

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – *CAMPUS* OURO BRANCO

LETICIA NIQUINI ANDRADE DE JESUS

DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS JUNIORES

Artigo científico apresentado como requisito para cumprimento e aprovação em
Trabalho de Conclusão do Curso Bacharelado em Administração do IFMG *Campus*
Ouro Branco.

Orientadora: Iaísa Helena Magalhães

OURO BRANCO/2026

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – *CAMPUS* OURO BRANCO

LETICIA NIQUINI ANDRADE DE JESUS

DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS JUNIORES

Artigo científico apresentado como requisito para cumprimento e aprovação em
Trabalho de Conclusão do Curso Bacharelado em Administração do IFMG *Campus*
Ouro Branco.

Orientadora: Iáisa Helena Magalhães

OURO BRANCO/2026

J58d Jesus, Leticia Niquini Andrade de.

Desafios da gestão do conhecimento em empresas juniores. / Leticia Niquini Andrade de Jesus.
– 2026.

22f.il.col.

Orientadora: Iaísa Helena Magalhães.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco, 2026.

1. Gestão do conhecimento. 2. Memória organizacional. 3. Empresa júnior. 4. Rotatividade. 5. Cogestão. I. Magalhães, Iaísa Helena. I. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco. II. Título.

CDU: 658:001

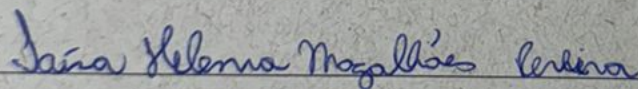
Catálogo: Márcia Margarida Vilaça - CRB-6/2235
Biblioteca do Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Ouro Branco

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

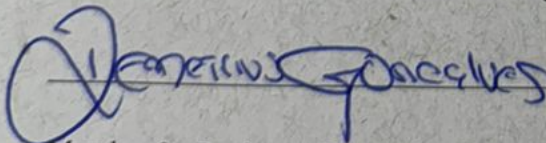
No dia 19 de dezembro de 2025, às 18h, sob a presidência da Professora Iáisa Helena Magalhães Pereira, com a participação do Professor Demétrius Gonçalves e do Professor Thiago Ferreira Quilice, reuniu-se a banca de defesa de trabalho de conclusão de curso de **Leticia Niquini Andrade de Jesus**, estudante do curso de **Bacharelado em Administração**. O trabalho de conclusão de curso intitulado "**Desafios da Gestão do Conhecimento em Empresas Juniores**", foi **APROVADO**. No entanto, a aprovação final fica condicionada ao cumprimento dos procedimentos pós-defesa constantes no Regulamento de TCC até 10/01/2026. Para constar, foi lavrada a presente ata que depois de lida e aprovada, foi assinada pelos membros da banca examinadora.

Observações pertinentes à defesa:


20 pontos na apresentação
27,5 pontos na escrita
Aprovada com conceito A



Orientadora: Professora Iáisa Helena Magalhães Pereira



Membro 2: Professor Demétrius Gonçalves

Documento assinado digitalmente
 THIAGO FERREIRA QUILICE
Data: 22/01/2026 14:31:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro 3: Professor Thiago Ferreira Quilice

DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS JUNIORES

Leticia Niquini Andrade de Jesus

Graduanda em Bacharelado em Administração

Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG Campus Ouro Branco

leticianiquini28@gmail.com

Resumo

O estudo investiga os principais desafios enfrentados pelas empresas juniores (EJs) na implementação de práticas eficazes de gestão do conhecimento, conjunto de práticas voltadas à criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, considerando suas características estruturais, como alta rotatividade de membros, mandatos curtos e ausência de padronização documental. A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas com membros e ex-membros de EJs do Núcleo Vertentes. Os resultados evidenciam fragilidades na formalização de processos, perda de informações históricas, dependência excessiva do conhecimento tácito e dificuldades de continuidade organizacional. Também foram identificadas práticas formais e informais de gestão do conhecimento, embora insuficientes para garantir a preservação da memória institucional. O estudo aponta propostas de melhoria estruturadas em quatro eixos, sendo eles formalização, cogestão, cultura organizacional e práticas inovadoras, destacando a necessidade de consolidar mecanismos permanentes que assegurem o registro, compartilhamento e reaproveitamento do conhecimento, fortalecendo a maturidade organizacional e garantindo maior eficiência às EJs.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Empresa Júnior. Rotatividade. Memória organizacional. Cogestão.

