido, Hoffman (2018) sustenta que, com a intenção de tornar fluído o conhecimento na organização, amplia-se as possibilidades de trocas de experiências entre as pessoas, fomentando ambientes favoráveis para a criação do conhecimento e da inovação.

Soriano *et al.* (2017) apontam que a Gestão do Conhecimento contribui para o aprimoramento do ambiente organizacional, ao promover a preservação e o uso adequado do conhecimento gerado e compartilhado internamente.

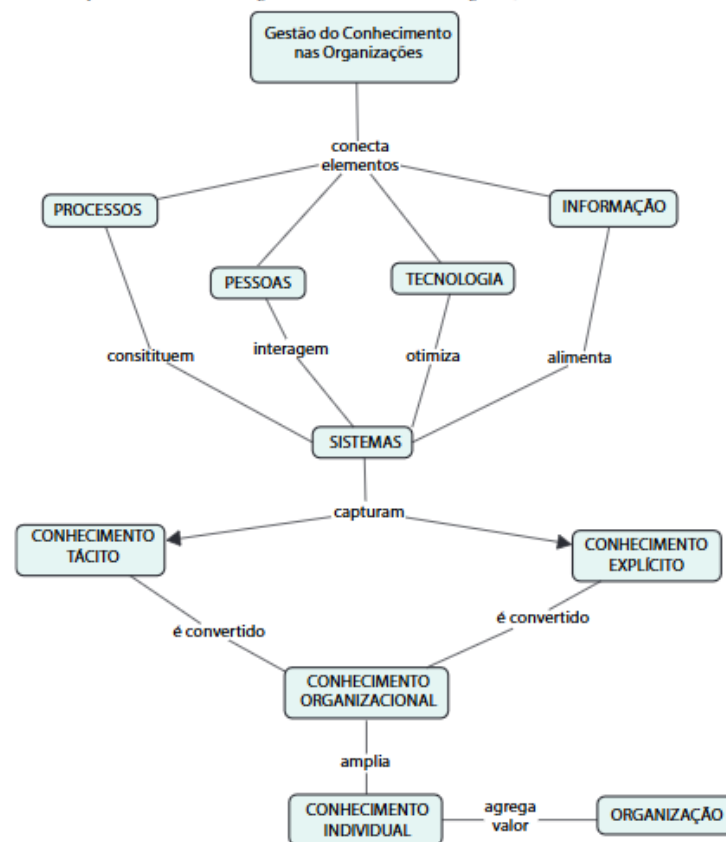
Valentim (2007) ressalta que as organizações constantemente tomam decisões, sendo essas cada vez mais rápidas e demandantes de informação e conhecimento como elementos-chave neste processo. Outro aspecto relevante, conforme destaca a autora, é que a adoção da Gestão do Conhecimento como modelo de gestão favorece a administração do conhecimento organizacional.

A exemplo disso, Feng *et al.* (2022, p.2) elucidam que,

[...] GC pode facilitar práticas inovadoras ao transformar ativos de conhecimento em novos produtos e serviços com base em uma série de atividades de gestão. Ela pode promover a troca e o compartilhamento de conhecimento necessário para atividades inovadoras, estimulando assim a geração de novas ideias e, em última análise, melhorando o desempenho da inovação.

Nesta perspectiva teórica, a Figura 10 apresenta o mapa conceitual de Trevisan e Damian (2018), adaptado de Gutiérrez (1997) e amplifica a compreensão sobre a GC, destacando as principais conexões e desdobramentos que reforçam o valor dessa gestão nas organizações.

Figura 9-Mapa conceitual sintético – Gestão do Conhecimento nas organizações



Elaborador por Trevisan e Damian (2018) - adaptado de Gutiérrez (1997).

A Figura 10, segundo Trevisan e Damian (2018), ilustra que a Gestão do Conhecimento depende da interação entre pessoas, tecnologia, processos e informação. Esses elementos são organizados por um sistema de GC que facilita a conversão do conhecimento tácito em explícito, além de contribuir para a construção do conhecimento organizacional. Esse processo, por sua vez, favorece o aprendizado organizacional, impulsionando o desenvolvimento da organização.

Para que a interação entre os elementos da GC funcione adequadamente como um sistema de gestão, é fundamental adotar um modelo de implantação de GC que esteja alinhado à cultura e a estratégia organizacional.

3.3. Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de Gestão do Conhecimento são estruturados a partir de diretrizes específicas que orientam sua adoção, garantindo alinhamento com o ambiente organizacional e suas necessidades específicas. Saito e Fugunaga (2020, p. 8)

explicam que um modelo de GC “[...] proporciona também aos tomadores de decisão um direcionamento em relação às práticas e iniciativas que podem ser implementadas e gerenciadas no sistema de Gestão do Conhecimento”.

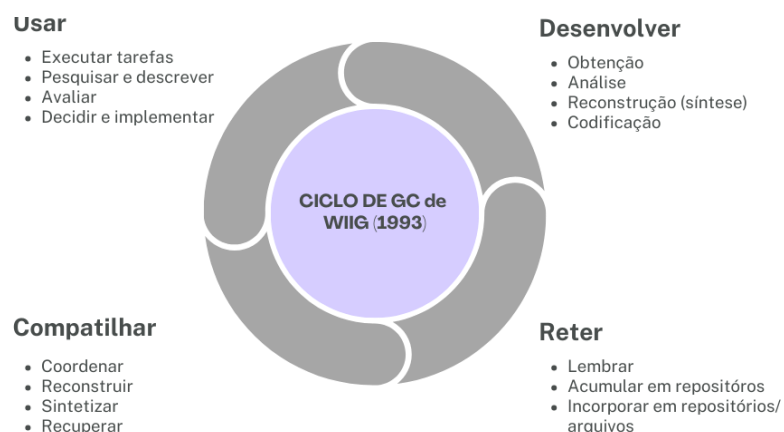
Neste sentido, o conhecimento organizacional é um diferencial competitivo nas organizações e segundo os autores mencionados acima, a implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento fornece as bases possíveis para que uma organização inove, aprimore seus processos e se adapte continuamente às demandas do mercado.

Existem diversos modelos de GC na literatura, porém neste estudo serão apresentados os principais modelos e os que possuem maior aderência ao Modelo *Business Partner* RH.

3.3.1. Modelo de Wiig

O modelo de GC Wiig (1993) está estruturado em quatro etapas que destacam a forma como o conhecimento perpassa a organização, de modo a reforçar a utilidade do conhecimento e sua intencionalidade em cada uma das etapas. De acordo com Dalkir (2005, p.39), esse modelo “[...] se concentra em identificar e relacionar as funções e atividades nas quais nos envolvemos para criar produtos e serviços como trabalhadores do conhecimento”. A figura 11 ilustra o ciclo de GC descrito pelo autor.

Figura 10- Ciclo de GC



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dalkir (2005, p. 42)

A Figura 11 apresenta o Ciclo de Gestão do Conhecimento de Wiig (1993), composto por quatro etapas principais: desenvolver, reter, compartilhar e usar o

conhecimento. Cada uma dessas etapas representa um aspecto da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Na fase de desenvolvimento, Dalkir (2005) descreve que o conhecimento é adquirido por meio das atividades de obtenção, análise, síntese e codificação. Esse processo permite transformar dados e informações em conhecimento estruturado. Em seguida, na etapa de retenção, o conhecimento é armazenado na memória organizacional, seja em repositórios formais ou na experiência acumulada pelos indivíduos.

Para Evans, Dalkir e Bidian (2014), a fase de compartilhamento envolve a coordenação e disseminação do conhecimento, permitindo que ele seja reconstruído, sintetizado e recuperado por diferentes membros da organização, estimulando uma construção coletiva do saber. Por fim, a fase de uso concentra-se na aplicação do conhecimento em atividades práticas que influenciam a tomada de decisão e a inovação organizacional.

O Ciclo de Wiig (1993) destaca-se pela clareza e objetividade, garantindo sua aplicabilidade no ambiente organizacional. Além disso, de acordo com Dorow *et al.* (2015), esse modelo não apenas contribui para o crescimento da organização, mas também promove o desenvolvimento das pessoas e equipes envolvidas no processo de Gestão do Conhecimento.

Segundo Evans, Dalkir e Bidian (2014), o modelo de Wiig (1993) se destaca pela profundidade com que aborda os processos de GC, permitindo análises mais precisas e uma classificação do conhecimento mais detalhada, superando a tradicional dicotomia entre conhecimento tácito e explícito. Além disso, Dalkir (2005) ressalta que o modelo facilita a integração com a governança organizacional e outros modelos de GC.

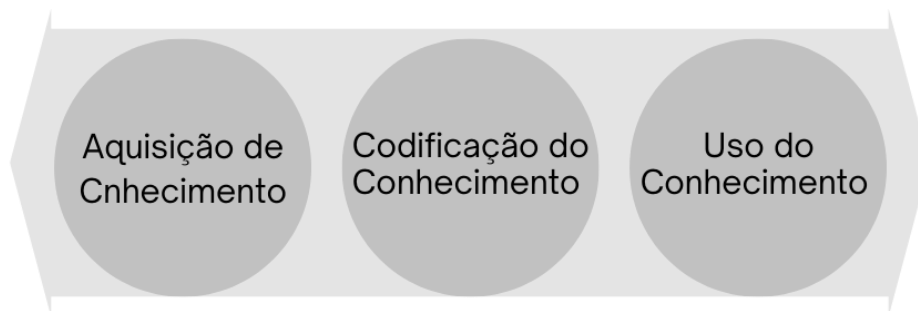
Por outro lado, a mesma autora destaca que há poucas evidências empíricas sobre a aplicabilidade do modelo de Wiig (1993) em ambientes organizacionais. A escassez de estudos que documentam sua implementação pode dificultar uma análise mais sistêmica de seus impactos e desafios na prática.

3.3.2. Modelo de Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (2003) descrevem o processo de Gestão do Conhecimento como um conjunto de três etapas (Figura 12). A primeira etapa, denominada “Aquisição do Conhecimento”, está focada na identificação dos conhecimentos

pertinentes e valiosos para a organização. Em seguida, a “Codificação do Conhecimento” envolve a transformação do conhecimento tácito em formatos explícitos, o que possibilita seu armazenamento e compartilhamento pela organização. Por fim, na etapa de “Uso do Conhecimento”, o saber codificado é incorporado às práticas organizacionais, influenciando processos decisórios, ações operacionais e o planejamento estratégico da organização.

Figura 11- Processos de Gestão do Conhecimento



Fonte: Davenport e Prusak (2003)

Além das etapas evidenciadas na Figura 12. Jorge (2017) destaca as seguintes maneiras de obter conhecimento nas organizações, baseado na teoria de Davenport e Prusak (2003):

- 1- Aquisição do conhecimento: diz respeito ao processo de compra de organizações e/ou de conhecimento obtido através de novos funcionários que possuam o conhecimento desejável pela organização;
- 2- Aluguel de conhecimento: ocorre ao contratar, por períodos específicos, consultorias ou realizar parcerias com universidades;
- 3- Recursos Dirigidos: se refere a formação de grupos de trabalho específicos para a criação dos conhecimentos necessários;
- 4- Fusão: ocorre quando uma organização é adquirida e os conhecimentos de interesse da adquirente permanecem na organização;
- 5- Adaptação: diz respeito a abertura do processo contínuo de mudança na organização, onde funcionários se adaptam às necessidades e colaboram na diversificação do uso do conhecimento; e
- 6- Redes: colaboram na criação de comunidades que se conectam na construção de conhecimentos e iniciativas organizacionais.

Nesse sentido, a adoção das diferentes formas de geração do conhecimento depende do ambiente organizacional, dos objetivos estratégicos e da cultura organizacional.

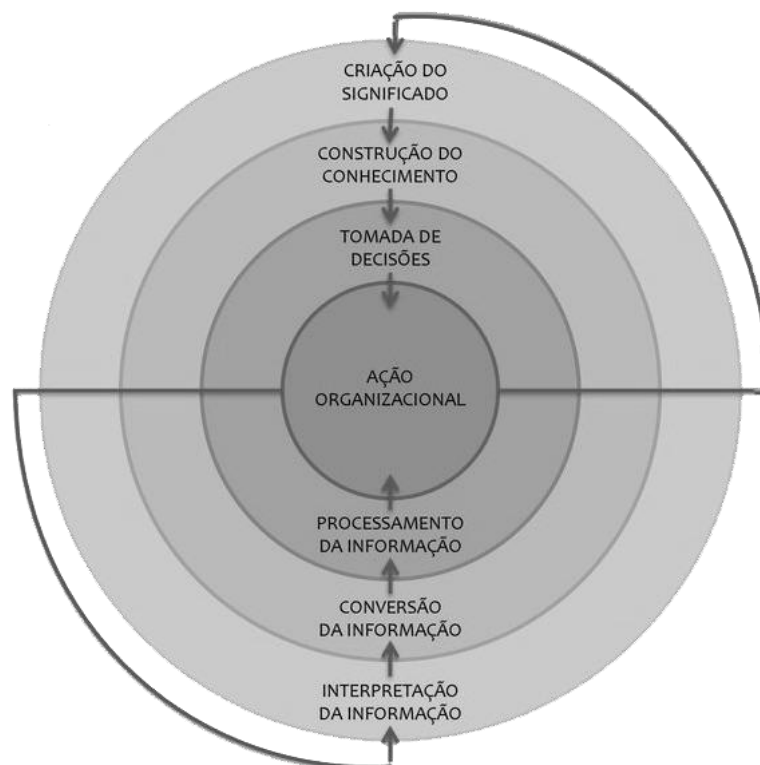
O modelo de Davenport e Prusak (2003) demonstra grande aderência ao ambiente corporativo, pois enfatiza o conhecimento como um elemento estratégico para a obtenção de vantagem competitiva. Além disso, segundo Damian e Moro-Cabero (2020), o modelo foi desenvolvido com base nas experiências dos autores em consultorias, o que reforça sua conexão com a prática organizacional.

Embora apresente conceitos e diretrizes relevantes para a GC, as autoras anteriormente citadas apontam que o modelo não fornece um detalhamento específico sobre sua implementação, o que pode dificultar sua aplicação prática nas organizações.

3.3.3. Modelo de Choo

O modelo de GC de Choo (1998) destaca a existência de um processo interligado de três etapas, que são: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. Como demonstrado na Figura 13.

Figura 12- A Organização do Conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 31)

De acordo com a Figura 10, a criação do significado diz respeito ao processo de sensibilização, a partir de experiências anteriores vivenciadas na organização para gerar sentido e adaptação às mudanças presentes necessárias no ambiente e construir conhecimento.

Segundo o mesmo autor, a construção do conhecimento vem a partir do processo de conversão e compartilhamento do conhecimento na organização, que auxilia na criação de inovação e aprendizagem organizacional. Através de conhecimentos e informações disponíveis, o terceiro processo de Choo (2003), tomada de decisão, pode ser realizado, de forma mais racional, reduzindo incertezas e ampliando a capacidade de deliberações mais assertivas no ambiente organizacional.

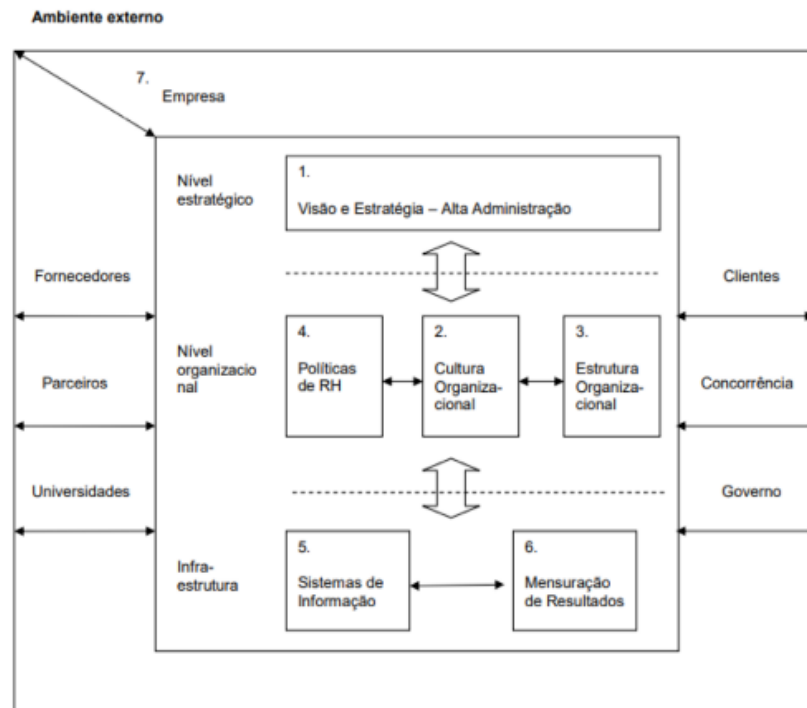
Neste sentido, nota-se, no modelo de Choo (1998), o alinhamento à estratégia organizacional, além de evidenciar a importância da informação e do conhecimento nas tomadas de decisão corporativas, cenários inovativos e de adaptabilidade às mudanças organizacionais.

No entanto, sua aplicabilidade prática pode ser desafiadora, uma vez que o modelo não fornece diretrizes operacionais detalhadas para sua implementação, o que pode prejudicar a adoção do modelo na organização.

3.3.4. Modelo de Terra

Com uma abordagem direcionada ao ambiente organizacional, o modelo de GC de Terra (2005) propõe uma estrutura de sete dimensões que dialoga com elementos essenciais para o bom funcionamento de uma organização. Como demonstrado na Figura 14.

Figura 13- Modelo de Sete Dimensões de GC de Terra



Fonte: Terra (2005)

Cada elemento do modelo mencionado na Figura 14 é descrito como:

- **Estratégia:** direcionada pela alta administração da organização, o papel deste núcleo estratégico é promover clareza e estabelecer metas e objetivos que norteiam as tomadas de decisão e ações de conhecimento para o atingimento dos objetivos organizacionais;
- **Cultura Organizacional:** um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento colabora com a construção e sustentação de uma cultura voltada à inovação e aprendizagem contínua;
- **Estrutura Organizacional:** a fluidez organizacional, através de uma relação hierárquica mais acessível, proporciona um ambiente convidativo à mudanças e a abertura ao conhecimento necessário para a organização avançar;
- **Recursos Humanos:** subsistemas de Recursos Humanos que estejam alinhados às necessidades de crescimento da organização facilitam um ambiente de aprendizagem;
- **Sistemas de Informação:** ferramentas e sistemas que apoiam o acesso ao conhecimento na organização;
- **Mensuração de resultados:** mapeamento que contempla toda organização, identificando e monitorando o capital intelectual disponível na organização;

- Aprendizado com o ambiente: tem por finalidade manter o foco na aprendizagem, identificando fontes de conhecimento dentro e fora da organização, mantendo contínua a aprendizagem organizacional.

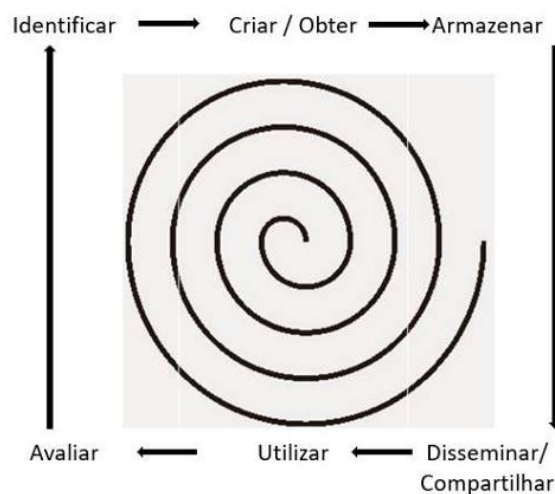
Batista (2008) ressalta que o objetivo do modelo de Terra visa identificar a prontidão da organização para GC e se esta é uma organização suscetível ao aprendizado ou se está atrasada quanto a busca de conhecimento para gerar inovação e diferencial competitivo.

Nesse sentido, Damian e Moro-Cabero (2020) destacam que o modelo foi testado em várias organizações brasileiras, o que transmite credibilidade a abordagem. No entanto, Igarashi *et al.* (2012) apontam que o modelo não apresenta formas de quantificação ou indicadores, o que dificulta sua estruturação para a melhoria contínua da GC nas organizações.

3.3.5. Modelo de Damian e Moro-Cabero

Inspirado no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), Damian e Moro-Cabero (2020) desenvolveram um modelo de implantação de Gestão do Conhecimento, ressaltando a importância da GC nas organizações, assim como da apropriação do conhecimento no âmbito organizacional, contribuindo para o posicionamento competitivo da organização em situações cada vez mais voláteis. O modelo proposto é organizado em seis etapas, como demonstrado na Figura 15.

Figura 14 - Modelo de Implantação de Gestão do Conhecimento



Fonte: Damian e Moro-Cabero (2020)

Segundo o modelo apresentado por Damian e Moro-Cabero (2020) na Figura 15, a identificação das necessidades de conhecimento para a execução das

atividades laborais contribui diretamente para a qualidade do desempenho organizacional. Essa etapa, denominada Identificar, enfatiza a importância de mapear os conhecimentos necessários, além de alinhar a estratégia organizacional. Sugere-se a implementação de um projeto-piloto e uma avaliação de fatores críticos de sucesso da GC.

Para as autoras, após a etapa de identificação, é necessário que se tenha clareza de como Criar/Obter o conhecimento organizacional, tendo em vista que esse advém do conhecimento individual e que o estímulo à busca de novos conhecimentos precisa ser constante diante de cenários cada vez mais incertos.

Nessa esteira, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 125) destacam que “uma boa visão do conhecimento inspira a empresa a buscar conhecimento em determinadas áreas e armazená-lo para a utilização no preenchimento de futuros desafios empresariais”.

O processo de Armazenar refere-se à capacidade da organização em administrar o conhecimento organizacional, identificando aqueles que são essenciais para o ambiente, de forma que possa ser reutilizado e melhorado ao longo do tempo.