Abstract

This study investigates the main challenges faced by junior enterprises (JEs) in implementing effective knowledge management practices, a set of practices aimed at the creation, organization, sharing, and application of organizational knowledge, considering their structural characteristics, such as high member turnover, short mandates, and lack of document standardization. The research adopts a qualitative and exploratory approach, using semi-structured interviews with current and former members of JEs from the Vertentes Nucleus. The results highlight weaknesses in the formalization of processes, loss of historical information, excessive dependence on tacit knowledge, and difficulties in organizational continuity. Formal and informal knowledge management practices were also identified, although insufficient to guarantee the preservation of institutional memory. The study points to improvement proposals structured around four axes: formalization, co-management, organizational culture, and innovative practices, highlighting the need to consolidate permanent mechanisms that ensure the recording, sharing, and reuse of knowledge, strengthening organizational maturity and guaranteeing greater efficiency for JEs.

Keywords: Knowledge management. Junior Enterprise. Turnover. Organizational Memor. Co-management.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a gestão do conhecimento tem se tornado uma estratégia essencial para as organizações, especialmente em um cenário com mudanças constantes no mercado, em que as empresas precisam promover a inovação e manter a competitividade (BUOGO *et al.*, 2016). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento abrange a criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento, sendo, atualmente, reconhecido como um dos principais ativos intangíveis da organização.

Sobretudo no contexto em que vivemos atualmente, de fácil acesso a uma grande quantidade de informações, a gestão do conhecimento fica ainda mais evidenciada, frente, principalmente, a essa constante disponibilidade de dados. Contudo, quando tais informações não são consolidadas, formalizadas e compartilhadas nos canais certos, há o risco de não serem retidas e de se perder, em questão de instantes, todo o conhecimento adquirido pela organização.

Além disso, é possível identificar que as empresas vivenciam grande dificuldade com o tema. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), aproximadamente 65% das empresas brasileiras afirmam enfrentar dificuldades na preservação do conhecimento organizacional em função da rotatividade de colaboradores e da falta de políticas estruturadas de gestão do conhecimento.

A escolha pelas empresas juniores como objeto de estudo foi motivada pela vivência da autora em uma empresa júnior, sendo possível observar, de forma direta, os impactos negativos causados pela ausência de mecanismos estruturados de gestão do conhecimento. A experiência prática em cargos de liderança revelou fragilidades na transferência de informações entre gestões e a necessidade constante de recomeçar processos sem histórico consolidado, situação que reflete um desafio comum nesse modelo organizacional.

Quanto ao modelo de organização que será utilizado na pesquisa, conforme descrito na Lei n.º 13.267, de 6 de abril de 2016:

“Art. 2º Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.”

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu em 1967, na França, com o objetivo de oferecer aos universitários uma experiência capaz de alinhar a prática aos saberes acadêmicos, sendo capaz de apresentar um amplo conhecimento voltado à realidade do mercado. Quanto ao contexto brasileiro, em 1988, foi fundada a primeira empresa júnior do Brasil, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

De acordo com o portal da Brasil Júnior, instância que representa as empresas juniores

brasileiras mundialmente, atualmente existem cerca de 1.612 empresas juniores, que, juntas, somam mais de R\$ 87 milhões de reais em faturamento. Esses dados nos permitem consolidar a relevância do setor nas faculdades, na sociedade e na economia do país.

Em contextos organizacionais como das empresas juniores, a gestão do conhecimento apresenta características e desafios próprios, em especial, devido à alta rotatividade de membros e à limitação de tempo de permanência nos cargos de gestão, podendo comprometer a continuidade dos projetos, a qualidade dos serviços e a evolução organizacional. A estrutura dessas organizações, com forte caráter transitório, pode dificultar a consolidação e a continuidade dos processos internos, prejudicando a retenção do conhecimento organizacional.

A relevância deste estudo reside no fato de que a gestão do conhecimento, ao ser integrada à estratégia organizacional, promove inovação, aprendizagem, melhorias contínuas e vantagem competitiva mesmo em ambientes temporários e com recursos limitados (CRUZ; FERREIRA, 2015). Em estudos como o realizado por Jorge *et al.* (2024), evidenciou-se que a ausência de estrutura para armazenamento e compartilhamento de informações nas federações de empresas juniores resulta em perdas significativas para a sucessão organizacional, o que reforça a necessidade de sistematização do conhecimento produzido.

Este trabalho vai analisar a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas juniores ao promover a gestão do conhecimento? Além disso, poderá se tornar fonte de materiais teóricos, escassos até o momento, para que essas organizações implementem políticas e ações voltadas à sistematização do conhecimento, promovendo uma maior maturidade organizacional e fortalecendo seu papel na formação de profissionais qualificados. A pesquisa possui caráter qualitativo e exploratório, utilizando entrevistas semiestruturadas com membros e ex-membros de empresas juniores do Vertentes, região formada por 36 municípios localizados entre a Zona da Mata e o Sul de Minas Gerais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão do conhecimento vem se consolidando como uma abordagem estratégica essencial nas organizações, especialmente no contexto atual, marcado por alta necessidade de inovação. Em empresas juniores, essa prática apresenta desafios específicos em razão da rotatividade dos membros, da limitação do tempo de permanência e da ausência de estrutura formal para a retenção do conhecimento organizacional.

2.1. Gestão do Conhecimento: Fundamentos e Relevância

Segundo o autor Pierre Lévy (1994), o conhecimento, mesmo aquele considerado informal, sempre foi fundamental na história para garantir a sobrevivência e perpetuação da espécie, o desenvolvimento e a evolução do ser humano e da sociedade até chegarmos na era digital. Até a década de 1980, o foco das empresas estava muito mais em seus ativos físicos e financeiros do que em ativos

implícitos, como o conhecimento.

A partir da década de 1990, com o avanço da tecnologia e a globalização, as organizações começaram um processo de maior valorização do conhecimento, assim como dos processos para fazer a gestão deste ativo. Sendo assim, começaram também a implementar processos e investir em ferramentas adequadas para o armazenamento e compartilhamento das informações.

A gestão do conhecimento pode ser definida como um aglomerado de ações que ajudam a criar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento adquirido e acumulado pelos membros da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é formado por dois tipos de conhecimento, sendo eles o tácito, relacionado a valores e experiências, e o explícito, possível de ser formalizado e comunicado com facilidade.

Os autores ainda reforçam que a influência entre os dois tipos de conhecimento não é linear, visto que eles interagem de forma cíclica, sendo um processo dinâmico e contínuo, representado pelo modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Tal modelo possui muita similaridade com as gestões das empresas juniores, pois tendem a ser organizações com alto índice de mudanças em curtos períodos.

Para Jorge (2017, p. 321), “a gestão do conhecimento é fundamental para o aumento da competitividade, pois permite que os saberes tácitos e explícitos sejam integrados aos processos organizacionais de forma estratégica”. O autor ainda destaca que não basta apenas compreender o conhecimento como um ativo organizacional; também é necessário estabelecer mecanismos que permitam a perpetuação e aproveitamento deles, gerando inovação e melhoria contínua.

Miranda (1999) ainda argumenta que o conhecimento estratégico depende da combinação entre informações de monitoramento externo, aquelas relacionadas ao mercado, à concorrência, política e economia, e informações internas, referentes ao mapeamento de processos, resultados e indicadores da empresa. Essa combinação é importante para a tomada de decisões estratégicas, pautadas em informações confiáveis e úteis, que serão capazes de manter a competitividade no mercado.

A ausência de práticas de gestão do conhecimento leva, frequentemente, à perda de informações relevantes. Em empresas juniores, esse desafio é intensificado pela curta duração dos mandatos e pela alta rotatividade dos membros, especialmente nos cargos de gestão. Dessa forma, mostra-se necessária a implementação cada vez mais robusta de processos e ferramentas para o bom gerenciamento do conhecimento.