Além disso, esse processo facilita a etapa de Disseminar/Compartilhar o conhecimento, garantindo que todos na organização tenham acesso a ele, possibilitando seu contínuo desenvolvimento e contribuição para a estratégia organizacional.

Probst *et al.* (2002, p.34) destacam que “o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição inicial importante para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda organização possa utilizar”.

Neste sentido, despertar as pessoas para o processo de “Utilizar” o conhecimento, requer ampliar o entendimento delas sobre a relevância da prática para uso adequado do conhecimento. Para Probst *et al.* (2002, p.34), “o objetivo integral da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício”.

Após o conhecimento ser utilizado, é possível implantar o processo de “Avaliar” o conhecimento, identificar suas contribuições e necessidades de melhoria e aperfeiçoamento.

Diante disso, o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) se apresenta de forma estruturada e de fácil compreensão, o que dinamiza sua aplicação no ambiente organizacional. Além disso, de acordo com Damian (2024), o modelo se integra à

busca pela sustentabilidade organizacional por meio da GC e não se restringe a negócios de portes específicos, ampliando sua capacidade de execução.

Quanto às oportunidades do modelo, por ser um dos mais recentes entre os analisados neste estudo, sua aplicação em diferentes tipos de organizações poderia fornecer subsídios importantes para avaliar sua adaptabilidade a distintos contextos organizacionais.

3.3.6. Modelo de Referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

O modelo de referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), segundo Saito e Fugunaga (2020), foi desenvolvido em 2013 com base em práticas de mercado, analisando organizações com modelos de GC implementados e embasamento teórico. Segundo os autores (2020, p.8),

Os aspectos teóricos da GC alinhados às práticas de mercado ajudam a estabelecer uma forma de pensar, abordar e articular os problemas que as organizações enfrentam ao diagnosticar, desenhar e implementar a Gestão do Conhecimento.

De acordo com Saito e Fugunaga (2020), o modelo está fundamentado nas premissas de que GC deve apoiar os objetivos do negócio para que o seu papel tenha significado na organização, assim como estabelecer um ambiente receptivo à construção de GC. As dimensões do modelo são descritas como Alinhamento com o Negócio, Iniciativas e Práticas de GC e Ambiente Facilitador (Figura 16).

Segundo os autores, entende-se o Alinhamento com o Negócio como o elo entre estratégia e GC, ampliando a compreensão de que GC deve apoiar os objetivos estratégicos do negócio. Iniciativas e práticas de GC são as ferramentas e métodos utilizados para atender às necessidades da estratégia com relação a GC. E o Ambiente Facilitador a realidade favorável para implementar GC.

Figura 15- Modelo de Referência Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento



Fonte: Saito e Fugunaga (2020)

No modelo da SBGC, existem variáveis inerentes a cada dimensão (Figura 16). Como explicam Saito e Fugunaga (2020), em Alinhamento com o Negócio destaca-se Estratégia de GC, Conhecimentos Relevantes e Governança Da GC, três elementos essenciais para manter o alinhamento entre estratégia de negócio e sustentação de GC na organização.

Os autores também destacam que Abordagens em GC, Processos de GC e Práticas de GC precisam ser abordados ao se desenvolver a dimensão de Iniciativas e Práticas de GC, visando um alinhamento de ferramentas que sejam aderentes ao momento da organização. Em Ambiente Facilitador, as variáveis mencionadas colaboram para que GC se estabeleça e são Cultura Organizacional, Elementos de Gestão e Infraestrutura.

Com integração de todos os elementos do Modelo da SBGC identificados na Figura 8, Lima *et al.* (2024, p. 132) destacam que o modelo gera significado no ambiente e visa “contribuir para a transformação organizacional e a obtenção de resultados, a partir do desenvolvimento e aplicação de ativos de conhecimento”.

O modelo da SBGC, segundo Saito e Fugunaga (2020), ao apresentar um detalhamento das fases, fornece maior clareza em sua aplicação. Além disso, foi discutido antes de sua implementação por um grupo multifuncional de organizações e especialistas em Gestão do Conhecimento, o que contribuiu para sua aderência organizacional.

No entanto, assim como o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020), trata-se de uma abordagem recente, e estudos adicionais sobre sua aplicação serão essenciais para consolidar uma análise crítica das contribuições do modelo para as organizações.

3.3.7. Aspectos relevantes dos Modelos de GC apresentados

A partir da apresentação dos modelos de GC, foi possível construir um quadro com os aspectos mais relevantes destes modelos (Quadro 3).

Quadro 3- Aspectos relevantes dos modelos de GC

Modelo de GC	Autores	Composição	Benefícios	Oportunidades
Modelo de Wiig	Wiig (1993)	4 etapas: Desenvolver Reter Compartilhar Usar	Abordagem aprofundada dos processos de GC, permitindo análises precisas e uma classificação mais detalhada do conhecimento. Dalkir (2005) enfatiza a integração do modelo com a governança organizacional, mas aponta a falta de evidências empíricas sobre sua aplicabilidade.	A escassez de estudos que documentam sua implementação dificulta uma análise mais sistêmica.
Modelo de Davenport e Prusak	Davenport e Prusak (1998)	3 etapas: Aquisição do Conhecimento Codificação do Conhecimento Uso do Conhecimento	O modelo destaca o conhecimento como elemento estratégico para vantagem competitiva. Segundo Damian e Moro-Cabero (2020), o uso do modelo em diversas experiências de consultoria reforça a conexão com a prática organizacional.	Para Damian e Moro-Cabero (2020), o modelo não fornece um detalhamento específico sobre sua implementação, o que pode dificultar sua aplicação prática nas organizações.
Modelo de Choo	Choo (1998)	3 etapas: 1) Construção do Conhecimento. 2) Criação do Conhecimento. 3) Tomada de decisões	Alinha-se à estratégia organizacional, destacando a importância da informação e do conhecimento na tomada de decisão, inovação e adaptação às mudanças.	A aplicabilidade do modelo pode ser desafiadora, pois não oferece diretrizes operacionais detalhadas, dificultando sua adoção nas organizações.
Modelo de Sete Dimensões de GC	Terra (2005)	7 Dimensões: 1) Estratégia, 2) Cultura, 3) Estrutura Organizacional, 4) Recursos Humanos, 5) Sistemas de Informação, 6) Mensuração de Resultados, 7) Aprendizagem com o ambiente	Damian e Moro-Cabero (2020) destacam que o modelo foi testado em várias organizações brasileiras, o que transmite credibilidade a abordagem.	Igarashi <i>et al.</i> (2012) apontam que o modelo não apresenta formas de quantificação ou indicadores, o que dificulta sua estruturação para a melhoria contínua da GC nas organizações.
Modelo de Damian e Moro-Cabero	Damian e Moro-Cabero (2020)	6 etapas; 1) Identificar, 2) Criar/ Obter, 3) Armazenar, 4) Disseminar, 5) Utilizar, 6) Avaliar	O modelo de Damian e Moro-Cabero (2020) é estruturado e de fácil aplicação. Segundo Damian (2024), ele se integra à sustentabilidade organizacional via GC e é aplicável a negócios de todos os portes.	Por ser um dos modelos mais recentes, sua aplicação em diferentes organizações se faz necessária para fornecer subsídio sobre sua adaptabilidade a diversos contextos organizacionais.
Modelo de Referência SBGC	Saito e Fugunaga (2020)	3 etapas: 1) Alinhamento com o negócio, 2) Iniciativas e Práticas de GC, 3) Ambiente Facilitador	No modelo de Saito e Fugunaga (2020), fases são bem detalhadas, proporcionando maior clareza na aplicação. As contribuições de especialistas e organizações durante o desenvolvimento do modelo reforçam sua aderência organizacional.	Assim como o modelo de Damian e Moro-Cabero (2020), trata-se de uma abordagem recente, e estudos adicionais sobre sua aplicação serão essenciais para consolidar uma análise crítica de suas contribuições para as organizações.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

De acordo com o Quadro 3, os modelos de GC apresentam diferentes abordagens e contribuições para as organizações, variando em estrutura, nível de detalhamento e aplicabilidade prática. Dessa forma, a escolha de um modelo adequado deve considerar a sinergia entre a cultura e a estratégia organizacional, uma vez que estes elementos orientam as necessidades específicas de cada ambiente corporativo.

3.4. Fatores Críticos de Sucesso em GC

O sucesso da implantação da Gestão do Conhecimento está intrinsecamente relacionado à disposição da organização em analisar e adequar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) necessários para a adoção e utilização eficaz do conhecimento.

De acordo com Gonçalves, Colauto e Beuren (2004), os FCS são elementos essenciais no processo de GC, pois estabelecem uma conexão direta com os objetivos organizacionais e criam condições favoráveis para sua implementação.

Magnani (2004, p. 77-78) explica que,

Alguns fatores críticos de sucesso dizem respeito ao negócio da empresa, ao ramo de atividade em que ela atua. Outros podem ser atribuídos de forma geral aos vários componentes da organização, enquanto outros são específicos de determinadas unidades organizacionais.

Ao encontro disso, para Wong (2005, p. 261), “as organizações precisam estar cientes e conscientes dos fatores que irão influenciar o sucesso de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento”.

Diante do exposto, Santos, Damian e Valentim (2019) ressaltam que, além de favorecer a implementação da GC, FCS são elementos essenciais para o sucesso organizacional, destacando a necessidade de monitoramento constante pela liderança, a fim de garantir que os objetivos e resultados da organização não sejam comprometidos.

Wong (2005) destaca 11 FCS que influenciam na implantação da GC, retratados no Quadro 4.

Quadro 4- Fatores Críticos de Sucesso

Fator Crítico de Sucesso	Descrição
Liderança e suporte	Os líderes desempenham o papel de modelos e patrocinadores na construção de uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Seus comportamentos e atitudes, orientados para novas formas de Gestão do Conhecimento na organização, são fundamentais para fortalecer a adoção no time.

Cultura Organizacional	A cultura organizacional é definida por crenças, valores e normas que orientam a forma como a organização é estruturada. Quando o conhecimento está incorporado em suas práticas e comunicações, ele exerce uma influência natural na construção de uma cultura voltada para o conhecimento.
Tecnologia da Informação	A tecnologia é um recurso essencial para viabilizar a transmissão de conhecimento na organização, facilitando a conectividade e o fluxo de informação.
Estratégia e Propósito	A clareza na direção estratégica da organização facilita a compreensão sobre a melhor forma de utilização do conhecimento, impulsionando a estratégia de maneira alinhada ao propósito.
Medição	Importante para demonstrar em fatos e dados, o valor da Gestão do Conhecimento para a organização. Estabelecimento de indicadores que propiciem essa visualização e acompanhamento.
Infraestrutura Organizacional	Estabelecer papéis e responsabilidades para que na estrutura organizacional haja pessoas responsáveis pela Gestão do Conhecimento para garantir sua sustentação na organização.
Processos e Atividades	Processos e atividades relacionados à Gestão do Conhecimento fortalecem a organização e a disseminação do conhecimento. Além da melhoria contínua com uma execução sistematizada.
Auxílios Motivacionais	Proporcionar estímulos, reconhecimentos e recompensas que despertem nas pessoas a motivação para construir uma cultura de conhecimento na organização.
Recursos	O suporte financeiro, humano e tecnológico impulsiona a Gestão do Conhecimento, garantindo uma execução bem estruturada e alinhada aos objetivos organizacionais.
Treinamento e Educação	O desenvolvimento da equipe é fundamental para promover a conscientização e a compreensão sobre a importância e os elementos que constituem a Gestão do Conhecimento.
Recursos Humanos	A área de RH desempenha um papel fundamental a conectar a Gestão do Conhecimento às pessoas, promovendo o aproveitamento das capacidades individuais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de WONG (2005)

O Quadro 4 sintetiza fatores que, de forma integrada, contribuem para a criação de um ambiente propício à geração, ao compartilhamento e à aplicação do conhecimento. Dentre esses fatores, destaca-se o Fator Crítico de Sucesso (FCS) “Recursos Humanos”, evidenciando o papel central das pessoas para a fluidez da Gestão do Conhecimento nas organizações. O fator “Treinamento e Educação” não se configura apenas como uma ferramenta de desenvolvimento individual, mas, segundo Dutra *et al.* (2025), atua como um catalisador de práticas colaborativas que promovem a troca e a disseminação contínua dos saberes necessários à organização. Ao proporcionar espaços estruturados para o aprendizado permanente, a organização fomenta a circulação do conhecimento entre equipes, departamentos e níveis hierárquicos distintos.

Nesta perspectiva, o fator “Cultura Organizacional” revela-se essencial. Segundo Valentim (2003), é a partir de seus valores, crenças e práticas voltadas à valorização do aprendizado que se criam as condições necessárias para a incorporação da Gestão do Conhecimento ao cotidiano organizacional. Dessa forma, as iniciativas relacionadas à GC deixam de ser pontuais e passam a configurar-se como práticas contínuas e integradas à organização.

Nesta esteira, Zancheta e Damian (2019), em suas análises sobre FCS em GC, identificaram cinco fatores críticos mais citados entre os principais estudos sobre o tema (Quadro 5).

Quadro 5- Os cinco fatores críticos de sucesso mais relevantes na implementação da Gestão do Conhecimento

Fatores	Variáveis	Principais Características	Autores
Liderança	• Direção pelo topo da organização; • Papel da alta administração; • Liderança do conhecimento; • Gestão de liderança e suporte; - Apoio da alta gerência.	• Definição de metas, objetivos e resultados esperados; • Suporte; • Disseminação da importância da GC aos funcionários; • Incentivo ao enfrentamento de riscos e ao compartilhamento do conhecimento; • Modelo de comportamento desejado.	Terra (2005); Wong (2005); Hasanali (2002); Goh (2002); Damodaran e Olphert (2000); Holsapple and Joshi (2000); Davenport <i>et al.</i> (1998); Skyrme e Amidon (1997).
Tecnologia da informação (TI)	• Sistemas de informação; • Infraestrutura de tecnologia da informação; • Infraestrutura tecnológica bem desenvolvida; • Estruturas de apoio; - Banco de dados recheado com massa crítica.	• Mecanismo que visa facilitar o compartilhamento do conhecimento; • Estruturas tecnológicas que, se bem estruturadas (adequadas), favorecem o processo de geração, difusão e armazenamento; • Permite o compartilhamento de informações em grande escala.	Terra (2005); Wong (2005); Hasanali (2002); Goh (2002); Damodaran e Olphert (2000); Davenport <i>et al.</i> (1998); Skyrme e Amidon (1997).
Cultura organizacional	• Cultura; • Construção de cultura de confiança; • Cultura de resolução de problemas/solução de problemas; • Cultura e valores organizacionais; • Cultura de criação e compartilhamento de conhecimento; • Cultura de conhecimento.	• Criação de ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento e clima organizacional positivo; • Desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação e aprendizado contínuo; • Encorajamento para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	Terra (2005); Wong (2005); Hasanali (2002); Goh (2002); Damodaran e Olphert (2000); Davenport <i>et al.</i> (1998); Skyrme e Amidon (1997).
Infraestrutura organizacional	• Estrutura, papéis e responsabilidades; • Estruturas de apoio;	• Estabelecimento de papéis e equipes para realização de tarefas relacionadas ao conhecimento; - Planejamento.	Terra (2005); Wong (2005); Hasanali (2002); Goh (2002);

	• Novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho.		Davenport <i>et al.</i> (1998).
Medição	Mensuração de resultados.	• Demonstrar se a GC está sendo efetiva; • Oferecer informações sobre situações ou atividades específicas; • Mensuração de resultados por meio da definição de métricas; • Avaliação dos investimentos em Gestão do Conhecimento.	Terra (2005); Wong (2005); Hasanali (2002); Holsapple and Joshi (2000).

Fonte: Zancheta e Damian (2019, 39-40)

A partir do Quadro cinco, observa-se que o sucesso na implementação de GC depende de um conjunto de fatores interligados, tanto técnicos quanto comportamentais. A Liderança desempenha um papel fundamental como patrocinadora desse processo, sendo a responsável pela tomada de decisões que podem favorecer ou não a GC. Além disso, sua influência sobre a equipe é crucial para garantir a adoção e a continuidade das práticas de GC. Nesse sentido, Batista (2012, p. 56) afirma que a liderança deve “[...] servir de exemplo à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo”.

De maneira semelhante, a Cultura Organizacional, como força motriz, exerce uma influência direta sobre a estratégia e o direcionamento da organização. Valentim (2003, p. 1) esclarece que,

Estabelecer uma cultura organizacional que favoreça o comportamento voltado a Gestão do Conhecimento, não é fácil, primeiramente, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder a propriedade intelectual da ideia, dos métodos, dos processos etc., pensados por elas. Num segundo momento, porque as pessoas acreditam que compartilhar conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não serão as únicas a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário.

Além disso, a Tecnologia da Informação e Estrutura Organizacional são fatores estruturantes que suportam o estabelecimento de GC na organização. A Tecnologia da Informação, segundo Terra (2005), facilita o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, tornando a Gestão do Conhecimento um processo claro e acessível na organização.

Da mesma forma, a estrutura organizacional deve ser reavaliada para apoiar novos processos e padrões relacionados à Gestão do Conhecimento. De acordo com Goh (2002), é fundamental um redesenho organizacional que estabeleça novos

papéis e responsabilidades, alinhando a organização às demandas emergentes no ambiente corporativo.

Por fim, Wong (2005) enfatiza que a definição de métricas para mensurar os resultados da GC viabiliza a construção de um ciclo contínuo de aprimoramento. Essas métricas tornam o progresso mensurável e permitem ajustes estratégicos ao longo do processo, assegurando maior precisão na implementação das iniciativas.

Dessa forma, analisar e acompanhar os Fatores Críticos de Sucesso é essencial na construção sustentável de Gestão do Conhecimento nas organizações.

3.5. Gestão do Conhecimento e o Modelo *Business Partner* RH: Pontos Convergentes

Nas organizações, as pessoas são detentoras de um recurso essencial para a inovação e a transformação organizacional: o conhecimento. Segundo Chiavenato (2025), no entanto, esse conhecimento só se torna um diferencial competitivo quando aqueles que o possuem estão dispostos e têm condições de externalizá-lo, tornando esse ativo intangível acessível e aplicável no âmbito organizacional.

De acordo com o mesmo autor, a área de RH é responsável pelos processos e atividades relacionadas às pessoas na organização, que busca, na atualidade, ampliar o repertório sobre as necessidades do negócio para, de forma intencional, integrar as pessoas à estratégia organizacional.

Ao longo do tempo, a área de Recursos Humanos passou por uma transição significativa, acompanhando a evolução das organizações. De uma atuação operacional, a área passou a assumir um papel estratégico, exercendo influência direta nas decisões organizacionais e apoiando os líderes na definição dos objetivos do negócio. Um dos modelos que sustentam esse novo modelo de RH é o proposto por Ulrich (1998) e posteriormente aperfeiçoado por Ulrich *et al.* (2011), conhecido como *Business Partner* RH.

O Modelo *Business Partner* RH, segundo Ulrich *et al.* (2011), possibilita uma atuação mais próxima às áreas de negócio, sem negligenciar a operação transacional da área, garantindo suporte aos profissionais que desempenham o papel de BPRH.

Para os autores, compreender os desafios organizacionais e buscar soluções estratégicas para superá-los é essencial no modelo *Business Partner* RH. Nesse sentido, abordagens como a GC podem aprimorar a contribuição ao modelo de RH, favorecendo uma conexão mais efetiva entre a área e os objetivos organizacionais.

Gloet (2006) explica que os estudos sobre a relação entre a área de RH e GC têm avançado nos últimos anos, reconhecendo que a GC pode fortalecer o posicionamento do RH como uma área estratégica dentro das organizações.

Diante disso, Svetlik e Stavrou-Costea (2007, p. 201) reforçam que a área de RH e GC “compartilham atividades e objetivos comuns ao criar unidades de trabalho, equipes, cooperação interfuncional, bem como fluxos de comunicação, redes dentro da organização e através de suas fronteiras”.

Gloet (2006) sugere uma relação entre a GC e área de RH para que o conhecimento tenha sua relevância destacada no RH, assim como possa ser sistematizado para criação de valor. Em seu estudo, a autora organiza quatro áreas que descrevem o papel da área de RH com as contribuições de GC, sendo: Funções, Relacionamento, Foco Estratégico e Foco de Aprendizado.

Na seção Funções, a autora destaca as atividades descritas por Ulrich (1998) e ressalta os múltiplos papéis do RH sugeridos pelo autor nas organizações. Para Ulrich (1998), o RH deve atuar como parceiro estratégico na organização, aproximando-se do negócio para alinhar suas ações aos objetivos organizacionais; como especialista administrativo, garantindo a execução eficiente dos processos da área; como defensor dos funcionários, compreendendo suas necessidades e mediando interesses com a organização; e como agente de mudanças, respondendo rapidamente aos desafios e influenciando a adoção das transformações organizacionais.

Ainda na seção Funções, Gloet (2006) não só destaca os múltiplos papéis do RH descritos por Ulrich (1998), mas integra ao tema funções do RH a visão de Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003), que enfatizam que o RH desempenha um papel essencial na construção e sustentação das capacidades estratégicas.

Segundo Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003, p. 188), a capacidade estratégica é “obtida por meio de relacionamentos nos quais a criação e troca de conhecimento constroem as capacidades individuais e organizacionais necessárias para fornecer valor superior aos clientes”.

Seguindo esta linha de raciocínio, os mesmos autores redefinem o papel do RH na economia do conhecimento, ampliando sua atuação para além das funções tradicionais, apresentando quatro novos papéis fundamentais para o profissional de RH: (1) Administrador do Capital Humano, responsável por garantir que as competências organizacionais sejam fortalecidas através da prontidão das pessoas;

(2) Facilitador do Conhecimento, função que destaca a importância do RH na gestão assertiva do conhecimento para a promoção do aprendizado e inovação; (3) Construtor de Relacionamentos, reflete a importância do RH na relação entre indivíduos e equipes, com foco na promoção da criação de comunidades e fortalecer as trocas entre as pessoas da organização e (4) Especialista de Implantação Rápida, tem o desafio de lidar com a complexidade de mercados dinâmicos, onde a integração de informações, processos de negócios e estrutura organizacional devem ser continuamente ajustados para oferecer soluções ágeis diante das transformações organizacionais.

Na seção Relacionamentos, Gloet (2026) descreve a importância de o RH construir relacionamentos em todas as esferas da organização, até mesmo com ambiente externo, se for necessário, para a criação de valor e capacidades organizacionais. A mesma autora destaca, na seção Foco Estratégico, a necessidade constante de desenvolver o capital humano para as necessidades do negócio, gerando vantagem competitiva. Da mesma forma, a Seção Foco no Aprendizado promove, de forma intencional e contínua, práticas para o desenvolvimento estratégico das pessoas.

Davenport e Prusak (2003) ressaltam que o conhecimento organizacional não se limita à simples posse de informações, mas depende de sua contextualização, interpretação e compartilhamento para gerar valor. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento fornece os meios necessários para que o BPRH capture, organize e dissemine conhecimento relevante, tornando sua atuação mais integrada e alinhada às demandas organizacionais.

Hoffmann (2018, p. 36) compartilha alguns princípios de Gestão do Conhecimento que corroboram para uma atuação diferenciada no modelo *Business Partner* RH. A autora destaca como GC foca na utilização dos recursos já existentes na organização, permitindo que as pessoas identifiquem e apliquem as melhores práticas ao invés de desenvolverem algo que já existe.

Neste sentido, considerando que a relação entre conhecimento e pessoas é inerente ao funcionamento organizacional, observa-se uma convergência entre GC e BPRH, sendo que um dos papéis do BPRH, segundo Miller (2017, p. 9), é “[...] fornecer as ferramentas, sistemas e processos para permitir que os gerentes melhorem e obtenham o melhor de sua equipe”.

Outro fator de convergência entre o modelo de *Business Partner* RH e a GC é o foco no desempenho organizacional, uma vez que ambas as abordagens atuam nesse pilar. Batista (2012, p.32-33) indica que a GC é, “[...] um método eficaz para melhorar o desempenho nas organizações”.

Dessa forma, percebe-se que a atuação do Modelo *Business Partner* RH, ancorada na GC, viabilizaria um ambiente de aprendizado contínuo e de inovação, favorecendo a adaptação às transformações organizacionais e à otimização do desempenho organizacional.

Importa destacar que o modelo de GC está diretamente ligado à atuação da liderança. Segundo Terra (2005), o patrocínio da alta gestão é um fator crítico de sucesso para a sustentação dos processos de GC. Da mesma forma, a consolidação do Modelo *Business Partner* RH depende da atuação conjunta com a liderança, que desempenha um papel essencial na legitimação e no fortalecimento da abordagem.

No modelo *Business Partner* RH, é fundamental que o profissional BPRH reconheça seu papel como trabalhador do conhecimento, pois isso fortalece sua atuação no ambiente organizacional. Davenport (2006, p.10) reforça que os “trabalhadores do conhecimento têm níveis elevados de *expertise*, escolaridade ou experiência, e seu objetivo principal no trabalho envolve a criação, a distribuição ou a aplicação do conhecimento”.

O autor ainda destaca que o trabalhador do conhecimento se posiciona de forma estratégica diante dos desafios, tomando decisões, propondo soluções e influenciando o ambiente organizacional. Para isso, esses profissionais utilizam tanto o conhecimento adquirido quanto sua capacidade contínua de aprendizado, garantindo que suas contribuições agreguem valor ao negócio.

Desta forma, observa-se uma correlação entre o trabalhador do conhecimento e o profissional BPRH, uma vez que ambos desempenham funções estratégicas nas organizações. Conforme apontam Alberton e Mancia (2024), os profissionais *Business Partner* RH atuam no suporte técnico aos líderes, contribuindo para desenvolver a capacidade de entrega da liderança na organização.

Sendo assim, ao explorar os pontos de convergência entre a Gestão do Conhecimento e o Modelo *Business Partner* RH, observa-se que, para sustentar a atuação do *Business Partner* RH como parceiro estratégico do negócio, os princípios da GC tornam-se primordiais. Esses fundamentos contribuem para a tomada de decisão, inovação, e a criação de valor no ambiente organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Natureza, Tipo de Pesquisa

Por ser um modelo centrado em pessoas, o *Business Partner* RH exige um olhar específico para cada situação, já que não é possível padronizar implantações diante das complexidades humanas. O mesmo se aplica à Gestão do Conhecimento, ao considerar essas características, reforça-se a escolha por uma abordagem qualitativa nesta pesquisa

A abordagem qualitativa, segundo Gil (2008), é aquela que busca compreender as vivências e percepções dos indivíduos em situações sociais complexas, considerando a interpretação dos próprios participantes do estudo, ou seja, é uma abordagem que se interessa pela realidade contada pelas pessoas que as constroem, o que é o interesse desta pesquisa.

A integração entre o modelo *Business Partner* RH e a Gestão do Conhecimento configura uma abordagem inovadora na Ciência da Informação, o que justifica a adoção de um método de pesquisa exploratório-descritivo.

O caráter exploratório-descritivo é descrito por Gil (2017) como um estudo que possibilita um aprofundamento na compreensão de fenômenos, permitindo o refinamento de conceitos e a reformulação de ideias. Ainda contribui para uma definição mais precisa dos problemas de pesquisa e para a geração de hipóteses em estudos futuros.

4.2. Universo de Pesquisa e Método

O universo da pesquisa constitui uma indústria de alimentos localizada na cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. A indústria foi fundada em 1942, e atua com produtos à base de amendoim. Atualmente, ela conta com mais de mil funcionários.

Conforme as informações disponibilizadas no *site* da empresa, ela se destaca pela qualidade de seus produtos, comprovada por certificações que atestam seus processos e sistemas, garantindo a satisfação do consumidor final. Além disso, apresenta um perfil empreendedor e capacidade de ampliar seu portfólio, diversificando sua atuação no mercado de alimentos, tanto nacional quanto internacionalmente. Somado a esse contexto, uma cultura organizacional que estimula a colaboração, o respeito e o compromisso com resultados.

Neste sentido, por meio de parcerias estratégicas com outras marcas, a organização tem desenvolvido novos produtos, evidenciando uma cultura aberta ao conhecimento, focada na inovação e na cooperação no mercado. A credibilidade da marca é reconhecida, sendo frequentemente buscada por outras empresas para o estabelecimento de parcerias.

De natureza familiar, a organização passou por processo de profissionalização há mais de 14 anos, estruturando um Conselho Administrativo e adotando práticas de governança corporativa. Nesse modelo, a família empresária compõe o Conselho, enquanto a gestão é conduzida por um presidente e diretores, não familiares.

A relevância da organização está expressa no seu posicionamento e capacidade produtiva, com atenção especial à qualidade da matéria-prima utilizada. No âmbito social, contribui para a geração de empregos na região e apoia projetos voltados à educação e à cultura. Em relação ao meio ambiente, adota iniciativas que demonstram seu compromisso com a sustentabilidade, envolvendo a gestão dos recursos hídricos, energéticos e sólidos, além de promover a educação ambiental e projetos de logística reversa das embalagens pós-consumo.

Esse perfil organizacional suscita interesse na ampliação do conhecimento sobre a organização, especialmente quanto à utilização do modelo *Business Partner* RH e Gestão do Conhecimento, para enfrentar seus desafios estratégicos. Sendo assim, a escolha desta organização como universo da pesquisa baseia-se no fato de o modelo *Business Partner* RH estar ativo em sua estrutura organizacional há aproximadamente 10 anos, possibilitando uma investigação detalhada sobre sua aplicação e evolução ao longo do tempo.

A população alvo da pesquisa é formada pela equipe do departamento de Recursos Humanos e por lideranças específicas que se relacionam de forma estratégica com o departamento de RH. O grupo é composto por aproximadamente 40 participantes, sendo cerca de 26 gestores provenientes de diferentes áreas de negócio e 14 profissionais representantes da área de Recursos Humanos. A diversificação da amostra tem como objetivo possibilitar a compreensão dos fenômenos investigados a partir de diferentes perspectivas. Entre eles, destacam-se:

- i) Diretor Corporativo
- ii) Diretor de Recursos Humanos
- iii) Gerente *Business Partner* RH

- iv) Gerentes dos subsistemas de RH, Profissionais *Business Partner* RH e gerentes de áreas distintas da organização.

Cabe destacar que, embora os Diretores Corporativos tenham sido inicialmente considerados parte da população-alvo desta pesquisa, recentes mudanças organizacionais resultaram em uma reestruturação dessa camada hierárquica. Diante do curto período de atuação dos novos Diretores, definiu-se, em comum acordo com a organização, que eles não participariam da coleta de dados, uma vez que ainda se encontram em fase de integração e assimilação da cultura e das diretrizes do negócio. Considerou-se, então, que os Gerentes Corporativos teriam condições para contribuir de forma relevante com a pesquisa. Ademais, um Diretor que possuía histórico e perfil adequados para colaborar com o estudo precisou se ausentar por questões pessoais durante o período de aplicação dos instrumentos, o que inviabilizou sua participação na presente investigação.

Neste sentido, considerando o grupo ao qual esta pesquisa deseja investigar, propõe-se o uso do método estudo de caso único. Este método, segundo Yin (2010, p.39), “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Costa *et al.* (2013) destacam que o estudo de caso, ao descrever o comportamento dos indivíduos no espaço pesquisado, possibilita tomar decisões sobre o objeto de estudo, além de embasar ações a partir de suas contribuições. Ainda segundo os autores, um fator relevante no método estudo de caso é a “[...] sua utilização em eventos atuais e pouco explorados, aprofundando-se no contexto da realidade, principalmente quando não há evidências entre o fenômeno e a situação” (2013, p.54).

Sendo assim, sentido, a escolha do estudo de caso como método nesta pesquisa é pertinente, pois permite explorar um fenômeno atual e pouco investigado: a relação entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH

4.3. Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados será realizada por meio do método de estudo de caso único, conforme mencionado anteriormente, utilizando três fontes de referência, o que garantirá a triangulação necessária para a análise.

Segundo Yin (2001, p. 124),

O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

Neste sentido, as fontes de referência selecionadas para a presente pesquisa são: entrevista semiestruturada, questionário e observação direta.

A seleção dos participantes do estudo de caso foi realizada com base no grau de envolvimento com o modelo *Business Partner* RH na indústria, que constitui o universo da pesquisa. Para isso, foram estabelecidos dois grupos amostrais.

O primeiro grupo, selecionado para a entrevista semiestruturada individual, é composto por profissionais responsáveis pela formulação e direcionamento estratégico do modelo *Business Partner* RH, incluindo a gerente BPRH e dois gerentes corporativos. Estes últimos, enquanto clientes internos, participam ativamente das decisões estratégicas da organização, fator essencial para a efetividade do modelo.

O segundo grupo, por sua vez, é formado por profissionais de RH e lideranças de diferentes áreas do negócio, que lidam diretamente com a aplicação do modelo *Business Partner* RH em suas rotinas. Esses participantes, responsáveis pela execução das diretrizes estratégicas no nível tático, foram selecionados para responder a um questionário online, cujo *link* será enviado por *e-mail*.

4.3.1. Entrevista Semiestruturada

Segundo Gil (2008), a entrevista é uma técnica que, por meio de uma conversa estruturada, permite a coleta de dados e informações relevantes para o objeto de estudo ao longo da pesquisa.

Para a pesquisa, será utilizada a entrevista semiestruturada *in loco*, a qual, segundo Richardson *et al.* (2017), combina perguntas previamente definidas com a possibilidade de adaptação ao longo da conversa. A escolha da entrevista semiestruturada se deu por ser uma abordagem flexível e aprofundada, possibilitando explorar percepções, desafios e práticas relacionadas ao modelo *Business Partner* RH e a GC no ambiente foco da pesquisa.

Além disso, segundo o mesmo autor, a entrevista semiestruturada visa “[...] possibilitar a coleta de dados qualitativos comparáveis de confiança; e permitir

compreender, de forma mais profunda, tópicos de interesse para o desenvolvimento de questões relevantes e significantes” (2017, p. 223).

A entrevista semiestruturada (Apêndice A), para este estudo, será realizada com a diretora de RH, a gerente *Business Partner* RH e um diretor corporativo, considerando que possuem uma visão ampliada da estratégia e das características investigadas nesta pesquisa.

4.3.2. Questionário

O uso de questionários em estudos de caso permite acessar um número maior de pessoas ao longo da coleta, otimizando o tempo de pesquisa e, segundo Richardson *et al.* (2017, p.201), “[...] inclui diversas questões escritas apresentadas a entrevistados com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, atitudes, aspectos sociodemográficos, etc.”.

Assim, a pesquisa utilizará um questionário estruturado com perguntas fechadas (Apêndice B), disponibilizado *online*. O *link* para acesso será enviado por *e-mail* aos participantes. Estes, formados por profissionais de RH e lideranças de diferentes áreas da indústria, compõem o universo da pesquisa.

O questionário tem como objetivo coletar informações qualitativas para relacionar a Gestão do Conhecimento ao modelo *Business Partner* RH. As afirmativas abordam a representatividade do Modelo *Business Partner* RH na organização, o papel dos profissionais que o compõem e aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento.

A construção do questionário foi fundamentada no referencial teórico desta pesquisa, com base em estudos sobre o modelo *Business Partner* RH e a Gestão do Conhecimento. Para a seleção dos itens do questionário, foram considerados conceitos fundamentais presentes em autores reconhecidos na área de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento. Gloet *et al.* (2006) ressaltam o papel crucial da interação entre RH e Gestão do Conhecimento, destacando como essa conexão colabora para os resultados organizacionais. Ulrich *et al.* (2011) oferecem a base do posicionamento estratégico para o modelo *Business Partner* RH na organização. Snell *et al.* (2020) enfatizam a importância da interação crescente entre o RH e as áreas de negócio para promoção do alto desempenho organizacional. Chiavenato (2025) contribui com reflexões contemporâneas sobre a evolução do RH integrado ao negócio. Além desses, outros autores do referencial teórico convergem para

evidenciar o valor estratégico do RH no alinhamento das práticas de gestão com os objetivos do negócio, fundamentando a construção do instrumento de forma coerente.

No que tange à Gestão do Conhecimento no instrumento de coleta, as afirmativas foram fundamentadas a partir da análise de Davenport e Prusak (2003), que relacionam a GC à visão de negócio, Choo (2003), que aborda a importância da GC como suporte à tomada de decisão, Davenport (2006), que conceitua o trabalhador do conhecimento como um profissional responsável pela criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento para gerar valor organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008), que exploram os processos de criação, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional, Damian e Moro-Cabero (2020), que tratam da implantação prática do modelo de GC; além de outros autores que ressaltam as etapas essenciais e a importância dos modelos de implantação para Gestão do Conhecimento. A partir dessas reflexões, fundamenta-se as afirmativas presentes no questionário.

Somado a isso, na estruturação do questionário, foi utilizada as escalas de categoria, especificamente o método da escala de *Likert* com 5 pontos, sendo: 1) Discordo Plenamente; 2) Discordo; 3) Nem Discordo e Nem Concordo; 4) Concordo; 5) Concordo Plenamente.

Para a elaboração do questionário, será utilizada a escala *Likert* para medir o grau de concordância ou discordância entre as respostas do público-alvo e endereçar a uma análise estruturada do estudo. A escala *Likert*, de acordo com Cooper e Schindler (2017, p.279), consiste [...] em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse”.

As respostas coletadas nas afirmativas, utilizando a escala *Likert*, serão analisadas para identificar a percepção dos participantes entre os aspectos centrais da pesquisa, como a contribuição de GC para o *Business Partner* RH e convergências entre os modelos. A análise permitirá identificar quais dimensões apresentam maior alinhamento conceitual e prático entre as duas abordagens, evidenciando pontos fortes e lacunas no entendimento e aplicação desses modelos.

4.3.2.1 Pré-teste Questionário Tático

Antes da aplicação do questionário tático aos participantes da pesquisa, foi conduzido um pré-teste com a finalidade de verificar a clareza, a compreensão e a pertinência do instrumento. Segundo, Gil (2008, p.139) é o objetivo do pré-teste é

“evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão etc.”.

A amostra do pré-teste contou com quatro profissionais com experiência prévia no modelo de *Business Partner* RH, entre eles dois gerentes estratégicos, um supervisor de nível tático e um profissional atuante como BPRH. O formulário foi disponibilizado por *e-mail*, por meio de um *link* de acesso à pesquisa, realizada no formato *on-line*. Vale ressaltar, que estes não compõem a amostra do universo pesquisado.

4.3.3. Observação Direta

Como terceira fonte de referência, será utilizada a observação direta, processo que visa uma,

[...] coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na atenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e/ou fenômenos que se deseja estudar (Marconi; Lakatos, 2003, p. 90).

A observação direta, para Yin (2010), permite identificar práticas, interações e dinâmicas no local estudado, contribuindo para o aprofundamento da pesquisa. Diante disso, para garantir a aplicação estruturada dessa técnica, será utilizado um roteiro previamente definido para o acompanhamento das atividades de rotina do BPRH junto aos principais líderes do negócio, universo da pesquisa (Apêndice C).

A estruturação do roteiro de observação fundamenta-se nos referenciais teóricos previamente utilizados na elaboração do questionário e das entrevistas, com o objetivo de aprofundar a compreensão da prática organizacional e verificar sua congruência em relação às respostas obtidas pelos demais instrumentos de coleta. Essa abordagem contribui para uma análise mais consistente e alinhada aos objetivos da pesquisa.

A observação se denomina como não-participante, na qual, segundo Alencar (2000, p.87), “o pesquisador está presente no local onde o grupo observado desenvolve as suas ações”, mas ele não exerce um papel ativo como membro do grupo. E sim, como observador no contexto observado.

Além disso, a observação direta possibilita a análise prática dos principais pontos destacados nas entrevistas e no questionário, contribuindo para a integração entre os

dados obtidos e a realidade observada no ambiente organizacional, o que reforça a validade das informações levantadas.

4.4. Procedimentos de Análise dos Dados

A análise dos dados seguiu a abordagem do Estudo de Caso, possibilitando a triangulação das fontes de coleta. Esse processo integrará três fontes: i) as entrevistas semiestruturadas, conduzidas com gerente de *Business Partner RH* e dois gerentes corporativos; ii) os questionários estruturados, que serão respondidos pelos profissionais de RH e lideranças organizacionais; iii) os dados obtidos por meio da observação direta. A triangulação dessas fontes permitirá uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado, garantindo maior consistência e confiabilidade às conclusões da pesquisa.

De acordo com Yin (2001), a triangulação de dados é uma técnica empregada quando são utilizadas múltiplas fontes de evidência em um estudo de caso, possibilitando uma análise aprofundada dos achados da pesquisa.

Complementando as definições acima, Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 247) definem a triangulação como:

[...] procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos (ou amostras/objetos), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado.

Ao encontro disso, destaca-se que a adoção de diferentes perspectivas teóricas contribui para uma investigação menos suscetível a interpretações subjetivas, tornando a análise mais consistente e fundamentada na consolidação dos dados e de sua interpretação.

Nesse sentido, a triangulação dos dados permite examinar as interações entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner RH* na organização, universo deste estudo. Esse processo viabiliza não apenas a identificação de padrões e práticas no Modelo *Business Partner RH*, mas uma compreensão mais precisa dos desafios e oportunidades que emergem do diálogo entre essas abordagens.

A análise dos dados foi conduzida por meio da triangulação, estruturada em etapas distintas e complementares. Inicialmente, realizou-se a análise isolada de cada fonte de dados, entrevistas, questionário e observação, com o objetivo de identificar os principais achados de forma individualizada. Alinhadas aos objetivos da pesquisa, as entrevistas e os questionários foram organizados em três seções temáticas:

“Modelo *Business Partner* RH”, “Gestão do Conhecimento” e “Convergência entre Gestão do Conhecimento e Modelo *Business Partner* RH”. A observação geral seguiu essa mesma lógica, sendo guiada por um roteiro previamente estruturado para captar evidências relacionadas às seções.

Em seguida, foi elaborada uma síntese para cada instrumento de coleta, ressaltando os pontos mais relevantes e as especificidades observadas. Por fim, essas análises foram integradas em uma síntese unificada, respeitando a mesma organização temática, com o intuito de proporcionar uma compreensão ampla, coerente e articulada do fenômeno investigado. Nessa perspectiva, Yin (2015, p.125) ressalta que “com a convergência de evidências, a triangulação dos dados ajuda a reforçar a validade do constructo do seu estudo de caso”.

4.5. Procedimentos de Ética em Pesquisa

Quanto aos procedimentos éticos adotados na coleta e análise dos dados, assegurou-se o anonimato tanto dos participantes das entrevistas quanto dos respondentes do questionário.

Esta pesquisa segue as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regula estudos com seres humanos. Como procedimento ético, foi apresentado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sobre a participação na pesquisa.

A organização pesquisada terá acesso a devolutiva dos resultados obtidos ao longo da pesquisa, acompanhada de reflexões que possam subsidiar ações voltadas à sustentabilidade organizacional.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados no estudo de caso realizado em uma indústria que adota o modelo *Business Partner* RH, com o objetivo de investigar as contribuições da Gestão do Conhecimento para esse modelo.

A análise foi conduzida a partir da triangulação das três fontes de coleta: entrevistas semiestruturadas com gestores, questionários aplicados a profissionais de RH e lideranças, e observação direta no ambiente organizacional. A seguir, são apresentados os resultados da análise qualitativa e quantitativa, que foram integrados para proporcionar uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado. A discussão dos achados é realizada à luz do referencial teórico sobre Gestão do Conhecimento e modelo *Business Partner* RH, buscando evidenciar as principais convergências e contribuições identificadas na organização.