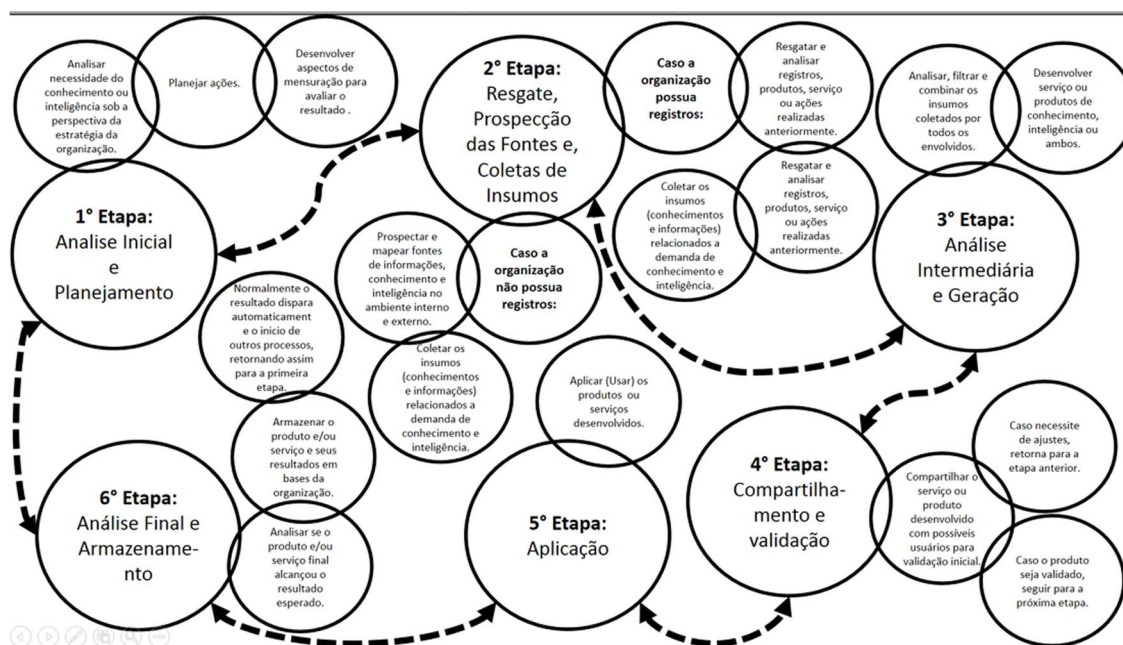
2.2. Aplicação do Modelo Cíclico na Gestão do Conhecimento

Além do modelo SECI, Jorge (2017) apresenta um modelo integrado que combina os fundamentos da gestão do conhecimento com os processos de inteligência organizacional, a qual abarca a capacidade de compreender o ambiente, processar as informações e tomar decisões de forma embasada. Esse modelo identificou fatores críticos para uma eficiente gestão

do conhecimento, como liderança, cultura de compartilhamento, estrutura tecnológica e fluxos de informação entre níveis hierárquicos.

Abaixo é possível identificar a Figura 01 – Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento, referente ao esquema criado por Jorge (2017, p. 325) para explicar a relação entre gestão da inteligência e do conhecimento.

Figura 01 – Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento



Fonte: Jorge (2017, p. 325), baseado em Porter (1980); Wiig (1993); Nonaka e Takeuchi (1997); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); entre outros.

De acordo com o autor, “foi possível construir um modelo conceitual que integra etapas e atividades voltadas à gestão do conhecimento e à inteligência organizacional, considerando a complexidade como elemento estruturante nas decisões e práticas organizacionais” (JORGE, 2017, p. 325).

Esse modelo demonstra ser especialmente relevante para organizações como as empresas juniores, já que a falta de processos lineares faz com que o conhecimento gerado se perca. Ao sugerir um fluxo menos linear e mais cíclico, o modelo proposto por Jorge (2017) se torna muito mais eficiente com a realidade dessas organizações, a fim de que a gestão do conhecimento nesses moldes gere vantagem competitiva e melhoria contínua.

Outra contribuição importante foi o modelo de Davenport e Prusak (1998), que considera o conhecimento como algo dinâmico, que circula à medida que ele é compartilhado, debatido e aplicado. Essa circulação pode ocorrer por meios formais ou informais; contudo, é

necessário que a organização incentive tais processos.

Os autores ainda reforçam que uma gestão eficiente do conhecimento depende especialmente de três pontos: uma cultura organizacional que valorize a troca de conhecimento em vez da retenção individual; a implementação de tecnologias adequadas que permitam o armazenamento e fluxo de informações; um sistema que reconheça e estimule o esforço individual dos funcionários ao contribuírem com o conhecimento coletivo.

Ao aplicarmos esses pontos à realidade das empresas juniores, que apresentam um panorama extremamente dependente do conhecimento individual dos membros, torna-se ainda mais agravante o cenário enfrentado. Isso se deve, principalmente, à alta rotatividade e ao curto tempo de permanência nos cargos.

2.3. A Informação como base da Gestão do Conhecimento

Miranda (1999) define informação como a capacidade de organizar e estruturar dados inicialmente sem tratamento ou contexto, de forma que se tornem úteis. Portanto, a informação não é apenas o acúmulo de dados; trata-se do que foi processado, interpretado e contextualizado, adquirindo valor e utilidade para quem dela faz uso, tornando-se um insumo essencial para a geração de conhecimento e inteligência nas organizações.

A inteligência da organização, segundo o mesmo autor, é conceituada como a capacidade de uma empresa em tornar essas informações em pontos úteis para a tomada de decisão de forma estratégica. Barbosa (2008) complementa ao destacar que a informação se torna arma para antecipação de tendências e adaptação em ambientes complexos, transformando-se em conhecimento útil para decisões estratégicas. Choo (1998) defende que a eficácia das ações estratégicas depende de identificação, tratamento e uso adequado das informações, que devem ser transformadas em conhecimento.

Segundo Miranda (1999), a gestão dessas informações deve gerar o conhecimento estratégico, que advém da junção e aplicação do monitoramento externo, correspondente aos dados de mercado, concorrentes e tendências, e do monitoramento interno, que se refere aos processos internos, à capacidade produtiva, aos recursos disponíveis e indicadores.

Os autores ainda destacam que, para que esse processo ocorra com eficiência, é necessária a existência de um sistema de informação estratégico e bem estruturado, capaz de armazenar, processar e divulgar as informações relevantes. Igualmente, é de extrema importância que a cultura da empresa promova e valorize o compartilhamento de experiência, melhoria e aprendizagem contínua.

Como consequência de uma má aplicação dessas informações e falta de um sistema de informações eficiente, a empresa pode perder informações relevantes e tomar decisões

baseadas em indicadores equivocados, podendo comprometer sua relevância no mercado, confiança dos clientes e entrega dos resultados.

Quando se visualizam esses conceitos aplicados em empresas juniores e todos os desafios enfrentados pelo setor, pode-se observar que dificilmente a empresa possui monitoramento e processamento adequado de dados, dificultando a transformação em informações úteis. Além disso, especialmente devido às incertezas do setor e à falta de investimento e faturamento, raramente são implementados sistemas de gestão de informação.

Outrossim, Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2007) qualificam a informação organizacional em três categorias: de funcionamento, correspondente às informações provenientes das atividades do dia a dia, ou seja, são dados rotineiros; de influência, informações referentes ao ambiente externo da empresa, como dados de clientes, fornecedores e entidades regulamentadoras; e de antecipação, considerada pelos autores como as informações mais estratégicas, por se tratar de questões ainda não totalmente consolidadas pelo mercado, oferecendo à organização a capacidade de se preparar e antecipar os movimentos do mercado.

Essa tipologia contribui para a organização do conhecimento, sublinhando a importância da informação de antecipação como fator-chave para a inovação e adaptação organizacional em ambientes incertos e mutáveis, podendo se tornar o diferencial entre seus concorrentes. Ao conseguirem identificar e investir em inovações no mercado antes de sua consolidação, também estarão à frente de seus concorrentes, podendo gerar o diferencial competitivo e decisivo em seus clientes.

2.4. Aplicação da Gestão do Conhecimento em Empresas Juniores

No contexto das empresas juniores, apesar de sua importância, a gestão do conhecimento ainda é um campo pouco estruturado. Isso se deve, principalmente, à alta rotatividade dos membros, ao curto período das lideranças nos cargos e à falta de processos formalizados. Jorge *et al.* (2024) destacam que a inexistência de instrumentos formais de documentação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento representa um dos principais desafios para a construção de uma boa gestão do conhecimento.

Essa falta de formalização prejudica a transferência de saberes entre gestões, comprometendo a continuidade de boas práticas e o aprendizado organizacional. Como consequência, conhecimentos valiosos, como os da gestão dos membros e financeira, podem se perder a cada ciclo de renovação dos membros. Além disso, também pode refletir na gestão dos projetos em andamento e nas entregas para os clientes.

Os autores ainda ressaltam que essa descontinuidade gera impactos significativos

na capacidade da empresa de preservar boas práticas, aprimorar processos, evitar retrabalho e promover um ambiente de aprendizagem contínua. Essa lacuna no gerenciamento do conhecimento, ademais, limita a possibilidade de inovação e crescimento sustentável, pois, a cada nova gestão, será necessário reiniciar processos, reconstruir metodologias e recuperar informações que poderiam ter sido transferidas e aprimoradas ao longo do tempo.