5.1. Entrevista Semiestruturada

Para uma compreensão aprofundada sobre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três gerentes que atuam diretamente na estratégia da organização, sendo aqui intitulados como entrevistados 1,2 e 3.

A entrevista semiestruturada foi selecionada como parte da pesquisa por permitir maior flexibilidade nas perguntas, favorecendo a exploração de aspectos subjetivos, experiências práticas e interpretações individuais dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, sendo duas conduzidas presencialmente nas dependências da organização alvo do estudo e uma em formato remoto. Todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise.

As perguntas descritas no roteiro da entrevista semiestruturada buscaram ampliar a compreensão do contexto histórico e atual da adoção do modelo *Business Partner* RH na organização, bem como explorar a percepção dos entrevistados sobre a Gestão do Conhecimento, suas contribuições e a interrelação entre as abordagens.

Considerando os objetivos propostos neste estudo, a etapa de análise dos relatos dos participantes foi organizada em três seções: “O Modelo *Business Partner* RH”, “Gestão do Conhecimento” e “Convergência Gestão do Conhecimento e o Modelo *Business Partner* RH”, conforme descrito a seguir.

5.1.1. O Modelo *Business Partner* RH

Nas perguntas iniciais do formulário, buscou-se a compreensão da origem do *modelo Business Partner RH* na organização. O Entrevistado 1 descreve que, no ano de 2015, com o suporte de uma consultoria empresarial, houve uma revisão na estrutura do departamento de RH, que, até então, era composta pela área de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO), recrutamento e seleção, remuneração e comunicação interna.

Na recomendação da consultoria empresarial, foi proposta a implantação do *modelo Business Partner RH*. Como descrito pelo Entrevistado 1:

“Na época, abrimos quatro vagas de *Business Partner RH*, para dividir entre as áreas da companhia. Uma BPRH ficou especificamente com a área de tecnologia por conta da implantação do SAP¹ que foi na mesma época. Então, ela praticamente ficou só para atender toda a equipe de *Key User*², focada na gestão da mudança. Teve uma BPRH que ficou para a área comercial, uma ficou com a área da fábrica e a outra ficou com as áreas administrativas e áreas de operações também, que englobava os setores de engenharia, *supply chain*³, qualidade, logística e almoxarifado. E aí, a área de BPRH foi ganhando grande relevância, fazendo muito sentido conectado ao nosso negócio.”

Verifica-se que, desde sua origem, o modelo implementado pela organização teve como premissa a estruturação da área de RH a partir da abordagem proposta por Ulrich *et al.* (2011), a qual concebe um RH alinhado à estratégia organizacional, com atuação conjunta à liderança, visando fortalecer as capacidades organizacionais e impulsionar o desempenho do negócio. Sob essa ótica, o Entrevistado 1 explicou que “Como a área de RH transmitia a organização credibilidade e alinhamento cultural, isso favoreceu a abertura do *modelo Business Partner RH* as áreas do negócio”.

Na cronologia do *modelo Business Partner RH* na organização, observa-se que, no ano de 2016, uma reestruturação organizacional foi necessária em várias áreas, incluindo o RH, o que resultou na diminuição de profissionais BPRH, ficando apenas duas profissionais BPRHs para atender as áreas do negócio. Mesmo com a redução de profissionais da área, isso não diminuiu o grau de influência e acesso que elas tinham anteriormente.

As agendas dos profissionais BPRHs passaram a influenciar decisões no nível da diretoria e da presidência, o que, segundo o Entrevistado 1, “foi um marco dentro

¹ SAP (*Systems, Applications and Products in Data Processing*): Sistema integrado de gestão empresarial, utilizado para administrar processos organizacionais.

² *Key User*: Usuário-chave com conhecimento aprofundado em determinado módulo do sistema, responsável por intermediar a comunicação entre a equipe técnica e os usuários finais.

³ *Supply Chain*: Setor responsável pela gestão integrada do fluxo de materiais, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final.

da área de RH, sendo, os profissionais BPRHs tratados como pessoas de plena confiança no negócio”.

Entre os anos de 2021 e 2022, a saída das duas profissionais que integravam a equipe de BPRHs gerou uma lacuna expressiva de conhecimento sobre o papel desempenhado por esses profissionais na organização. Esse cenário evidenciou a ausência de registros sistematizados que permitissem a continuidade das práticas e aprendizados acumulados pelas profissionais.

Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a relevância de transformar o conhecimento tácito, aquele que está incorporado na experiência individual em conhecimento explícito, acessível e compartilhado por meio de processos, documentos e sistemas organizacionais. A ausência dessa conversão compromete a continuidade e o desenvolvimento organizacional.

Após a saída das profissionais que atuavam como BPRH, a organização preencheu as vagas com novos profissionais. No entanto, diante dos desafios e das mudanças organizacionais, reconheceu-se a necessidade de fortalecer o modelo como uma área estratégica. Em 2024, foi contratada uma gerente de BPRH, profissional que já havia exercido a função de BPRH na organização, justamente no período em que o modelo demonstrava maior aderência e impacto estratégico. A retomada do modelo sob sua liderança representou uma estratégia para resgatar o conhecimento tácito anteriormente adquirido, contribuindo para o fortalecimento e a reconstrução do posicionamento estratégico do *modelo Business Partner* RH na organização.

Essa reintrodução do Modelo *Business Partner* RH, com uma profissional que já havia participado do impacto estratégico da área de RH na organização, reforça a importância de tornar o conhecimento organizacional acessível e utilizável para toda organização. Além disso, de acordo com Davenport e Prusak (2003), o conhecimento só se torna um recurso valioso na organização quando é incorporado às práticas organizacionais por meio de processos e sistemas que favoreçam sua disseminação e reutilização.

Outro fator a se destacar com a chegada da gerente de BPRH é a composição da estrutura da área de Recursos Humanos com viés para estratégia. Autores como Ulrich *et al.* (2011), Armstrong e Taylor (2014), Madson e Slatten (2022) sustentam que a relevância da área de RH vem da qualidade que esta gera junto as áreas de

negócio, atuando em conjunto suas subáreas para que tenha visibilidade e posicionamento que gerem valor ao negócio.

A estrutura da área de Recursos Humanos, denominada 'Gente e Cultura', estava vinculada à Diretoria de Gente e Cultura, com reporte direto à Presidência da organização. A área era composta pelos seguintes subsistemas:

Quadro 6- Subsistemas de RH

Subsistema de RH	Descrição	Composição do Subsistema
Desenvolvimento Humano Organizacional	Responsável pelo desenvolvimento de pessoas e equipes, por meio de práticas voltadas ao fortalecimento do desempenho organizacional.	. Recrutamento e Seleção . Treinamento e Desenvolvimento . Cargos e Salários
Cultura e Engajamento	Responsável por promover iniciativas que fortalecem a cultura organizacional, o clima interno e o engajamento dos funcionários.	. Comunicação Interna e Externa . Gestão do Clima Organizacional . Engajamento dos Funcionários . Eventos
Administração de Pessoal e Saúde e Bem-estar	Responsável pela execução dos processos operacionais de RH, bem como pela condução de programas relacionados à saúde e bem-estar dos funcionários.	. Folha de Pagamento . Obrigações legais . Medicina do Trabalho
<i>Business Partner RH</i>	Responsável por garantir o atendimento direto às diretorias e articulação estratégica com as lideranças e RH.	. Conexão da estratégia com as práticas de RH . Empoderamento e aprimoramento da liderança organizacional

Elaborada pela autora (2025)

A área do *Business Partner* RH era composta por uma profissional de nível especialista responsável pelo atendimento à Diretoria Administrativa e Financeira, uma profissional em nível de coordenação alocada na Diretoria de Operações, e a Gerente de BPRH que também atuava junto à Diretoria Comercial.

No que se refere às contribuições do modelo *Business Partner* RH, os entrevistados apontaram que sua atuação promovia maior proximidade com os gestores, além de favorecer os processos decisórios, principalmente no que tange à definição da estrutura organizacional, desenvolvimento de equipes e mudanças organizacionais.

De acordo com o Entrevistado 2, o profissional BPRH, no apoio à liderança, “está ali para ajudar a trazer a gente de volta e falar, olha, vamos pensar no contexto, vamos também ter esse olhar de pessoas. Claro, sempre pensando no resultado também, mas isso é uma junção”.

Além disso, o Entrevistado 3 ressaltou as contribuições em processos chave de pessoas, como o “ciclo anual de desempenho, que aí a BPRH ajuda a gente a estruturar, a fazer, vamos na definição de metas, aí a gente está próximo da BPRH”.

A atuação do profissional BPRH também se destacou nos processos de reestruturação organizacional. Conforme relatado pelo Entrevistado 3, em contextos que demandam a criação de novas áreas ou ajustes estruturais decorrentes dos desafios do negócio, o profissional BPRH exercia um papel estratégico ao apoiar a liderança na avaliação das equipes internas, na identificação de necessidades de contratação, no desenvolvimento da liderança e na condução dos times, participando ativamente desde o planejamento até a implementação das mudanças.

Tal relato vai ao encontro de Alberton e Mancia (2024), quando reforçam que o *modelo Business Partner* RH impulsiona uma atuação mais sistêmica do setor de RH, prestando um serviço de maior proximidade com as lideranças organizacionais e tendo como foco processos e sistemas que se integrem à necessidade do negócio.

No que tange aos principais desafios do modelo *Business Partner* RH, o Entrevistado 1 destacou as mudanças organizacionais de grande impacto ocorridas em 2024, como a contratação de um novo presidente e a substituição de alguns líderes estratégicos. Tais mudanças exigiram um período de adaptação por parte das novas lideranças, incluindo o entendimento sobre a estrutura organizacional e o papel do BPRH nesse novo cenário.

Além disso, todos os entrevistados (n=3) ressaltaram a necessidade de ampliar a compreensão dos gestores sobre o modelo *Business Partner* RH, seus papéis e responsabilidades, bem como a relevância de sua participação em fóruns estratégicos da organização.

Observa-se que, ao atuar em parceria com a liderança, o profissional BPRH contribui significativamente para o fortalecimento das capacidades de gestão de pessoas dos líderes. Como destacado pelo Entrevistado 1, o BPRH “pode orientar os gestores a fazerem perguntas importantes para que ele veja e consiga pensar no seu time, na sua estrutura”.

Esse posicionamento estratégico junto à liderança favorece a centralidade das pessoas nas discussões organizacionais, alinhando-se à perspectiva de Chiavenato (2025), que enfatiza a evolução da área de Recursos Humanos no sentido de consolidar os líderes como protagonistas no desenvolvimento das pessoas.

Outro desafio identificado refere-se à gestão do tempo pelos profissionais de BPRH, que lidam com demandas específicas oriundas das diferentes diretorias e lideranças atendidas. Esse cenário exige uma atuação ainda mais assertiva na definição e priorização das pautas, de modo que estejam alinhadas aos objetivos organizacionais.

5.1.2. Gestão do Conhecimento

Buscou-se, junto aos entrevistados, compreender o nível de entendimento sobre a Gestão do Conhecimento na organização, bem como sua incorporação à atuação do modelo *Business Partner* RH. Observa-se que, embora todos os entrevistados reconhecessem a relevância da GC para a estratégia organizacional, relataram não ter participado de capacitações formais sobre o tema, sendo o conhecimento que possuem proveniente de orientações informais e da aprendizagem adquirida na prática organizacional. Ressaltaram, contudo, reconhecer a relevância da GC e demonstraram interesse em participar de treinamentos estruturados que possibilitem sua aplicação de forma mais sistemática em suas respectivas áreas de atuação.

No contexto da GC na organização, sua aplicação manifestava-se por meio de práticas pontuais, geralmente em resposta às demandas específicas e circunstanciais de cada área. 100% dos entrevistados destacaram o uso de procedimentos operacionais padronizados para determinadas atividades-chave em alguns departamentos, assim como a designação de profissionais como "*backups*", ou seja, funcionários capacitados a assumir responsabilidades em caso de mudanças na equipe ou na estrutura, com o objetivo de evitar a perda de conhecimento crítico e fomentar a cultura de compartilhamento do conhecimento.

A prática de manter profissionais "*backups*" nos departamentos, conforme relatado pelo Entrevistado 3, era recorrente na organização e estava relacionada a uma tentativa de garantir continuidade das atividades em casos de ausência ou transição de pessoas. No entanto, mesmo com essa prática, o conhecimento permanecia concentrado nos indivíduos, com poucos registros formais que permitiam sua sistematização e compartilhamento no âmbito organizacional.

Compreendeu-se que a ausência de registros do conhecimento comprometia o processo de construção do conhecimento organizacional. Evans, Dalkir e Bidian (2014) explicam que, quando o conhecimento não é devidamente compartilhado e

formalizado, ele não pode ser reconstruído ou recuperado por outros membros da organização, o que limita a capacidade da empresa de aprender, inovar e manter a continuidade operacional e estratégica.

Com relação aos relatórios estratégicos da organização, os entrevistados em sua totalidade convergiram em suas respostas, relatando que estes documentos eram devidamente armazenados. Esse processo, segundo Damian e Moro-Cabero (2020), contribui para embasar decisões futuras e preservar o conhecimento organizacional ao longo do tempo.

Sobre práticas de aquisição de conhecimento, todos os entrevistados (n=3) destacaram o incentivo, por parte da organização, à busca contínua por novos aprendizados. Isso ocorria tanto por meio de cursos internos oferecidos pela própria empresa, quanto pela participação em eventos e capacitações externas.

O Entrevistado 2 citou como prática de aquisição de conhecimento, o incentivo ao *benchmarking*, entendido como a comparação sistemática de boas práticas adotadas por outras organizações, com o objetivo de aprender com experiências externas e promover melhorias internas. Como complemento, o Entrevistado 1, destacou ações como rodas de conversa e eventos promovidos pela área de Cultura e Engajamento que contribuíam para o fortalecimento da colaboração e do alinhamento cultural.

Iniciativas como essas, conforme destacado por Hoffmann (2018), contribuem para a integração entre as fontes geradoras de conhecimento, as pessoas, seus ambientes de trabalho e sua capacidade de conexão e geração de novas experiências a partir do conhecimento adquirido.

Para o Entrevistado 2, esse estímulo a aquisição e compartilhamento do conhecimento na organização, contribuía para a construção de soluções e inovações, além de permitir que “o cliente seja atendido de forma mais rápida, então isso acaba agregando valor na ponta”.

No que tange à Gestão do Conhecimento na área de Recursos Humanos, especificamente na subárea de Business Partner RH, os relatos de 100% dos entrevistados indicaram a existência de oportunidades para a estruturação de processos do subsistema e a padronização do atendimento às áreas do negócio.

Nesta esteira, os entrevistados convergiram ao destacar que grande parte do conhecimento relevante permanecia centralizado nas pessoas que desempenhavam suas funções, caracterizando-se, predominantemente, como conhecimento tácito. Tal

condição é percebida como um risco organizacional, especialmente em situações de desligamento ou de mudanças estruturais, o que Dalkir (2005) descreve como “amnésia organizacional” devido à possível perda de conhecimento para a continuidade e sustentabilidade das atividades e competências organizacionais.

5.1.3. Convergência entre Gestão do Conhecimento e o *Modelo Business Partner* RH

Nota-se, entre os entrevistados, uma sinergia nas respostas quanto ao tema da interrelação entre GC e o modelo *Business Partner* RH, uma vez que ambos tinham, como matéria prima, pessoas e o conhecimento e visavam o desempenho organizacional. O Entrevistado 1 reforçou que “os cargos mais estratégicos da companhia precisam ter uma visão sistêmica do negócio e quanto mais conhecimento tiverem, mais consolidados serão os conhecimentos chave da companhia.”

Observa-se que a Gestão do Conhecimento pode fortalecer o papel consultivo do BPRH junto às lideranças organizacionais, ampliando sua atuação em fóruns estratégicos e contribuindo, de forma qualificada, para a estruturação e disseminação do conhecimento organizacional. A articulação entre GC e modelo *Business Partner* RH favorece o alinhamento entre as práticas de RH e os objetivos estratégicos da organização, o que, conforme destaca Chiavenato (2025), é fundamental para que a área de Recursos Humanos atue de maneira assertiva, direcionando suas ações em consonância com as demandas do negócio e de seus interlocutores internos.

Adicionalmente, a GC pode colaborar com o modelo *Business Partner* RH na mitigação de riscos relacionados ao retrabalho, à perda de conhecimento e à descontinuidade de processos, ao promover práticas sistemáticas de armazenamento, disseminação e reaproveitamento do conhecimento. O Entrevistado 2 afirmou que “o profissional BPRH pode fazer esse meio de campo e estruturar junto com a área de treinamento e desenvolvimento qual é o melhor modelo educacional, digamos assim, para poder replicar”.

Para 100% dos entrevistados, a integração entre GC e modelo *Business Partner* RH fortalecia a atuação da área de RH no planejamento estratégico, permitindo analisar, de forma mais robusta, a relação entre os objetivos do negócio, a capacidade de execução e o conhecimento existente. De acordo com Chiavenato (2025) isso amplia o repertório de análises e decisões, tornando as discussões mais

qualificadas e contribuindo para o desenvolvimento de líderes com competências voltadas à gestão estratégica de pessoas.

Esse posicionamento proativo do modelo *Business Partner* RH impulsionado por GC, na visão do Entrevistado 3, contribuiria até mesmo para melhores resultados no passado da organização. De acordo com ele, “poderíamos ter sido muito mais produtivos, na gestão do time”.

No que tange a convergência entre GC e o modelo *Business Partner RH*, na organização alvo do estudo, os entrevistados descreveram o apoio estratégico na tomada de decisão, já que ambas as áreas contribuem para visão estratégica e atuam com conhecimento críticos para a organização. O Entrevistado 3 fez uma analogia com um jogo de xadrez sobre a importância dessa conexão, refletindo que “são coisas interligadas que, na hora de olhar ali para o escopo e para a estratégia, como peças do tabuleiro que a gente vai movimentar e tem que ser olhado de forma conjunta”.

Em sua totalidade, os entrevistados destacaram o valor agregado área a organização na atuação mais integrada entre o modelo *Business Partner* RH e a Gestão do Conhecimento. Ressaltaram que essa sinergia contribuiria para fortalecer o posicionamento estratégico do modelo *Business Partner* RH, conferindo-lhe maior legitimidade nas relações organizacionais e ampliando sua influência junto às lideranças. Além disso, apontaram que a integração entre modelo *Business Partner* RH e GC poderia impulsionar práticas de inovação e o compartilhamento sistemático de conhecimento, destacando, em ambos os campos, a centralidade da liderança como fator crítico para o avanço dessas iniciativas.

No modelo de Gestão do Conhecimento estruturado por Terra (2005), a liderança é considerada um fator crítico de sucesso para a consolidação do modelo nas organizações. Essa perspectiva se alinha à lógica do modelo *Business Partner RH*, que reconhece na liderança seu principal interlocutor interno, direcionando suas ações e contribuições estratégicas ao desenvolvimento das lideranças e ao fortalecimento da gestão de pessoas na organização.

No que se refere aos processos de GC com os quais o modelo *Business Partner* RH interage com maior frequência, os entrevistados destacaram que essa atuação ocorre desde a identificação até o uso do conhecimento organizacional. Tal interação se dá tanto em processos de RH, nos quais o profissional BPRH orienta e assegura que os líderes sigam diretrizes estabelecidas, quanto em agendas estratégicas, nas quais contribui com análises sobre necessidades específicas das

áreas. Essas contribuições envolvem, por exemplo, o mapeamento de riscos em decisões organizacionais, contratações, ações de capacitação, bem como na mediação de conflitos. O entrevistado 1, ressaltou, que a contribuição do profissional BPRH é especialmente significativa “na hora de multiplicar o conhecimento entre as áreas da organização”, atuando como elo entre o negócio, a área de Recursos Humanos e as pessoas.

O pesquisador, ao longo das entrevistas, explicou conceitos de Gestão do Conhecimento e estes demonstraram muito interesse em se aprofundar no tema, destacando o desejo de aprimorarem o próprio conhecimento sobre GC.

5.2. Questionário

5.2.1. Pré-Teste: Questionário Tático

Antes da aplicação do questionário tático junto aos participantes da pesquisa, foi realizado um pré-teste com o objetivo de avaliar a clareza, o grau de entendimento e a adequação do instrumento. O formulário foi disponibilizado por *e-mail*, por meio de um *link* de acesso à pesquisa, realizada no formato *on-line*, a quatro profissionais com experiência prévia no modelo *Business Partner* RH, sendo dois gerentes estratégicos, um supervisor de nível tático e um profissional atuante como BPRH.

É importante ressaltar que os respondentes do pré-teste não compuseram a amostra da pesquisa, sendo convidados exclusivamente para contribuir com a validação do questionário. Os quatro participantes consideraram o instrumento compreensível, com linguagem de fácil entendimento para o ambiente corporativo e estrutura adequada. Um ponto destacado pelos avaliadores foi que, para respondentes sem familiaridade com o modelo *Business Partner* RH, o questionário poderia apresentar maior grau de dificuldade. No entanto, as descrições complementares incluídas em cada afirmativa foram vistas como facilitadoras da compreensão, tanto dos conceitos de Gestão do Conhecimento quanto das práticas associadas ao modelo *Business Partner* RH.

Sendo assim, compreendeu-se que o questionário apresentava condições adequadas de aplicação. A realização do pré-teste contribuiu para assegurar aplicação do instrumento, reforçando sua capacidade de captar as percepções dos respondentes sobre a interface entre Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH, contribuindo diretamente para os objetivos da presente pesquisa.

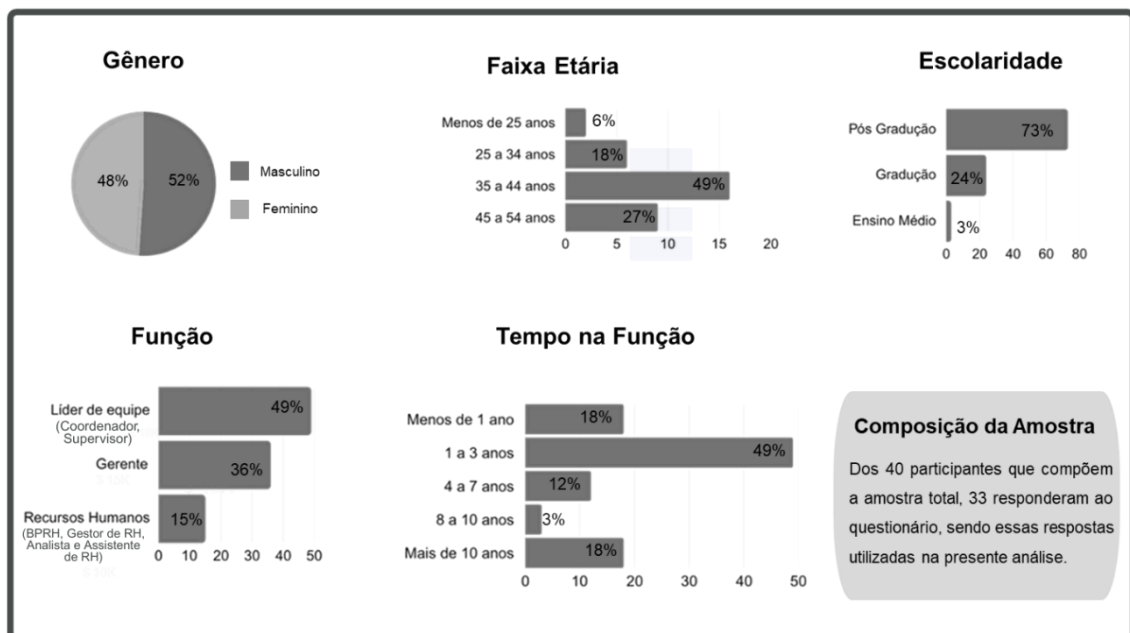
5.2.2. Questionário- Nível Tático

O questionário estruturado “Nível Tático” foi disponibilizado por *e-mail*, por meio de um *link* de acesso à pesquisa, realizada no formato *on-line*. Ele foi enviado a todos os 40 profissionais que compunham a amostra (integrantes da área de Recursos Humanos e lideranças que atuam diretamente com o Modelo *Business Partner* RH). Do total da amostra, 33 participantes responderam ao questionário, representando uma taxa de participação de aproximadamente 83%.

O questionário composto por afirmativas avaliadas por meio da Escala *Likert* de 5 pontos, sendo: 1) Discordo plenamente; 2) Discordo; 3) Nem discordo, nem concordo; 4) Concordo; e 5) Concordo plenamente. E, para fins da análise, as afirmativas foram organizadas em três seções temáticas: “Modelo *Business Partner* RH”, “Gestão do Conhecimento” e “Convergência entre GC e o Modelo *Business Partner* RH”.

Antes de apresentar os resultados referentes às temáticas investigadas no questionário na Escala *Likert*, é pertinente contextualizar o perfil dos participantes da pesquisa. Na Figura 16, tem-se a caracterização sociodemográfica dos respondentes, o que inclui aspectos como gênero, faixa etária, escolaridade, função ocupada e tempo na função.

Figura 16- Perfil do Participante



Elaborado pela autora (2025)

Na Figura 16, entre os 33 respondentes do questionário, observa-se que em relação à escolaridade, destaca-se o alto nível de formação, sendo que 73% possuíam pós-graduação e 24% graduação. Essa constatação sugere um grupo com base acadêmica e habilidades para compreender e implementar práticas avançadas de gestão. Tal característica é especialmente relevante ao considerar que esses profissionais desempenham um papel fundamental na efetivação do modelo *Business Partner* RH e na aplicação da Gestão do Conhecimento na organização.

Segundo Wong (2005), a liderança e a gestão de recursos humanos são fatores críticos de sucesso para a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Essa perspectiva converge com Ulrich *et al.* (2011), que destacam esses elementos como fundamentais para a sustentação do *modelo Business Partner* RH no contexto organizacional.

O tempo de atuação na função revela uma equipe com níveis diversos de experiência. A maioria dos respondentes (49%) atuava entre 1 e 3 anos no cargo. Outros 18% tinham menos de 1 ano de experiência, e 18% possuíam mais de 10 anos. Além disso, 12% estavam entre 4 e 7 anos na função, e 3% entre 8 e 10 anos. Essa distribuição sugere uma amostra que combina profissionais em início de trajetória na organização com outros de maior senioridade.

Observa-se uma presença significativa de profissionais com menor tempo na função (entre 1 e 3 anos), o que pode indicar que ainda estavam em processo de adaptação às práticas institucionais, incluindo o alinhamento aos papéis e responsabilidades de sua área de atuação. Da mesma forma, aqueles com menos de 1 ano de experiência também podiam estar em fase inicial de integração na função.

Considerando esse contexto, é possível que esses profissionais não tivessem vivenciado o período em que o *modelo Business Partner* RH apresentava uma atuação estratégica, o que poderia limitar sua compreensão sobre os objetivos e a capacidade do modelo na atualidade.

Nessa perspectiva, Armstrong e Taylor (2014) destacam que a proximidade do RH com o negócio amplia sua capacidade de influência, gerando valor na construção das estratégias organizacionais. Portanto, assegurar que os profissionais compreendam o histórico e os princípios que fundamentam o *modelo Business Partner* RH fortalece seu posicionamento estratégico na organização.

Além de identificar o perfil dos participantes da pesquisa, a aplicação do questionário buscou compreender o nível de familiaridade com o modelo *Business*

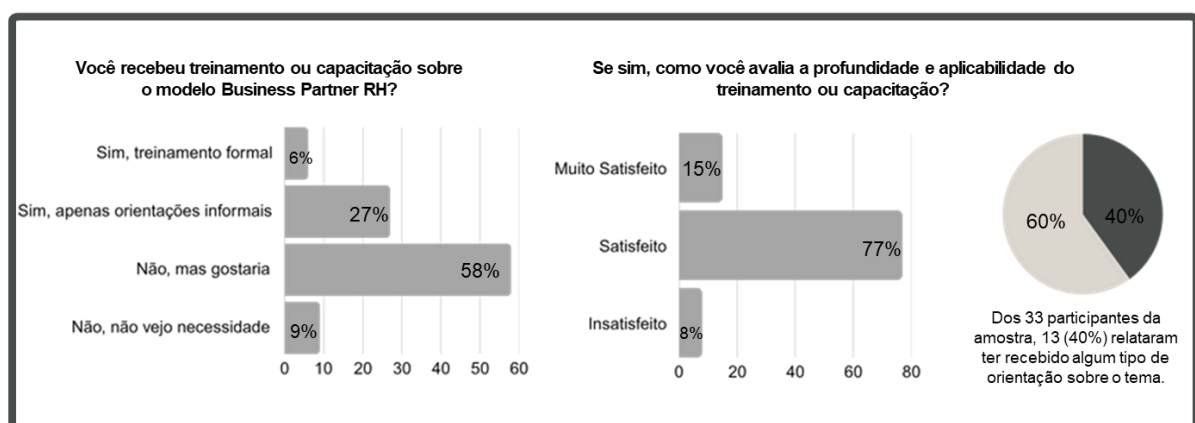
Partner RH e com a Gestão do Conhecimento. No que se refere ao Modelo *Business Partner* RH, observou-se que 19 participantes (58%) não receberam nenhum tipo de treinamento sobre o tema, embora tenham manifestado interesse em participar de capacitações futuras. Enquanto 9 (27%) participantes tiveram orientações e vivências relacionadas ao Modelo *Business Partner* RH, como demonstrado na Figura 17.

Essa lacuna pode comprometer a compreensão do papel do BPRH na organização, bem como a forma como o modelo é integrado à rotina estratégica das lideranças. Conforme destacam Alberton e Mancia (2025), quanto maior a participação do BPRH nos desdobramentos estratégicos, maiores são as condições de gerar impactos nas ações organizacionais, além de identificar oportunidades de melhoria para o aperfeiçoamento das entregas da área de RH.

Além disso, observa-se na Figura 17 que, entre os 33 respondentes, apenas 13 (40%) participaram de algum tipo de treinamento formal ou receberam orientações informais sobre o Modelo *Business Partner* RH. Entre os 13 respondentes que participaram de treinamentos ou capacitações sobre o modelo *Business Partner* RH, 77% (n=10) declararam-se satisfeitos com o conhecimento adquirido. Entretanto, quando se considera o total da amostra (33 participantes), observa-se uma lacuna significativa de conhecimento sobre o tema, indicando a necessidade de ações adicionais voltadas ao aprofundamento do entendimento e à ampliação do uso do modelo na prática organizacional.

Esse dado reforça, como mencionado anteriormente, a existência de uma lacuna de conhecimento quanto à atuação do modelo e às suas oportunidades, especialmente quando alinhado às demandas e estratégias das áreas de negócio.

Figura 17-Treinamento sobre Modelo *Business Partner* RH



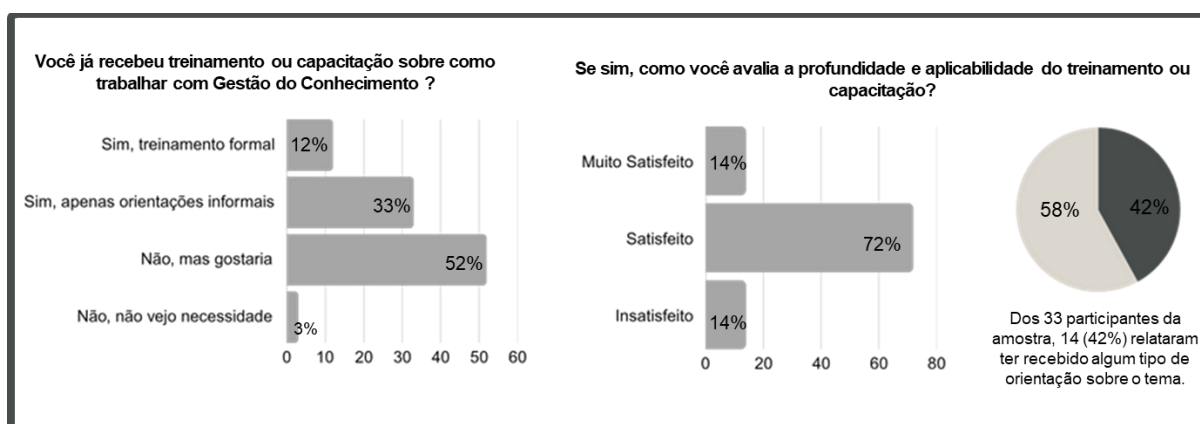
Elaborado pela autora (2025)

Neste sentido, Saito e Fukunaga (2020) relatam a importância da identificação de conhecimentos críticos para a organização como etapa essencial para orientar os processos de identificação, uso e Gestão do Conhecimento organizacional. Tal prática não apenas contribui para a preservação do conhecimento dentro da organização, como cria condições necessárias para a consolidação de uma cultura voltada à GC.

No que se refere à Gestão do Conhecimento, identificou-se uma oportunidade de aprofundamento do tema entre os participantes da pesquisa. Dos 33 respondentes, 18 (55%) não tiveram contato prévio com GC, embora 17 (52%) tenham demonstrado interesse em aprender sobre o assunto, conforme apresentado na Figura 18.

Entre os 14 participantes que já tiveram acesso a algum tipo de conhecimento sobre o tema, a maioria (n=10) relatou satisfação com o conteúdo aprendido. Ainda assim, ao se considerar a amostra total (n=33), observa-se que esse número é limitado e apresenta potencial de ampliação. O fortalecimento desse conhecimento no grupo pode gerar maior impacto coletivo, favorecendo os processos de GC no contexto organizacional.

Figura 18- Treinamento sobre Gestão do Conhecimento



Elaborado pela autora (2025)

O conhecimento sobre GC, conforme apontam autores como Davenport e Prusak (2003) e Hoffmann (2018), oferece a líderes e profissionais de RH subsídios para utilizar seus benefícios em prol do desempenho organizacional. A GC proporciona condições para que a organização mantenha sua capacidade de inovação, reduza o retrabalho decorrente da ausência de conhecimento compartilhado e preserve sua competitividade no mercado. Por outro lado, a falta de domínio sobre os conceitos e práticas de GC pode limitar a atuação de áreas e posições estratégicas, comprometendo o alinhamento e a efetividade das ações voltadas à consolidação da estratégia organizacional.

É relevante destacar que, ao comparar o nível de conhecimento declarado sobre os temas abordados, evidencia-se uma oportunidade de desenvolvimento tanto em Gestão do Conhecimento quanto no modelo *Business Partner* RH. Apenas 4 participantes (12%) afirmaram ter recebido treinamento formal em Gestão do Conhecimento, enquanto somente 2 (6%) relataram ter sido formalmente capacitados no Modelo *Business Partner* RH.

Sob a ótica do desenvolvimento organizacional, a compreensão da relevância da Gestão do Conhecimento e do modelo *Business Partner* RH para a estratégia organizacional evidencia a importância da capacitação contínua sobre ambos os temas. De acordo com Dutra *et al.* (2025), a realização de treinamentos formais ou informais contribui para o aprimoramento da atuação profissional, especialmente em cargos de influência que frequentemente lideram processos de mudança nas organizações como é o caso de líderes de negócio e áreas de RH.

Ainda segundo os autores supracitados, quanto maior o desenvolvimento voltado às áreas de atuação profissional e aos desafios presentes na organização, maior é a capacidade de fortalecer competências, permitindo que os profissionais realizem suas atividades conforme o esperado e com maior sensação de bem-estar. Essa percepção contribui para entregas mais qualificadas. Por outro lado, a ausência de preparo para lidar com novas demandas pode gerar frustração, comprometendo tanto o desenvolvimento individual quanto os avanços organizacionais.

Observou-se, na análise do presente questionário, que existia nos respondentes um interesse em aprofundar o conhecimento sobre os temas de GC e Modelo *Business Partner* RH, o que se configura como um indicativo positivo diante das necessidades do ambiente organizacional, que demanda abertura à mudança e comprometimento com o aprendizado contínuo. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), quando o indivíduo adquire um novo conhecimento e estabelece conexões significativas, ele é capaz de internalizar esse conteúdo e, posteriormente, externalizá-lo em seu contexto de atuação, contribuindo assim para a geração de novos conhecimentos organizacionais.

Neste contexto, na análise do questionário estruturado “Nível Tático” a primeira seção a ser avaliada é composta por quatro afirmativas voltadas ao conhecimento sobre o Modelo *Business Partner* RH, sua relevância à organização e aplicabilidade prática.

Na primeira afirmativa do questionário, buscou-se compreender se o *modelo Business Partner* RH trouxe contribuições significativas para a organização. Os resultados indicam que 64% (21) dos respondentes concordam com a afirmativa, enquanto 24% (8) concordam plenamente. Além disso, 9% (3) se mostraram neutros “nem concordando, nem discordando” e apenas 3% (1) discordou. A soma dos que concordam e concordam plenamente (88%) expressa uma percepção majoritariamente positiva sobre a atuação do modelo, indicando que os participantes reconhecem seu valor e impacto na contribuição para os objetivos organizacionais.

Entretanto, conforme apresentado anteriormente na Figura 17, observa-se que, do total da amostra (n=33), apenas 14 participantes receberam treinamento ou capacitação sobre o modelo *Business Partner* em Recursos Humanos. Esse fator pode ter influenciado o nível de compreensão acerca das contribuições do modelo para a organização. Além disso, a proximidade dos profissionais de BPRH no cotidiano organizacional também pode ter impactado a forma como os respondentes construíram suas percepções em relação aos resultados da primeira afirmativa.

Sob essa perspectiva, Shi (2021) compreende que, quanto mais o modelo *Business Partner* RH se aproxima das áreas de negócio, maiores são as possibilidades de agregar valor à organização, por meio de posicionamentos mais assertivos e alinhados às suas necessidades. Chiavenato (2025) complementa essa visão ao afirmar que, diante da evolução da área de Recursos Humanos, torna-se indispensável que o RH atue como parceiro estratégico do negócio, contribuindo diretamente para os avanços organizacionais.

A Afirmativa 2 tinha como objetivo verificar se o *modelo Business Partner* RH exercia um papel ativo na construção de soluções estratégicas em conjunto com a liderança. De acordo com os dados obtidos, 58% (19) da amostra concordaram com a afirmativa, enquanto 27% (9) concordaram plenamente. Além disso, 9% (3) se mantiveram neutros, nem concordam nem discordam e 6% (2) discordaram. Esses resultados indicam que, em sua maioria, os respondentes reconhecem a atuação do profissional BPRH como agente estratégico na construção de soluções junto às lideranças.

Chiavenato (2025) contribui neste tema ao enfatizar a importância do papel estratégico do setor de Recursos Humanos na geração de uma proposta de valor tanto para as organizações quanto para as pessoas. O autor destaca que esse papel é

fundamental para promover o alinhamento entre as práticas de RH e as demandas estratégicas da organização, favorecendo, assim, sua evolução organizacional.

Além disso, para construir uma agenda estratégica junto à liderança, o profissional BPRH precisa transitar entre os papéis descritos por Ulrich (1998) e reforçados por Gloet (2006), os quais envolvem atuar como parceiro estratégico da organização, assegurar a execução eficiente dos processos de RH, mediar interesses e necessidades entre as pessoas e a organização, bem como contribuir para a formulação e condução de uma agenda de mudanças diante dos desafios organizacionais.

Em continuidade à análise da atuação do profissional BPRH, a Afirmativa 3 buscou investigar se o modelo desempenhava um papel fundamental na disseminação do conhecimento organizacional. Os dados indicam que 70% (23) concordaram com a afirmativa, 15% (5) concordaram plenamente, enquanto 9% (3) permaneceram neutros e 6% (2) discordaram. Esses dados sugerem que os participantes percebiam o BPRH como uma ponte relevante para o compartilhamento e circulação do conhecimento na organização.

A consciência sobre o papel do BPRH nas tratativas sobre o conhecimento organizacional mostrou-se expressiva, uma vez que 85% dos respondentes da pesquisa reconheciam esse recurso como central em sua atuação. Esse resultado reforça a caracterização do profissional BPRH como um trabalhador do conhecimento. Tal compreensão favorece um posicionamento mais estratégico, conforme argumentam Davenport (2006) e Dutra *et al.* (2025), ao destacarem o papel do RH como protagonista na relação com o conhecimento, seja em sua formação, compartilhamento ou evolução para se tornar conhecimento organizacional.

O acesso e uso adequado do conhecimento organizacional contribuem para decisões mais embasadas, identificação antecipada de lacunas de desenvolvimento e uma compreensão mais ampla do cenário organizacional. Nesse sentido, Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) destacam o papel do RH como facilitador do conhecimento, um agente fundamental na promoção do aprendizado e no estímulo à inovação por meio das pessoas.

A Afirmativa 4 procurou compreender se o *modelo Business Partner* RH contribuía para a transformação do conhecimento tácito em conhecimento organizacional. Nesse item, 52% (17) concordaram com a afirmativa, 9% (3) concordaram plenamente, enquanto 33% (11) optaram pela neutralidade e 6% (2)

discordaram. Os resultados, ainda que indiquem uma percepção majoritariamente positiva, revelam um espaço para aprofundamento da atuação do BPRH nesse processo de conversão e sistematização do conhecimento.

A atuação do BPRH na disseminação e na transformação do conhecimento organizacional reforçam seu posicionamento como trabalhador do conhecimento, termo já citado anteriormente nesta pesquisa. De acordo com Davenport (2006), esses profissionais desempenham um papel fundamental na construção do conhecimento das organizações, ao mesmo tempo em que contribuem para a criação de ambientes propícios à externalização do conhecimento organizacional, favorecendo, assim, o desempenho na organização.

Um ponto relevante na análise da Afirmativa 4 diz respeito à influência da cultura organizacional na Gestão do Conhecimento. Zancheta e Damian (2019), ao investigarem os principais fatores críticos de sucesso em GC, identificaram a cultura organizacional como elemento recorrente nas principais teorias sobre o tema. Da mesma forma, Valentim (2003) e Saito e Fugunaga (2020) destacam que os aspectos culturais são fundamentais para a consolidação do conhecimento organizacional, bem como para a GC.

Somado a isso, os resultados obtidos reforçam a importância do *modelo Business Partner* RH manter uma atuação estratégica, pautada por uma visão sistêmica, capaz de fortalecer a interação entre pessoas e resultados, além de contribuir ativamente na consolidação do conhecimento organizacional, recurso este que favorece para competitividade e a diferenciação da organização.

A Seção “Gestão do Conhecimento” retratava em três afirmativas a visão dos respondentes sobre o valor do conhecimento organizacional, bem como o reconhecimento sobre Gestão do Conhecimento. Na Afirmativa 5, buscou-se investigar se a organização estava preparada para lidar com a rápida evolução das demandas relacionadas ao conhecimento organizacional.

Os resultados apontam um número expressivo de respondentes em posição neutra, com 49% (16) declarando que nem concordam nem discordam. Seguido de, 27% (9) que discordaram, 21% (7) concordaram e 3% (1) discordaram plenamente. A predominância de respostas neutras, seguidas pelas que discordavam, sugere que uma parcela significativa dos respondentes não possuía clareza ou convicção quanto à prontidão da organização frente às necessidades de rápida evolução nas demandas de conhecimento organizacional.

Neste cenário, um modelo de Gestão do Conhecimento contribui para que o conhecimento organizacional seja utilizado de forma intencional e estratégica, consolidando-se como um ativo valioso para a organização. De acordo com Damian e Moro-Cabero (2020), esse conhecimento representa um diferencial competitivo, pois é gerado pelas pessoas e, portanto, não pode ser facilmente reproduzido por outras organizações. Os modelos de GC apresentam distintas abordagens e benefícios, como evidenciado nesta pesquisa, sendo essencial considerar a sinergia entre cultura organizacional e estratégia na decisão organizacional.