Marilene Vale (2021, p. 67) enfatiza ainda a estratégia de cogestão, definindo como “a forma de transmitir para os futuros diretores o que aconteceu na gestão atual, tanto referente aos processos internos quanto à prestação de serviços”. A cogestão se trata de um período, a ser definido por cada membro ou EJ, em que a atual liderança acompanha a futura gestão. Esse período tem o objetivo de orientar quanto a processos e responsabilidades do cargo, sendo que, quando essa estratégia é bem consolidada na empresa, a adaptação e a consolidação dos conhecimentos desenvolvidos são facilitadas.

“A gestão do conhecimento deve ser tratada como um processo institucional e estratégico, e não apenas como uma ação pontual ou reativa às mudanças de gestão” (JORGE *et al.*, 2024, p. 10). Conforme exposto pelo autor na citação anterior, as estruturas criadas não podem se limitar a documentação pontuais, mas devem buscar a criação de processos contínuos e duradouros, que irão garantir que o conhecimento adquirido na execução dos projetos e nas experiências dos membros seja devidamente registrado, compartilhado e reaproveitado pelas gestões futuras.

Portanto, fazem-se necessários o incentivo ao registro formal dos processos, o compartilhamento das informações entre os membros e momentos de socialização através de reuniões de alinhamento, treinamento e mentorias. É recomendável, ainda, o investimento em plataformas de gestão de projetos, repositórios digitais e sistemas de documentação on-line, a fim de reduzir a perda de conhecimento crítico, integrando diferentes gestões e preservando o histórico organizacional.

3. MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, pois busca compreender em profundidade a percepção dos participantes sobre os fatores que dificultam a gestão do conhecimento em empresas juniores. A abordagem qualitativa permite a análise detalhada de experiências, práticas e desafios enfrentados pelos membros dessas organizações, valorizando o contexto e a subjetividade dos relatos.

A natureza da pesquisa é aplicada, visto que tem como objetivo a geração de conhecimento para aplicação prática. Contribui, igualmente, para solucionar problemas reais referentes à gestão do conhecimento em empresas juniores. O estudo ainda visa averiguar quais estratégias são utilizadas pelas

organizações ao implementarem processos de gestão do conhecimento.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, pois busca analisar os fatores que impactam a implementação da gestão do conhecimento em empresas juniores, bem como identificar dificuldades e consequências da rotatividade de membros para a retenção e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Para alcançar os objetivos propostos, foi utilizada a entrevista semiestruturada com membros e ex-membros de empresas juniores do Núcleo Vertentes, possibilitando a coleta de informações detalhadas sobre práticas, desafios e soluções relacionadas à gestão do conhecimento. O roteiro das entrevistas foi composto por perguntas abertas, permitindo a livre expressão dos entrevistados e a obtenção de dados aprofundados.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, conduzida a partir de um roteiro previamente elaborado, com questões relacionadas ao perfil dos entrevistados e da empresa júnior, à retenção e ao compartilhamento das informações, à existência de práticas formais e informais de gestão do conhecimento, aos impactos da rotatividade de membros e a possíveis propostas de melhorias. As entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas para análise.

Quanto à amostra escolhida, foram selecionadas 7 empresas juniores escolhidas com base na disponibilidade para realização das entrevistas. Sendo que, mais 3 empresas foram contatadas, contudo, diante da falta de retorno dos membros, não foi possível realizar a entrevista. Todas elas são pertencentes ao Núcleo Vertentes, instância regional do Movimento de empresas juniores, devido à proximidade e maior facilidade de contato. A região é formada por 36 municípios localizados entre a Zona da Mata e o Sul de Minas Gerais e atualmente conta com cerca de 45 empresas federadas ao núcleo, conforme indicado no portal.

Para a análise dos dados qualitativos coletados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, amplamente reconhecida por sua robustez e sistematicidade em pesquisas qualitativas. Essa técnica foi escolhida pois permite a decomposição e a compreensão aprofundada das informações provenientes das entrevistas, viabilizando a identificação de padrões, tendências e significados implícitos aos discursos dos participantes, sendo de suma importância, levando em consideração o ambiente dinâmico em que as empresas juniores estão inseridas.