Sob essa perspectiva, considera-se que a implementação da Gestão do Conhecimento, assim como outras transformações no ambiente organizacional, deve estar acompanhada por uma estratégia de gestão da mudança. Segundo Kotter (2017), ao se considerar uma mudança organizacional, é fundamental que elementos como o alinhamento com a liderança, a comunicação clara e um plano de treinamento para as equipes sejam contemplados, de modo a favorecer a prontidão e o engajamento das pessoas frente à mudança.

Na Afirmativa 6, o objetivo era compreender se existiam, na organização, processos estruturados para a identificação, armazenamento, distribuição e aplicação do conhecimento organizacional. As respostas novamente indicam a predominância da neutralidade, com 43% (14) se posicionando como neutros, seguidos por 27% (9) que discordaram, 21% (7) que concordaram e 9% (3) que discordaram plenamente.

Observou-se, na Afirmativa 6, assim como já identificado na afirmativa 5, a existência de uma lacuna a ser explorada no que diz respeito à Gestão do Conhecimento. Conforme destaca Arora (2002), quando a GC é implementada de maneira estruturada, ela contribui para uma atuação organizacional mais evolutiva, à medida que o conhecimento passa a ser incorporado como elemento integrante da cultura organizacional.

A Afirmativa 7 objetivava analisar se a retenção e disseminação do conhecimento organizacional reduzia o impacto do retrabalho na organização. Como resultados, nota-se mais da metade da amostra em nível de concordância, sendo que 52% (17) concordaram plenamente, 33% (11) concordaram e 15% (5) permaneceram neutros.

Com base nos resultados da Afirmativa 7, observa-se uma compreensão expressiva sobre a contribuição da Gestão do Conhecimento no contexto organizacional, evidenciada pela redução do percentual de respostas neutras na

seção “Gestão do Conhecimento”. Valentim (2007) ressalta que organizações que adotam um modelo estruturado de GC não apenas gerenciam de modo mais estruturado o conhecimento organizacional, mas criam ambientes propícios à tomada de decisões mais assertivas, redução de retrabalho e promovem um maior alinhamento entre as ações e os objetivos organizacionais.

Além disso, o elevado índice de concordância na Afirmativa 7 (85%) evidencia que os respondentes reconheciam o valor do conhecimento para o desempenho organizacional. Com base nesse entendimento, Ottonicar *et al.* (2019) argumenta que uma estrutura bem definida de Gestão do Conhecimento amplia as possibilidades de utilização do conhecimento organizacional, tanto na execução de atividades rotineiras quanto na promoção da inovação e na tomada de decisões estratégicas.

Na sequência, a seção seguinte do questionário contemplava afirmativas direcionadas às percepções dos participantes em relação à “Convergência entre GC e o Modelo *Business Partner* RH”.

A Afirmativa 8 teve como objetivo compreender se o acesso às bases de conhecimento disponíveis na organização permitia que o profissional BPRH tomasse e influenciasse decisões mais assertivas na organização. Os resultados indicaram que 52% (17) dos respondentes concordavam com a afirmativa, 21% (7) concordavam plenamente e 15% (5) se mantiveram neutros, optando por “nem concordo, nem discordo”.

A análise dos dados revela que os respondentes reconheciam a importância de tomar decisões assertivas no ambiente corporativo, destacando o papel central do conhecimento organizacional na qualificação dessa jornada. Além disso, conforme salientam Ulrich *et al.* (2011), quando o profissional BPRH compreende com profundidade as necessidades do negócio, os desafios organizacionais e as práticas de RH disponíveis, sua atuação tende a ser mais estratégica e alinhada aos objetivos da organização.

Da mesma forma, quanto mais o conhecimento está registrado e acessível dentro da organização, aumenta-se as oportunidades de contribuir para a inovação e o aprendizado organizacional, como aponta Choo (2003). Para o autor, isso favorece a redução de incertezas e fortalece a capacidade de tomada de decisão, promovendo um ciclo contínuo de melhoria no ambiente corporativo.

Na Afirmativa 9, buscou-se identificar se os processos estruturados de Gestão do Conhecimento, como identificação, armazenamento, distribuição e uso contribuíam

para que o modelo *Business Partner* RH alinhasse suas práticas às necessidades específicas das áreas de negócio. Os dados mostram que 55% (18) concordavam, 27% (9) concordavam plenamente e 18% (6) se posicionaram de forma neutra.

Considerando a relevância dos processos de Gestão do Conhecimento para a atuação do modelo *Business Partner* RH, destaca-se a importância de analisar os Fatores Críticos de Sucesso da GC associados à sua implementação, uma vez que esse entendimento amplia as possibilidades de uso do conhecimento no contexto organizacional.

Santos, Damian e Valentim (2019) ressaltam que, além de contribuírem para a efetiva implementação da GC, os Fatores Críticos de Sucesso configuram-se como elementos essenciais para a sustentabilidade do desempenho organizacional, exigindo acompanhamento contínuo a fim de mitigar possíveis impactos negativos.

A Afirmativa 10 investigou se a Gestão do Conhecimento permitia que o modelo *Business Partner* RH replicasse boas práticas e lições aprendidas entre as diferentes áreas da organização. Nesse caso, 61% (20) dos participantes concordaram, 27% (9) concordaram plenamente e 12% (4) adotaram posição neutra.

A partir da análise dos resultados obtidos nas afirmativas 9 e 10, infere-se que os processos de Gestão do Conhecimento favorecem uma atuação mais alinhada à estratégia organizacional e mais aderente ao modelo proposto por Ulrich *et al.* (2011), que destaca a importância de setores de Recursos Humanos que consideram o contexto do negócio antes de executarem suas atividades operacionais.

Gloet (2006) argumenta que pesquisas anteriores sobre a relação entre Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento demonstram o valor da GC para fortalecer a atuação estratégica do RH. Ela ressalta, ainda, o papel do RH na promoção de ambientes favoráveis ao aprendizado contínuo, por meio do desenvolvimento de novas práticas para a troca e circulação do conhecimento nas organizações.

A respeito da Afirmativa 11, que tratava da contribuição da Gestão do Conhecimento para a personalização de soluções estratégicas do modelo *Business Partner* RH, 70% (23) dos respondentes concordaram, 18% (6) concordaram plenamente e 12% (4) nem concordaram nem discordaram.

Com base neste resultado, demonstra-se uma sinergia na percepção dos respondentes, indicando que processos estruturados de Gestão do Conhecimento oferecem suporte à criação de soluções diferenciadas, impulsionando a capacidade

inovadora das organizações. Feng *et al.* (2022) observam que atividades inovadoras podem ser significativamente estimuladas por meio da aplicação sistemática da GC.

Finalizando a seção, na Afirmativa 12, buscou-se compreender se o compartilhamento de conhecimentos estratégicos entre o Modelo *Business Partner* RH, as lideranças e as equipes das áreas de negócio contribuíam para o aprimoramento do desempenho organizacional. Os dados revelam que 61% (20) concordavam com a afirmativa, 30% (10) concordavam plenamente e 9% (3) adotaram posição neutra.

Diante disso, observou-se um consenso expressivo na Afirmativa 12, com 91% dos participantes concordando ou concordando plenamente sobre a relevância do compartilhamento de conhecimentos estratégicos entre as áreas, reconhecendo-o como um fator que favorece a evolução organizacional.

Batista (2012) corrobora com essa visão ao destacar que a Gestão do Conhecimento influencia diretamente o desempenho organizacional, seja por meio da diferenciação no mercado, do estímulo à inovação, do fortalecimento das capacidades individuais ou da preservação da memória organizacional, elementos fundamentais para garantir a continuidade e o dinamismo das organizações.

Diante dos achados, observou-se que, embora a relevância da Gestão do Conhecimento seja reconhecida pela organização, sua aplicação ainda revela fragilidades decorrentes da predominância do conhecimento tácito. Tal cenário evidencia a necessidade de um plano estruturado que promova a conversão sistemática do conhecimento tácito para sua forma explícita, garantindo maior retenção, compartilhamento e aplicabilidade estratégica pelas áreas da organização.

No que se refere à convergência entre a GC e o modelo *Business Partner* RH, identificou-se uma sinergia, baseada em propósitos complementares que podem fortalecer a atuação organizacional no que diz respeito à Gestão do Conhecimento. O modelo *Business Partner* RH, por sua natureza integradora e atuação junto às lideranças, é percebido como um facilitador da GC, ao contribuir diretamente para a transformação e mobilização do conhecimento organizacional em prol da competitividade da organização.

Os processos de Gestão do Conhecimento contribuíram para qualificar as entregas do modelo *Business Partner* RH, ao aprimorar a qualidade das decisões com base no conhecimento organizacional, fortalecer a transferência de conhecimento e promover maior alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Contudo,

a ausência de capacitações formais tanto em GC quanto no próprio modelo *Business Partner* RH representam um entrave à aplicação plena de ambas.

Assim, os achados evidenciam oportunidades concretas de integração entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH, destacando a importância de investimentos na formação da área de Recursos Humanos e das lideranças em ambas as abordagens. Esse investimento possibilita a aplicação integrada dos dois modelos, contribuindo para o posicionamento estratégico da organização.

5.3. Observação Direta

Como terceira fonte de evidência de análise desta pesquisa, foi utilizada a observação direta, com o apoio de um roteiro previamente estruturado. A atividade ocorreu ao longo de um dia completo na organização, acompanhando a rotina da gerente da equipe de profissionais BPRH, bem como suas interações com líderes de negócio e a equipe de RH.

A observação teve início na área de Recursos Humanos, denominada internamente como 'Gente e Cultura'. Verificou-se a presença de agendas integradas entre os subsistemas de RH e as profissionais BPRHs, centradas em temas alinhados às diretrizes estabelecidas para o ano de 2025. Tais agendas também contemplavam ações estratégicas atribuídas ao RH, definidas no planejamento organizacional, evidenciando a articulação entre as iniciativas da área e organização.

A atuação do RH de forma integrada à estratégia organizacional é condição essencial para que suas ações estejam alinhadas às reais necessidades da organização. Autores como Snell *et al.* (2020), Pequeno (2018) e Armstrong e Taylor (2014) destacam a importância de o RH participar ativamente do planejamento estratégico e fomentar uma cultura de alto desempenho, contribuindo com iniciativas que sustentem a direção estratégica da organização.

Neste sentido, durante o período de observação, um dos temas estratégicos discutidos em uma reunião entre o subsistema de Cultura e Engajamento e os profissionais BPRHs foi o resultado da pesquisa de clima organizacional de 2025, com ênfase na necessidade da elaboração dos respectivos planos de ação, etapa considerada essencial no processo. A construção desses planos era de responsabilidade dos líderes da organização com apoio das profissionais BPRHs.

Para a construção dos planos de ação da pesquisa de clima, o subsistema de Cultura e Engajamento disponibilizou os resultados referentes ao ano de 2025,

acompanhados do histórico dos anos anteriores, com o resultado por área. Esse material subsidia as profissionais BPRHs na condução de encontros de planejamento com as lideranças, nos quais foram definidas as ações prioritárias a serem implementadas.

Sob essa perspectiva, destaca-se a relevância de manter os registros de temas estratégicos e essenciais para acompanhar evolução, redefinir ações, celebrar avanços e continuar direcionando a organização para decisões estratégicas. Damian e Moro-Cabero (2020) ressaltam a importância da reutilização do conhecimento nas organizações, destacando que esse processo contribui para maior agilidade nas tomadas de decisão, evita retrabalho e impede que esforços sejam constantemente reiniciados.

Outro aspecto observado na reunião entre o subsistema de Cultura e Engajamento e as profissionais BPRHs foi o estilo de comunicação adotado pelas equipes, marcado pela objetividade e foco nos resultados da pesquisa. Observou-se um ambiente colaborativo, que favorecia a troca de ideias e o alinhamento em relação às ações a serem desenvolvidas no âmbito da pesquisa de clima organizacional.

Conforme aponta Valentim (2003), uma cultura organizacional sustentada por um clima favorável estimula o compartilhamento de conhecimento e favorece a construção do conhecimento, tornando a organização mais receptiva aos processos de Gestão do Conhecimento.

Ainda no que se refere à cultura organizacional, percebeu-se que ela favorecia e incentivava a interação entre o setor de Recursos Humanos e as lideranças, promovendo um ambiente pautado na abertura, colaboração e proximidade com as equipes. Mesmo no caso da área comercial, cujas interações ocorrem majoritariamente por videoconferência, a cultura incorporou as agendas *online* como prática legítima de comunicação e alinhamento.

Nessa perspectiva, as constantes mudanças no ambiente organizacional exigem uma rápida capacidade de adaptação. Uma cultura aberta à mudança e com prontidão para conduzi-la em conjunto com as pessoas da organização contribui, segundo Hiatt e Creasey (2003), para acelerar o engajamento organizacional, além de mitigar os impactos que poderiam gerar resistências internas.

No que tange a comunicação entre setores, percebeu-se que o compartilhamento de conhecimento ocorria tanto de maneira formal quanto informal.

O próprio ambiente físico contribuía para isso, oferecendo espaços de convivência que incentivavam a comunicação entre os funcionários.

Além disso, uma plataforma de comunicação interna gerenciada pelo subsistema de Cultura e Engajamento, atuava como ferramenta para estimular a participação ativa dos funcionários em campanhas, conquistas e ações que podiam ser compartilhadas entre os times e contribuir para cultura, clima e relacionamento organizacional.

Em relação aos demais subsistemas de RH, observou-se que a interação entre o modelo *Business Partner* RH e a área de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) é bastante ativa. As demandas identificadas pelos profissionais BPRH, com base nas necessidades das áreas de negócio e alinhadas ao planejamento estratégico, são repassadas ao DHO, que por sua vez propõe soluções mais personalizadas e coerentes com os objetivos organizacionais.

O subsistema de DHO, corresponde ao que Ulrich *et al.* (2011) denominam de Centro de *Expertise*, uma unidade responsável por desenvolver e oferecer soluções especializadas, alinhadas às necessidades do negócio e voltadas à promoção do desempenho organizacional.

A comunicação entre o time de RH e o profissional BPRH ocorria frequentemente de forma presencial, favorecida pela disposição física do ambiente, uma vez que compartilhavam o mesmo espaço, sem baias ou divisórias, o que possibilitava uma interação fluida e constante. Além disso, eram realizadas reuniões periódicas, conforme demandas oriundas do contato com as lideranças e das necessidades específicas de cada área da organização.

O espaço físico do RH contava com uma sala de reuniões e estava localizado próximo a uma sala de conferência, o que facilitava o desenvolvimento de atividades colaborativas e encontros estratégicos. A diretoria responsável pela área também se encontrava fisicamente próxima, mantendo uma interação frequente com as profissionais BPRH e envolvendo seus profissionais em discussões e reuniões de natureza estratégica.

A proximidade entre a diretoria de Gente e Cultura e os demais subsistemas do RH, incluindo as profissionais BPRHs, favorece o que Snell *et al.* (2020) descrevem como a coerência necessária entre a atuação da área e o alinhamento às diretrizes estratégicas da organização. Observou-se, ainda, que uma parcela expressiva da agenda dessa diretoria estava direcionada ao apoio às estratégias e decisões

organizacionais, participando ativamente de reuniões com o presidente da organização.

Em relação aos líderes, observou-se que o relacionamento com os profissionais BPRHs era estruturado por meio de agendas formais, realizadas presencialmente ou por videoconferência, no caso de lideranças que atuavam em áreas externas à organização, como o setor comercial. As pautas desses encontros abrangiam tanto demandas oriundas da área de RH, como treinamentos para as equipes, gestão do clima organizacional, gestão de desempenho, quanto necessidades específicas dos líderes, tais como recrutamento e seleção, gestão de conflitos, reestruturação das equipes e temas relacionados à estrutura de cargos e salários.

Sobre pautas específicas de Gestão do Conhecimento com a liderança, observou-se que não havia uma agenda formalmente estruturada sobre o tema. O assunto era abordado conforme as demandas específicas de cada área. No ambiente organizacional, a GC se manifestava, por exemplo, em processos de promoção de funcionários, nos quais a aquisição de novos conhecimentos era necessária, na tomada de decisões que exigiam consultas a materiais já disponíveis, ou ainda na definição de treinamentos voltados a lacunas de conhecimento identificadas para determinadas funções. Também foram observadas iniciativas como o planejamento de rodas de conversa, com o objetivo de compartilhar conhecimentos específicos sobre a cultura organizacional e indicadores de desempenho do negócio.

Nessa perspectiva, Terra (2005) destaca a importância de a organização estabelecer objetivos claros para a aplicação da Gestão do Conhecimento, de modo que estejam alinhados às suas expectativas em relação ao crescimento e ao posicionamento estratégico no mercado de atuação.

Notou-se que nas agendas do profissional BPRH com os líderes, eram debatidas questões relacionadas a mudanças organizacionais que afetavam diretamente as áreas sob responsabilidade, demandando decisões alinhadas à estratégia, sem prejuízos ao clima organizacional. Kotler (2017) ressalta a importância do planejamento nesse contexto, uma vez que mudanças organizacionais envolvem pessoas e podem gerar resistência, impactando o ambiente.

Sob essa perspectiva, observou-se que os líderes que reconheciam o valor estratégico do modelo *Business Partner* RH, passaram a envolver os profissionais BPRHs em pautas mais relevantes e alinhadas aos objetivos do negócio. Por outro

lado, líderes com menor compreensão sobre essa contribuição restringiam a participação dos BPRHs a demandas mais relacionadas a área de RH.

Diante desse cenário, destaca-se a relevância de ações formativas e programas de capacitação que minimizem lacunas de conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento gerado individualmente se amplia ao ser incorporado pela organização, e, ao retornar aos indivíduos, permite novas formas de uso e aprendizagens, criando um ciclo contínuo de geração e aplicação do saber.

Além disso, a compreensão sobre o modelo *Business Partner* RH, conforme Ulrich *et al.* (2008), possibilita sua aplicação de forma mais ampla e estratégica nas áreas do negócio, permitindo a antecipação de demandas e a oferta de soluções alinhadas às necessidades organizacionais, o que reforça sua posição como parceiro estratégico da organização.

Em relação ao registro do conhecimento no âmbito do modelo *Business Partner* RH, observou-se que, por se tratar de uma área em processo de desenvolvimento, tanto em termos de equipe e processos, quanto na consolidação de seu posicionamento estratégico, o conhecimento tácito ainda predominava na organização. No entanto, havia esforços para a externalização desse conhecimento, perceptíveis nos registros realizados por meio dos sistemas utilizados pelo setor de RH. Tais sistemas abrangiam desde atividades operacionais recorrentes, como controle de ponto eletrônico, planejamento de férias e processamento da folha de pagamento, até temas de caráter mais estratégico, como gestão de remuneração, avaliação de desempenho e mapeamento de sucessores.

Neste sentido, no cenário organizacional, o profissional BPRH incorporava processos de Gestão do Conhecimento em sua atuação, articulando-os aos objetivos estratégicos da organização e às prioridades da área de RH. Essa integração visava fortalecer o papel da liderança no negócio e ampliar sua contribuição para a execução da estratégia organizacional, como demonstrado na Figura 19.

Figura 19- Utilização de GC e o Contexto Organizacional



Na Figura 19, representa-se, por meio de um triângulo com setas, a integração e o fluxo contínuo de conhecimento e interações que alimentam e retroalimentam a atuação do profissional BPRH, permitindo que esta seja cada vez mais alinhada às necessidades do negócio. Embora a organização não dispusesse formalmente de um modelo estruturado de Gestão do Conhecimento, observou-se que, na interface entre o BPRH e o cenário organizacional, ocorriam processos e práticas típicas da GC. Tais práticas possibilitavam ao profissional BPRH ocupar uma posição estratégica, contribuindo ativamente para discussões que impulsionam mudanças no ambiente organizacional.

Além disso, à medida que o profissional BPRH estabelecia uma maior sinergia com o negócio, tornava-se capaz de promover um alinhamento mais efetivo com a área de Recursos Humanos. Esse alinhamento contribuía para que o RH atuasse com maior relevância nos processos decisórios organizacionais e na proposição de ações estratégicas que impactavam o desempenho da organização.

Considerando o cenário organizacional dinâmico e em constante evolução identificado na pesquisa, a Gestão do Conhecimento pode ampliar a capacidade de resposta da organização às novas demandas organizacionais. Damian e Moro-Cabero (2020) destacam não apenas o valor estratégico do conhecimento para as organizações que buscam diferenciação competitiva, como enfatizam que a gestão desse recurso, embora desafiadora, é essencial para a evolução no ambiente organizacional.

Sob essa perspectiva, durante uma reunião entre a gerente de BPRH e uma gerente corporativa, discutiu-se um caso que exigia mediação de conflitos. Nesse cenário, a profissional BPRH recorreu ao seu conhecimento acumulado para orientar a líder, pautando suas recomendações na cultura organizacional e nas práticas de RH vigentes, especialmente no que diz respeito à condução de conversas difíceis e ao fornecimento de *feedbacks*⁴.

Percebeu-se que, a contribuição da gerente BPRH foi importante para apoiar a gerente corporativa na reflexão sobre a mediação de conflitos em sua equipe, ao mesmo tempo em que favoreceu a ampliação de conhecimentos voltados ao desenvolvimento de competências em liderança e gestão de pessoas. Saito e Fuganaga (2020) ressaltam a relevância das práticas de Gestão do Conhecimento como instrumentos para suprir lacunas de conhecimento que comprometem o alcance dos objetivos organizacionais.

Outra situação relevante para a pesquisa observada na organização foi a atuação do profissional BPRH em projetos multidisciplinares. Notou-se em uma das reuniões, envolvendo profissionais de diferentes áreas do negócio e profissional BPRH, que a tomada de decisão exigia a contribuição técnica de cada área envolvida. Nesse contexto, o BPRH desempenhou o papel, de não apenas aplicar seus conhecimentos sobre práticas e soluções de RH, mas também de apoiar a equipe na identificação de riscos do projeto, na escuta ativa das dificuldades relatadas e no mapeamento de necessidades relacionadas a contratações e treinamentos. Percebeu-se que as contribuições da profissional BPRH foram bem recebidas pelos participantes da reunião.

Somado a isso, a autonomia e a flexibilidade na execução das atividades do BPRH, aliadas à contribuição estratégica fundamentada no conhecimento do profissional que ocupa essa posição, evidenciam um perfil que, conforme descrito por Davenport (2006), atua com sabedoria e capacidade de influência. Esse tipo de profissional compreende a importância da colaboração entre áreas e adota um posicionamento ativo nos processos de tomada de decisão, solução de problemas e promoção da inovação organizacional.

Observou-se que a influência do profissional BPRH se deu tanto por meio de seu próprio repertório técnico quanto por sua capacidade de identificar pessoas com

⁴ Feedback: processo de retorno construtivo sobre comportamentos ou resultados, visando o desenvolvimento contínuo.

habilidades para contribuir com iniciativas inovadoras. Feng *et al.* (2022) destacam a relevância da Gestão do Conhecimento nos processos de inovação, ao favorecer o compartilhamento entre equipes, estimular a geração de novas ideias e aprimorar o próprio processo inovativo nas organizações.

A observação direta revelou aspectos fundamentais sobre a vivência e operacionalização do modelo *Business Partner* RH e da Gestão do Conhecimento na organização. Foi possível constatar que a atuação dos profissionais de BPRHs se torna mais consistente e efetiva quando respaldada pelo acesso e aplicação do conhecimento organizacional, especialmente em momentos de tomada de decisão e orientação de lideranças.

Além disso, as práticas observadas evidenciaram uma cultura organizacional que valorizava o compartilhamento de informações e a colaboração, ainda que de forma fragmentada, com processos que nem sempre estavam formalmente estruturados ou sistematizados.

Dessa forma, a análise *in loco* confirmou que o conhecimento constitui um recurso estratégico fundamental, estreitamente ligado à atuação do profissional BPRH. Entretanto, a aplicação plena e eficaz dessas abordagens depende da formalização e sistematização dos processos de Gestão do Conhecimento em toda a organização, garantindo maior consistência, alinhamento e impacto estratégico.

5.4 Análise Integrativa– Triangulação das Fontes de Coleta

Considerando os objetivos delineados neste estudo, a etapa de triangulação tem como finalidade integrar os principais achados obtidos durante a análise dos dados. Essa triangulação está estruturada com base nas três categorias analíticas que nortearam o processo investigativo: o Modelo *Business Partner* RH, a Gestão do Conhecimento e a Convergência entre ambos.

No que se refere ao Modelo *Business Partner* RH, observou-se que, de modo geral, a amostra reconhecia sua relevância para a organização. No entanto, identificou-se uma oportunidade de aprimoramento tanto no aprofundamento conceitual sobre o modelo quanto na sua consolidação prática, especialmente no contexto atual, marcado pela chegada da nova gerente de BPRH.

No quadro 7, destaca-se as sínteses relacionadas ao Modelo *Business Partner* RH:

Quadro 7- Modelo Business Partner RH - Síntese da Triangulação

Modelo <i>Business Partner</i> RH- Síntese da Triangulação			
Entrevistas Semi Estruturada (síntese)	Questionário- Nível Tático (síntese)	Observação Geral (síntese)	Síntese da Triangulação
-Havia a compreensão entre os entrevistados sobre a relevância do modelo <i>Business Partner</i> RH para a estratégia organizacional, bem como para o desempenho organizacional. - No que diz respeito à aplicabilidade do modelo <i>Business Partner</i> RH, os relatos das entrevistas indicam que, desde sua implantação em 2015, o modelo demonstrou aderência significativa, sendo incorporado às reuniões e decisões estratégicas conduzidas pelos principais líderes da organização. - Entre os anos de 2021 e 2022, observou-se uma lacuna significativa de conhecimento em função da saída das duas profissionais que ocupavam a posição de BPRH, o que impactou diretamente a continuidade e sustentação do modelo. Em 2024, com o retorno de uma das profissionais BPRH, na função de gerente de BPRH, iniciou-se um movimento de reconfiguração do modelo, buscando reposicioná-lo como parceiro estratégico da organização. -Durante as entrevistas, foi destacado que o modelo <i>Business Partner</i> RH utilizava de processos de GC na realização de suas atividades. Principalmente na interação com os líderes de negócio.	- Na aplicação do questionário ao nível tático, 88% da amostra notou as contribuições significativas que o modelo <i>Business Partner</i> RH gera para a organização. - Os resultados do questionário indicaram a aplicabilidade do modelo <i>Business Partner</i> RH, com 85% dos respondentes reconhecendo seu papel ativo na construção de soluções estratégicas em parceria com a liderança. - A ausência de treinamentos sobre o modelo <i>Business Partner</i> RH, apontada por 60% dos respondentes do questionário, pode comprometer sua aplicação plena na organização - Os dados do questionário indicam que 85% dos respondentes reconheciam o modelo <i>Business Partner</i> RH como um agente fundamental na disseminação do conhecimento organizacional. - Além disso, mais de 60% da amostra reconhecia a influência do modelo <i>Business Partner</i> RH na transformação do conhecimento tácito em explícito.	- O envolvimento dos profissionais BPRHs em agendas com a liderança evidencia sua relevância nas decisões estratégicas. - A atuação integrada do modelo <i>Business Partner</i> RH com o setor de Recursos Humanos e seus subsistemas demonstrou, na prática, maior assertividade no tratamento de temas estratégicos, alinhados ao planejamento organizacional e com capacidade de geração de valor para o negócio. - Na prática, observou-se que quanto maior o conhecimento dos líderes sobre o modelo <i>Business Partner</i> RH, maior era o seu envolvimento em agendas estratégicas. Em contrapartida, líderes com menor familiaridade com o modelo tendiam a direcionar os profissionais BPRH para demandas predominantemente operacionais de RH. -Identificou-se a aplicação da Gestão do Conhecimento em diferentes contextos, como na orientação de lideranças em situações de conflito, no aporte de conhecimento técnico em projetos multidisciplinares e no alinhamento com os subsistemas de RH quanto às demandas das áreas.	- A triangulação das três sínteses demonstra a compreensão dos entrevistados sobre a relevância estratégica do modelo <i>Business Partner</i> RH, seguida da confirmação quantitativa pela alta concordância no questionário e na prática, quanto ao envolvimento dos profissionais BPRHs nas agendas com a liderança, reforçaram a importância do modelo para a organização. - A aplicabilidade do modelo <i>Business Partner</i> RH é percebido como estratégico, mas seu desenvolvimento e consolidação como área estratégica exigem a atenção às lacunas de conhecimento sobre o modelo. - A credibilidade da área de Recursos Humanos, aliada à sua capacidade de transitar entre diferentes níveis e setores da organização, facilitou a inserção do modelo <i>Business Partner</i> RH no contexto organizacional. - Evidencia-se que o modelo <i>Business Partner</i> RH foi reconhecido como facilitador da Gestão do Conhecimento. Contudo, a ausência de treinamentos específicos em GC, aliada à compreensão limitada sobre os benefícios estratégicos de sua implantação, pode comprometer a aplicação plena e consistente do modelo.

Elaborado pela autora (2025)

Como complemento aos tópicos apresentados na síntese do quadro 7, destaca-se que a credibilidade do RH e sua habilidade de atuar transversalmente são pontos fortes que devem ser desenvolvidos para fortalecer o modelo *Business Partner* RH como agente integrador entre as demandas estratégicas do negócio e as práticas de gestão de pessoas. Dessa forma, o sucesso do modelo está diretamente ligado à construção de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, o compartilhamento efetivo do conhecimento e a atuação colaborativa, garantindo, assim, uma contribuição consistente do modelo para a estratégia e competitividade da organização.

Além disso, destaca-se a importância da Gestão do Conhecimento para o alinhamento do modelo *Business Partner* RH aos objetivos organizacionais. O acesso e o domínio do conhecimento relacionado ao planejamento estratégico e aos planos de ação da área de Recursos Humanos constituem um repertório essencial para fortalecer a atuação estratégica dos profissionais BPRH.

Em relação à Gestão do Conhecimento, observa-se que a organização dispunha de uma cultura favorável à valorização do conhecimento. Contudo, evidencia-se a necessidade de investimentos em capacitação específica sobre o tema, bem como no aprofundamento da compreensão acerca dos benefícios estratégicos decorrentes da implantação de um modelo estruturado de GC.

Uma cultura organizacional orientada à Gestão do Conhecimento contribui para a construção de um ambiente sustentável e em constante evolução, na medida em que o conhecimento, além de ser preservado, é continuamente aprimorado ao ser exposto às demandas de mudança e desenvolvimento organizacional. O quadro 8, demonstra essa síntese.

Quadro 8- Gestão do Conhecimento - Síntese da Triangulação

Gestão do Conhecimento - Síntese da Triangulação			
Entrevistas Semi Estruturada (síntese)	Questionário- Nível Tático (síntese)	Observação Geral (síntese)	Síntese da Triangulação
- Observou-se que os entrevistados reconheciam o valor do conhecimento organizacional como um diferencial competitivo. No entanto, a ausência de compreensão mais aprofundada sobre as contribuições estratégicas da GC e sobre sua implementação pode comprometer tanto a geração quanto a sustentabilidade do conhecimento na organização. - As entrevistas revelaram que a maioria do conhecimento gerado na organização é conhecimento tácito. Tal fato era motivo de preocupação para os entrevistados. - A busca por novos conhecimentos se destacou como uma prática recorrente no ambiente organizacional, estimulada por líderes e RH. - Observou-se que, na rotina de algumas áreas, lideranças incentivavam a formação de profissionais substitutos, como estratégia para mitigar o risco de perda de conhecimento crítico.	- Mais de 58% da amostra não recebeu treinamentos em Gestão do Conhecimento, o que pode limitar a aplicação dessa abordagem na organização. - Um fator relevante diz respeito ao nível de escolaridade da amostra: 73% dos respondentes possuíam pós-graduação, o que evidenciou um grupo com formação acadêmica sólida e habilidades para compreender e implementar práticas avançadas de gestão. - Na afirmativa “A organização está preparada para lidar com a rápida evolução das demandas de conhecimento organizacional”, 49% dos respondentes adotaram posição neutra e 27% discordaram. O resultado sugere uma baixa percepção quanto ao preparo da organização para lidar com essas exigências, o que pode comprometer sua capacidade de adaptação, inovação e resposta estratégica. - Outro aspecto relevante foi a discordância de 36% da amostra quanto à existência de processos estruturados de GC, o que indica que parte dos respondentes não reconhecia tais práticas na organização. Esse fator pode comprometer o acesso ao conhecimento explícito, essencial à inovação, à solução de problemas, à redução de retrabalho e à construção de vantagem competitiva.	- Identificou-se que GC era vista como importante para os processos organizacionais, porém ela não ocorria de forma estrutural, mas se manifestava a partir de alguns processos e práticas de GC. - A cultura organizacional demonstrou-se favorável ao conhecimento organizacional. Porém, a falta de compreensão sobre os benefícios da Gestão do Conhecimento para o desempenho organizacional pode restringir sua aplicação plena, limitando-se a práticas pontuais e processos isolados. - Na rotina das profissionais BPRHs, observou-se que sua atuação se mostrou mais consistente quando respaldada pelo conhecimento organizacional. O planejamento estratégico e os planos de trabalho da área de RH configuraram-se como elementos essenciais para nortear a inserção e fortalecer as contribuições das BPRHs na organização. A partir desse conhecimento, as profissionais puderam apoiar discussões estratégicas, influenciar decisões e contribuir para o desenvolvimento de competências nas lideranças.	- A triangulação das três sínteses demonstra que no ambiente pesquisado, o conhecimento organizacional era reconhecido como um diferencial competitivo. No entanto, faltava uma compreensão mais profunda sobre as contribuições e práticas necessárias para a implementação de um modelo de GC. - A ausência de uma estrutura formal para o conhecimento organizacional pode gerar vulnerabilidades, como o risco de perda de conhecimentos críticos para o negócio, comprometendo a capacidade de inovação da organização. - A relevância estratégica da Gestão do Conhecimento, ainda que exercida por meio de práticas pontuais na organização, amplia a contribuição do modelo <i>Business Partner RH</i> na construção de soluções alinhadas aos objetivos do negócio. - A cultura organizacional demonstrou-se aberta e favorável a GC, sendo esta abertura um Fator Crítico Sucesso a ser explorado na consolidação de um modelo de GC.

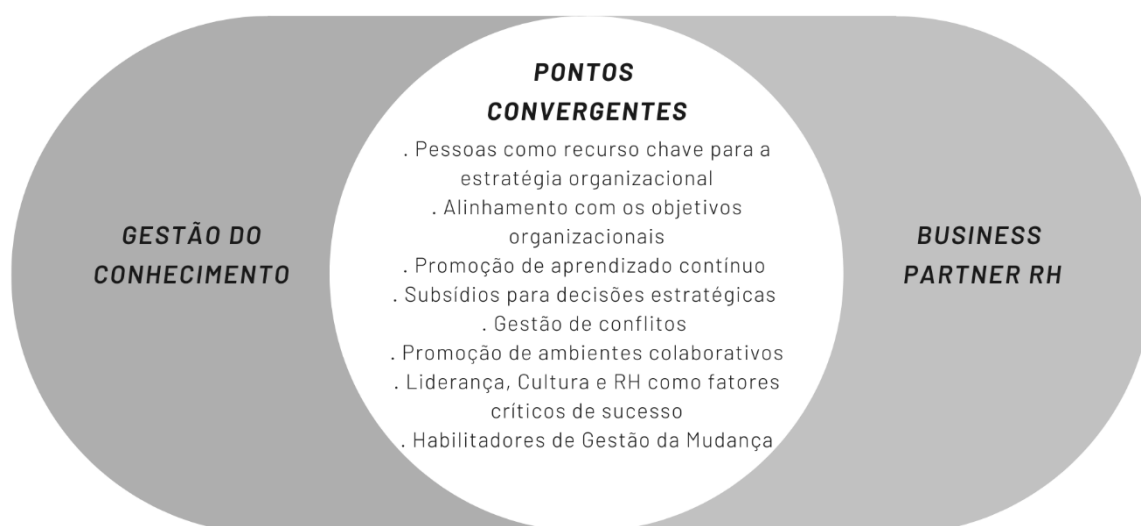
Elaborado pela autora (2025)

A síntese da triangulação (Quadro 8) demonstra a coerência dos resultados entre as três fontes de coleta, permitindo identificar a sinergia das informações coletadas. Observa-se que o ambiente pesquisado é aberto à busca e ao compartilhamento do conhecimento, embora apresente oportunidades de melhoria no que se refere aos registros, discussões críticas e à necessidade de garantir a efetiva externalização do conhecimento organizacional.

No que tange a síntese sobre os pontos convergentes entre a Gestão do Conhecimento e o Modelo *Business Partner* RH, compreendeu-se que há pontos convergentes entre as abordagens, verificados a partir da triangulação da análise das entrevistas, questionários e observação direta.

Sendo assim, os principais achados deste estudo, serão apresentados na Figura 20.

Figura 20- Pontos Convergentes entre GC e BPRH



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A Figura 20 sintetiza os principais pontos de convergência entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH, demonstrando que ambos atuam em busca de contribuir com o desempenho organizacional.

Primeiramente, destaca-se que **as pessoas são reconhecidas como recurso chave para a estratégia organizacional**. Tanto a Gestão do Conhecimento quanto o modelo *Business Partner* RH reconhecem o capital humano como diferencial competitivo essencial para a organização, sendo este fundamental na criação, aplicação e disseminação do conhecimento organizacional. Nesse sentido, quanto

mais conhecimento for gerado e compartilhado pelas lideranças e profissionais de Recursos Humanos sobre essas abordagens, maiores serão as oportunidades para impulsionar melhorias contínuas, fomentar processos inovadores e fortalecer a evolução organizacional.

A **busca pelo alinhamento com os objetivos organizacionais** é o princípio norteador tanto da GC quanto do modelo *Business Partner* RH. Ambas as abordagens atuam para garantir que as ações derivadas de sua atuação ocorram de forma sinérgica com os objetivos estratégicos, visando a competitividade e a sustentabilidade organizacional. Ambas as abordagens atuam no sentido de alinhar suas ações aos objetivos estratégicos da organização, promovendo sinergia voltada à competitividade e à sustentabilidade organizacional.

Outro aspecto relevante da relação entre GC e o modelo *Business Partner* RH, é a **promoção do aprendizado contínuo**. Ambas as abordagens buscam criar ambientes que favorecem o desenvolvimento de capacidades estratégicas e competências para responder com agilidade às necessidades do mercado.

No que tange às **decisões estratégicas e à gestão de conflitos**, a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH oferecem subsídios para o uso qualificado do conhecimento, contribuindo para que as respostas organizacionais sejam coerentes com os desafios, os objetivos e os processos de mudança no ambiente organizacional.

A **promoção de ambientes colaborativos** também é um elo importante entre GC e modelo *Business Partner* RH. A colaboração é incentivada como meio de fortalecer a construção do conhecimento organizacional, ampliando espaços que promovem oportunidades de tornar o conhecimento explícito e acessível a todos na organização.

Nesse contexto, a **cultura organizacional, a liderança e a área de Recursos Humanos** emergem como fatores críticos de sucesso, uma vez que, por meio desses elementos, estimula-se a cultura do conhecimento, fortalecendo a implementação da Gestão do Conhecimento e fomentando discussões estratégicas alinhadas aos objetivos organizacionais.

Outro ponto de convergência identificado diz respeito aos **Habilitadores da Gestão da Mudança Organizacional**. O modelo *Business Partner* RH, por meio de sua atuação junto às áreas de negócio, contribui para viabilizar a implementação das transformações organizacionais, enquanto o conhecimento organizacional fornece as

bases necessárias para a consolidação e a sustentação dessas mudanças ao longo do tempo.

Assim, a Figura 20 ilustra que a convergência entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH se direciona para um objetivo comum: a utilização do conhecimento como recurso essencial e estratégico para a diferenciação organizacional. A articulação entre essas abordagens suscita uma reflexão sobre as possibilidades que, ao serem exploradas de forma integrada, podem gerar valor significativo para o negócio.

A triangulação adotada neste estudo permitiu a integração e o diálogo entre diferentes fontes de coleta de dados, ampliando a compreensão sobre o fenômeno investigado. Ao compreender as perspectivas provenientes das entrevistas, do questionário e da observação direta, foi possível promover uma visão mais sistêmica sobre a realidade organizacional, evidenciando uma consistência maior sobre os achados deste estudo e conexão aos referenciais teóricos que foram abordados.

Dessa forma, se concluiu que a estratégia de triangulação como método de análise não apenas confirmou as evidências quanto à relevância e à atuação do modelo *Business Partner* RH e da Gestão do Conhecimento, como evidenciou desafios e oportunidades para o aprimoramento de suas práticas na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as contribuições da Gestão do Conhecimento para o modelo *Business Partner* RH. As evidências apontam que tais contribuições foram identificadas tanto na construção do referencial teórico quanto na investigação empírica realizada por meio do estudo de caso.

Neste sentido, a construção do referencial teórico foi organizada de modo a apresentar os principais conceitos das duas abordagens até se chegar à identificação de pontos de convergência entre elas. Considerando que o modelo *Business Partner* RH ainda é pouco explorado no campo da Ciência da Informação, foi necessário ampliar a investigação para fundamentar sua relação com a Gestão do Conhecimento.

O referencial teórico demonstrou a possibilidade de integração entre Modelo *Business Partner* RH e Gestão do Conhecimento, destacando que as contribuições da GC se concentram na sua capacidade de fortalecer o posicionamento estratégico do setor de Recursos Humanos. Essa integração fornece subsídios para que a valorização do conhecimento organizacional seja incorporada à cultura organizacional. Além disso, reforça o entendimento de que as pessoas, enquanto detentoras e geradoras de conhecimento, constituem o principal ativo estratégico da área de RH. Nesse contexto, um modelo *Business Partner* RH alinhado aos princípios da Gestão do Conhecimento demonstra potencial para estruturar estratégias voltadas ao desempenho organizacional.

Destaca-se, portanto, que o objetivo específico: verificar os principais modelos de Gestão do Conhecimento aplicáveis ao modelo *Business Partner* RH foi atendido, proporcionando base teórica para o alcance do segundo objetivo específico, que consistiu em realizar um estudo de caso em uma organização que adota o modelo *Business Partner* RH. Essa etapa empírica possibilitou a correlação entre teoria e prática, fortalecendo as análises e contribuições da pesquisa.

No que diz respeito aos contributos do estudo de caso realizado na organização que constituiu o universo da pesquisa, utilizou-se a triangulação de três fontes de evidência para a coleta e análise dos dados: (i) entrevistas individuais com três gerentes envolvidos na estratégia do negócio; (ii) questionário aplicado a uma amostra de 40 pessoas, com 33 respondentes, todos com interação direta com o modelo *Business Partner* RH e (iii) observação não participante conduzida ao longo de um dia na referida organização.

A triangulação dos dados, obtidos por meio de entrevistas, questionários e observações permitiu não apenas atender ao objetivo específico de aplicar o método de estudo de caso, como também embasar a realização do terceiro e último objetivo específico: identificar pontos convergentes entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH na organização onde se realizou a pesquisa. Essa abordagem multifacetada foi crucial para construir uma análise confiável da realidade organizacional.

Neste sentido, observa-se que, além de alcançar os objetivos propostos neste estudo, foi possível responder à questão de pesquisa: “Como a Gestão do Conhecimento contribui para o modelo *Business Partner* RH?”. Demonstra-se que a GC contribui ao oferecer ao RH as condições necessárias para estruturar processos, práticas e rotinas que favoreçam o desempenho organizacional. A partir dessa estrutura, o RH torna-se mais apto a alinhar suas entregas aos objetivos estratégicos, promovendo a retenção, o compartilhamento e a aplicabilidade do conhecimento organizacional.

Além disso, a GC instrumentaliza o profissional BPRH, ao reconhecer sua atuação como trabalhador do conhecimento, capacitado para intermediar a conversão do conhecimento tácito em explícito, tanto no contexto da área de Recursos Humanos quanto nas interações com as lideranças estratégicas da organização. Dessa forma, o profissional BPRH passa a desempenhar um papel ativo na Gestão do Conhecimento, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem e à inovação.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o campo da Ciência da Informação ao oferecer evidências empíricas que ressaltam a relevância da integração entre a Gestão do Conhecimento e o Modelo *Business Partner* RH. Para a organização pesquisada, recomenda-se o investimento em capacitação formal sobre ambas as abordagens para líderes e profissionais de RH, bem como a implantação estruturada de um modelo de Gestão do Conhecimento, com o objetivo de fortalecer o conhecimento organizacional e promover sua sustentabilidade no longo prazo.

Além disso, os achados deste estudo podem servir de referência para organizações inseridas em contextos dinâmicos e em constante transformação, que exigem maior capacidade de adaptação às mudanças do cenário organizacional. Nessa realidade, o conhecimento organizacional, enquanto ativo intangível, torna-se um recurso essencial, assim como um RH atuante como parceiro estratégico do

negócio, capaz de interpretar demandas organizacionais e mobilizar pessoas em direção aos objetivos estratégicos.

Diante do exposto, conclui-se que o presente estudo atendeu aos objetivos propostos, ao ampliar a compreensão sobre as contribuições da Gestão do Conhecimento para o Modelo *Business Partner* RH. Evidenciou-se, também, que esse modelo contribui para o reconhecimento da GC como uma abordagem estratégica. Ademais, demonstrou-se que o RH, ao atuar como parceiro do negócio, pode fortalecer a própria aplicação da Gestão do Conhecimento na organização, ampliando seu impacto estratégico.

Por fim, considera-se inovadora a integração entre a Gestão do Conhecimento e o modelo *Business Partner* RH, tanto para a Ciência da Informação quanto para o contexto organizacional. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise dessa relação, investigando seus impactos em diferentes realidades organizacionais e propondo práticas que a fortaleçam.

Sugere-se, ainda, a ampliação das investigações por meio da incorporação de temas emergentes no cenário contemporâneo, como inovação organizacional, transformação digital e novas formas de trabalho, aspectos que não puderam ser explorados neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ALBERTON, D., MANCIA, L. **Business Partner de Recursos Humanos: The hub**. Saint Paul Editora. 2024.

AIHR & REVELIO LABS. **The state of HR: insights from State of HR Report 2024**, 2024. AIHR & Revelio Labs. Relatório. Disponível em: <https://www.aihr.com/wp-content/uploads/State-of-HR-2024.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2025

AMORIM, W.A.C., COMINI, G.M., FISCHER, A.L. **Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência?**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 59, n. maio/ju 2019, p. 215-221, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>. Acesso em: 04 fev. 2025.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13.ed. London: Kogan Page, 2014.

ARORA, R. Implementing KM: a balanced score card approach. Journal of Knowledge Management, **v.6, n.3**, p. 240-249, 2002. Disponível em <https://doi.org/10.1108/13673270210434340>. Acesso em 20 jan.2025.

BATISTA, F.F. **Proposta de um modelo de Gestão do Conhecimento com foco na qualidade**. 2008, 287p. Tese (Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília).

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BEER, M. (Org.). **Gerenciando mudança e transição**. Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2003.

BOXALL, P., PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**, Palgrave Macmillan, Basingstoke. New York. 2003.

BUENO, A.M. **A trajetória e os papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos**: do guarda-livros ao gestor de pessoas. Estudos de Sociologia, Araraquara, v.11, n.21, p.97-112, 2006.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2025.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões São Paulo: Editora Senac, 2003.

CONFORTO, A.C.S. RH **Como Parceiro do Negócio**: Compartilhando a experiência de desenvolvimento e implantação do modelo de *Business Partner* em Recursos Humanos. 2019

COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. ed.: Iuri Duquia Abreu. 12. ed. Porto Alegre AMGH, 2016.

COSTA, A. *et al.* O uso do método Estudo de Caso na Ciência da Informação no Brasil. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, Brasil, v.4, n.1, p. 49–69, 2013. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v4i1p49-69. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/59101>.. Acesso em: 5 jan. 2025.

COSTA NEVES, P. M.; CERDEIRA, J. P. MEMÓRIA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 3–19, 2018. DOI: 10.21714/2236-417X2018v8n1. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/>. Acesso em 10 nov.2024.

CRUZ, T. **Processos organizacionais & métodos**: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0 / Tadeu Cruz. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2021.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. Elsevier, USA: Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005.

DAMIAN, I.P.M.; CABERO, M. M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Informação & Sociedade-Estudos**, v. 30, p. 1-25, 2020. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/52478/30685>. Acesso em 20 nov. 2024.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; MORO CABERO, María Manuela. Proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 25, p. 01–21, 2020. DOI: 10.5007/1518-2924.2020.e73691. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em: 19 dez. 2024.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus.1998.

DAVENPORT, T.H. **Pense fora do quadrado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIAS, B.T.; ZARIFE, P.S. From HR to Business Partner: experience report from the beginning of the professional trajectory. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 16, p. e284101623422, 2021. DOI: [10.33448/rsd-v10i16.23422](https://doi.org/10.33448/rsd-v10i16.23422). Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/23422>. Acesso em: 25 jul. 2025.

DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. *Espacios*. Caracas, v. **36**, n. **12**, 2015. Disponível em <https://www.revistaespacios.com/a15v36n12/15361213.html>. Acesso em 25 nov.2024.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J.S., DUTRA, T.A., DUTRA, G.A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2025.

ENDERES, K. It is time for HR *Business Partner* 2.0. **Strategic HR Review**. Vol. 23 No. 6, pp. 234-237.2024. Disponível em <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2024-0050>. Acesso em 1 fev. 2025.

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. v. 12. n. 2, p. 85-97, 2014.

FADEL, B. et al. Gestão, Mediação e Uso da Informação. In: VALENTIM, M. L. P. org. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171.pdf>. Acesso em 15 nov. 2024.

FENG, L.; ZHAO, Z.; WANG, J.; ZHANG, K. The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective: Moderating the Role of Environmental Dynamism. **Sustainability** 2022. <https://doi.org/10.3390/su14084577>. Acesso em 23 jan.2025.

GIL, A. Pesquisa social/. In: GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.ISBN: 9788522451425.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. reimpr. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017

GLOET, M. (2006), Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support Sustainability. **Management Research News**. Vol. 29 No. 7. pp. 402-413. <https://doi.org/10.1108/01409170610690862>. Acesso em 20 jan. 2025.

GOH, S. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p. 23-30, 2002. Disponível em: doi.org/10.1108/13673270210417664. Acesso em 10 dez.2024.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**. 4. 2004. Florianópolis. Anais. Florianópolis: UFSC, 2010. p. 1-15.

GUTIÉRREZ, M. P. M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis**. España: Ediciones Trea, 2008.

HASKEL, J. WESTLAKE, S. **Capitalismo sem Capital: a Ascensão da Economia Intangível**. São Paulo: Alta Cult. 2024.

HIATT, J.M.; CREASEY, T.J. **Gestão da Mudança: o lado humano da mudança**. Prosci Inc. Colorado. 2003.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do Conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva**. Ciência da Informação.v. 45, n. 3, p. 31-43, 2018. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v45i3.4045> Acesso em 10 fev.2025.

HOLLEY, N. You can't put in what God left out: not everyone can be a strategic HR *Business Partner*. In: **Changing HR operating models**. London. 2015.

IGARASHI, D. C. C., ET AL. Operacionalização do modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2005): uma análise segundo a ótica do gerenciamento. **Revista ADMPG, [S.l.]**, v.5, n.1, 2012. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13983>. Acesso em 10 jan. 2025.

JORGE, C. F. B. **Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/93635>. Acesso em 15 nov. 2024.

JORGE, C. F. B. **Análise de fatores críticos na Gestão do Conhecimento e no processo de Inteligência em organizações complexas: uma análise teórico prática em múltiplas organizações**. 2017. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152376>. Acesso em 15 nov. 2024.

KOTTER, J. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LENGNIK- HALL, M., LENGNIK- HALL, C. Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges. **New Roles, New Capabilities**. Berrett-Koehler Publishers. 2003.

LIMA et al. Gestão do Conhecimento e Governança de Tecnologia da Informação: Análise de Elementos Correlacionáveis. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.14, n.1, p.124-140, jan./abr.2024.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In LIMA, S. M. V. (Ed.). *Mudança Organizacional teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 17-63, 2003.

MADSEN, D.O., SLATTEN, K. The Diffusion of Human Resource Transformation in Scandinavia: A Supply-Side Perspective. 2022. **Societies**. <https://www.mdpi.com/2075-4698/12/3/81>

MCRAE, E.R. As 9 tendências do futuro do trabalho para 2025. **Gartner**. 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/tendencias-do-futuro-do-trabalho> . Acesso em: 10 fev. 2025.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de P&D agropecuário**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87371/206966.pdf?sequence=1> . Acesso em: 14 jan. 2025.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo. Cengage Learning, 2020.

MILLER, T. **Human Resources As Business Partner: How to Maximize The Value and Financial Contribution of HR**. Business Expert Press. 2017.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2018.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1979.

MUNIZ, A. *et al.* **Jornada RH Ágil: Entenda como as Relações Humanizadas colaboram para construir times protagonistas e resultados de valor**. BRASPORT. 2021.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press. 1995.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Bookman. 2008.

OTTONICAR, S. L. C. *et al.* A Gestão do Conhecimento como processo fundamental para a gestão da qualidade: inter-relação que subsidia a tomada de decisão empresarial. **Liinc em Revista**, v. 15, n. 1, 2019.

PEQUENO, A. **Administração de recursos humanos**. 2ed. Person Education do Brasil. 2018. São Paulo.

PEREIRA, M.C.B. **RH essencial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman.

RICHARDSON, R. J., PFEIPPER, D.K. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SAITO, A., FUKUNAGA, F. (orgs.). **Modelo de referência SBGC**: guia de referência da Gestão do Conhecimento. São Paulo: SBGC, 2020.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, [S. l.], v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 7 mar. 2025.

SHI, F. Analysis of the Challenges of the HRBP Application in Organizations. In **2021 5th International Seminar on Education, Management and Social Sciences** (ISEMSS 2021). P.419-425. Atlantis Press. Disponível em <https://www.atlantispress.com/proceedings/isemss-21/125959730>. Acesso em 1 Fev. 2025.

SNELL, S.A., NORRIS, S.S. BOHLANDER, G.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2020.

SORIANO, E., HOFFMANN, W. M. A.; ARAUJO, C. Gestão do Conhecimento aplicado aos desastres naturais: o caso da Defesa Civil. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 207–227, 2017. DOI: 10.19132/1808-5245233.207-227. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/70369>. Acesso em: 7 FEV. 2025.

STEVENS, C. **Are HR Business Partners a dying breed?** Haymarket Media Group Ltd. peoplemanagement.co.uk. Jan 26. 36-37. 2015. Disponível em <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1744259/hr-business-partners-dying-breed>. Acesso em 1 dez. 2024.

SVETLIK, I., STAVROU- COSTEA, E. **Connecting human resources management and knowledge management**. International Journal of Manpower. Vol. 28 No. 3/4, pp. 197-206. <https://doi.org/10.1108/01437720710755209>. Acesso em 2 fev. 2025.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do Conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, DF, v.47, no.2, pp.21-34, 2018. Disponível em <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v47i2.4069>. Acesso em 25 jan.2025.

ULRICH, D. (1997). **Human resource champions**. Harvard Business School Press.

ULRICH D., YOUNGER J., BROCKBANK, W. **The twenty – first century HR organization. Human Resource Management.** Winter 2008, Vol. 47, No. 4, p. 829–850. Disponível em 10.1002/hrm.20247.

ULRICH, D., BROCKBANK, D.W. The HR Business-Partner Model: Past learnings and Future Challenges. **People and Strategy.** 32(2). 5-7. 2009.

ULRICH, D., ALLEN, J., BROCKBANK, W. **A Transformação do RH: Construindo os Recursos Humanos de Fora para Dentro.** Porto Alegre: Bookman. 2011.

VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional e Gestão do Conhecimento. Londrina: **InfoHome**, 2003. 2p. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 14 jan. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional.In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 282p; p.9-24.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/11952>. Acesso em: 27 jan. 2025.

VELDSMAN, D.; MERWE, M.V.D. **Effective HR Business Partnering.** AIHR, [s.d.]. Disponível em: <https://www.aihr.com/leading-hr/effective-hr-business-partnering/>. Acesso em:20 jul. 2025.

WIIG, K. **Knowledge sense of the organization:** Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993. 475p.

WONG, Y. K. (2005). **Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises.** Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 No. 3, pp. 261-279. <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>. Acesso em 17 nov. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2025. Genebra. **World Economic Forum.** 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>. Acesso em: 2 fev. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANCHETA, F. H. B.; DAMIAN, I.P.M. **Fatores críticos de sucesso na Gestão do Conhecimento:** uma revisão bibliográfica. BIBLOS (RIO GRANDE), v. 33, p. 23-45, 2019.

ZANINI, M.T.; MIGUELES, C. Almeida, A. L. CALDAS, S. L. BORGES, A. P. **Gestão Integrada de Ativos Intangíveis - Cultura, Liderança, Confiança, Marca e Reputação.** 1a. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 16, n. 2, p.241-273, 30. jun. 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>. Acesso em 29 ago. 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista – Nível Estratégico

(Diretor Corporativo/ Diretor RH/ Gerente *Business Partner* RH)

1º Perfil do Participante

Como você se identifica?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Outro: _____

Qual a sua faixa etária?

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 a 64 anos
- ☐ 65 anos ou mais

Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Graduação incompleta
- ☐ Graduação completa
- ☐ Pós-graduação

Cargo atual:

- ☐ Diretor de RH
- ☐ Diretor Corporativo
- ☐ Gerente Parceiro de Negócios RH
- ☐ Líder de equipe
- ☐ Outro: _____

Tempo na Função:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 7 anos
- ☐ 8 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Você já recebeu treinamento ou capacitação sobre o modelo *Business Partner* RH?

- ☐ Sim, treinamento formal e estruturado
- ☐ Sim, mas apenas orientações informais ou aprendizados na prática
- ☐ Não, mas gostaria de receber
- ☐ Não, e não vejo necessidade para minha atual função

Você já recebeu treinamento ou capacitação sobre como trabalhar Gestão do Conhecimento?

- ☐ Sim, treinamento formal e estruturado
- ☐ Sim, mas apenas orientações informais ou aprendizados na prática
- ☐ Não, mas gostaria de receber
- ☐ Não, e não vejo necessidade para minha atual função

2º Perguntas Abertas

- 1) Há quanto tempo o modelo *Business Partner* RH foi implementado?
- 2) Quais foram as principais contribuições do modelo *Business Partner* RH para a organização?
- 3) Quais foram as principais dificuldades ao aplicar o modelo *Business Partner* RH na organização?
- 4) Que processos/ sistemas são utilizados para gerenciar o conhecimento estratégico da organização?
- 5) Há cultura de compartilhamento de conhecimento na organização?
- 6) De que forma o conhecimento organizacional é aplicado na construção de soluções e inovações?
- 7) O conhecimento adquirido pelos profissionais *Business Partner* RH é registrado e reutilizado?
- 8) Como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para que o modelo *Business Partner* RH cumpra seu papel estratégico na organização?
- 9) Que pontos convergentes você identifica entre a Gestão do Conhecimento e modelo *Business Partner* RH na organização?
- 10) Com que processos de Gestão do Conhecimento o profissional *Business Partner* RH mais lida em sua rotina de trabalho? (Identificar/ armazenar/ Distribuir/ Aplicar conhecimento)

APÊNDICE B

Questionário Nível Tático

(Equipe de Recursos Humanos e Lideranças Corporativas)

1º Perfil do Participante

Como você se identifica?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Outro: _____

Qual a sua faixa etária?

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 a 64 anos
- ☐ 65 anos ou mais

Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Graduação incompleta
- ☐ Graduação completa
- ☐ Pós-graduação

Cargo atual:

- ☐ Gerente Corporativo
- ☐ Gerente RH
- ☐ Líder de equipe
- ☐ *Business Partner* RH
- ☐ Analista de RH
- ☐ Outro: _____

Tempo na Função:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 7 anos
- ☐ 8 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Você já recebeu treinamento ou capacitação sobre o modelo *Business Partner* RH?

- ☐ Sim, treinamento formal e estruturado
- ☐ Sim, mas apenas orientações informais ou aprendizados na prática
- ☐ Não, mas gostaria de receber
- ☐ Não, e não vejo necessidade para minha atual função

Você já recebeu treinamento ou capacitação sobre como trabalhar Gestão do Conhecimento ?

- ☐ Sim, treinamento formal e estruturado
- ☐ Sim, mas apenas orientações informais ou aprendizados na prática
- ☐ Não, mas gostaria de receber
- ☐ Não, e não vejo necessidade para minha atual função

2º Questionário

Para cada uma das afirmações a seguir, selecione a resposta que melhor representa sua percepção, conforme a legenda abaixo.

Legenda:

1. Discordo plenamente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo plenamente

QUESTIONÁRIO		1	2	3	4	5
1)	O modelo <i>Business Partner</i> RH trouxe contribuições significativas para a atuação do RH na organização					
2)	O modelo <i>Business Partner</i> RH têm um papel ativo na construção de soluções estratégicas junto à liderança					
3)	O modelo <i>Business Partner</i> RH desempenha um papel fundamental na disseminação do conhecimento organizacional					
4)	O modelo <i>Business Partner</i> RH contribui na transformação do conhecimento tácito (experiências individuais) em conhecimento organizacional (registrado para uso contínuo na organização)					
5)	A organização está preparada para lidar com a rápida evolução das demandas de conhecimento organizacional					
6)	Na organização existem processos estruturados de identificação, armazenamento, distribuição e aplicação do conhecimento organizacional					
7)	A retenção e disseminação do conhecimento organizacional reduzem o impacto do retrabalho na organização					
8)	O acesso a bases de conhecimentos disponíveis na organização, permite que <i>Business Partner</i> RH tome e influencie decisões mais assertivas					
9)	Os processos estruturados de conhecimento (identificação/ Armazenamento/ Distribuição/ aplicação) contribuem para que o <i>Business Partner</i> RH alinhe suas práticas de RH às necessidades específicas das áreas de negócio					
10)	A Gestão do Conhecimento permite que o <i>Business Partner</i> RH replique boas práticas e lições aprendidas entre diferentes áreas da organização					
11)	A Gestão do Conhecimento facilita a personalização de soluções estratégicas do <i>Business Partner</i> RH para as áreas de negócio					
12)	O compartilhamento de conhecimentos estratégico entre modelo <i>Business Partner</i> RH, lideranças e equipes das áreas do negócio, melhoram o desempenho organizacional					

APÊNDICE C

Roteiro de Observação

Estrutura RH/ Cliente Interno

Quem são?

Como se relacionam?

Como ocorre a organização das demandas relacionadas aos profissionais *Business Partner* RH?

Como ocorre a interação entre *Business Partner* RH e líderes das áreas de negócio? (ex.: reuniões formais, consultas informais, suporte estratégico)?

Gestão do Conhecimento e *Business Partner* RH

A cultura da empresa valoriza a troca de conhecimento entre as áreas? Como isso se manifesta?

O *Business Partner* RH desenvolve ações em que há estímulo da socialização e externalização do conhecimento?

Onde se identifica pontos de convergência entre Gestão do Conhecimento e *Business Partner* RH na organização?

O profissional *Business Partner* RH utiliza que tipo conhecimento para propor soluções ou redirecionar ações que contribuem para o negócio? De que forma?

O profissional *Business Partner* RH procura frequentemente as áreas transacionais do RH para buscar conhecimento frente aos desafios da área cliente?

Como estão organizados os principais repositórios do RH? Que processos são padronizados, e como o profissional *Business Partner* RH tem acesso.

Dos documentos/ sistema que o profissional *Business Partner* RH tem acesso, quais deles são realmente utilizados?

O profissional *Business Partner* RH é treinado frequentemente? Há lista de treinamentos?

Os processos de Gestão do Conhecimento apoiam o modelo *Business Partner* RH na antecipação de tendências e demandas organizacionais?

Como o modelo *Business Partner* RH compreende o papel da Gestão do Conhecimento na organização?

O *know-how* do profissional *Business Partner* RH influencia na atuação profissional?

O conhecimento tácito do profissional *Business Partner* RH é registrado em algum momento? Aonde?

O conhecimento no estágio de socialização entre *Business Partner* RH e liderança, é registrado? Como?

Como Gestão do Conhecimento é aplicada na organização?

Que processos de Gestão do Conhecimento o *Business Partner* RH mais lida em sua rotina de trabalho?

- ☐ Identificar o conhecimento
- ☐ Armazenar o conhecimento
- ☐ Distribuir o conhecimento
- ☐ Aplicar o conhecimento

E para qual cenário organizacional:

- ☐ Influenciar tomada de decisão com informações estratégicas de RH
- ☐ Antecipar demandas relacionadas a gestão de pessoas
- ☐ Participar de processos de inovação/ solução de problemas
- ☐ Contribuir com conhecimento técnico para novos projetos
- ☐ Mediar conflitos organizacionais
- ☐ Desenvolvimento de pessoas (treinamentos, comunidades práticas)
- ☐ Realizar sessões de mentoria com a liderança organizacional
- ☐ Alinhar com os demais subsistemas de RH sobre s necessidades/ planejamento das áreas de negócio
- ☐ Orientar a liderança sobre gestão de conflitos
- ☐ Outros. _____