Conforme descrito por Bardin (2011), o processo de análise de conteúdo inicia-se com a transcrição integral das entrevistas, garantindo a preservação das falas originais dos entrevistados. Em seguida, realiza-se uma leitura flutuante, que consiste em uma leitura atenta e reiterada dos textos, com o objetivo de obter uma visão global dos dados e identificar ideias recorrentes. Posteriormente, são identificadas as unidades de significado, ou seja, fragmentos do texto que apresentam relevância para os objetivos da pesquisa, representando conceitos, opiniões ou experiências significativas. Essas unidades são, então, agrupadas em categorias ou temas centrais, que podem emergir tanto do referencial teórico quanto da análise empírica. Por fim, as categorias formadas são analisadas e interpretadas à luz do

referencial teórico adotado, possibilitando a construção de explicações aprofundadas sobre o fenômeno investigado.

A análise de conteúdo é especialmente indicada para pesquisas que buscam descrever, interpretar e compreender fenômenos sociais e organizacionais complexos, como é o caso do presente estudo sobre gestão do conhecimento em empresas juniores. Essa técnica proporciona rigor metodológico e flexibilidade, permitindo captar aspectos explícitos e implícitos nas falas dos participantes, o que contribui para a riqueza e validade dos resultados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram realizadas sete entrevistas com membros e ex-membros de diferentes empresas juniores (EJs), vinculadas a áreas diversas, como engenharia, comunicação, arquitetura, administração e setores correlatos. As EJs participantes apresentam níveis distintos de maturidade organizacional, sendo que algumas possuem mais de uma década de atuação contínua, com processos relativamente consolidados. Outras passaram por períodos de inatividade e posterior reabertura, o que influenciou diretamente a estruturação das práticas internas relacionadas ao armazenamento e à transferência de conhecimento. Os entrevistados ocupavam funções variadas, todas ligadas à liderança, como presidência, diretorias de Gestão de Pessoas, Projetos, Administrativo-Financeiro e Comunicação, garantindo diversidade de perspectivas sobre as práticas de gestão do conhecimento, conforme Silva (2025) identifica na análise de transições temáticas na liderança organizacional brasileira, que revelam múltiplas visões em contextos heterogêneos, segundo se observa no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil Geral dos Entrevistados

	Função ocupada na EJ:	Tempo de permanência na EJ:	Área da EJ:	Tempo de atuação da EJ:
Respondente 1:	Vice-presidente e Presidente	2 anos	Arquitetura e Urbanismo	13 anos
Respondente 2:	Diretor(a) de Gestão de Pessoas e Presidente	3 anos	Zootecnia e Agropecuária	9 anos
Respondente 3:	Presidente	2 anos	Engenharia Química	14 anos
Respondente 4:	Diretor(a) de Projetos e Presidente	2 anos	Engenharia Mecânica	20 anos
Respondente 5:	Diretor(a) de Gestão de Pessoas	2 anos	Administração	3 anos
Respondente 6:	Diretor(a) Administrativo-Financeiro(a)	1 ano	Diretor(a) de Gestão de Pessoas	10 anos
Respondente 7:	Diretor(a) de Comunicação e Vice-Presidente	3 anos	Jornalismo	12 anos

Fonte: Elaborado pela autora

As atividades realizadas pelas EJs analisadas envolvem desde consultorias em gestão e processos, elaboração de documentos técnicos até serviços especializados, como desenvolvimento de projetos gráficos e atividades específicas da área de formação dos membros. Essa diversidade reforça a necessidade de mecanismos eficazes de gestão do conhecimento, considerando que a execução de projetos depende diretamente do domínio técnico e do histórico organizacional acumulado ao longo das gestões.

Os próximos tópicos apresentarão os principais resultados obtidos a partir da análise das entrevistas realizadas, organizados em três eixos centrais. Inicialmente, são discutidas as dificuldades de acesso ao conhecimento e os desafios estruturais enfrentados pelas empresas juniores. Em seguida, analisam-se os impactos da rotatividade dos membros e do tempo reduzido de mandato, destacando suas consequências para a continuidade organizacional, a sobrecarga dos membros remanescentes e a perda de memória institucional. Por fim, serão apresentadas as propostas de melhoria identificadas a partir das entrevistas, estruturadas em eixos estratégicos que envolvem a formalização de processos, a cogestão, o fortalecimento da

cultura organizacional e a adoção de práticas inovadoras, visando à consolidação da gestão do conhecimento nas empresas juniores.

4.1. Dificuldades de acesso ao conhecimento e desafios estruturais

Conforme Barbosa (2020, p. 171): “Como se pode constatar, gerenciar o conhecimento organizacional envolve aspectos comportamentais, culturais, tecnológicos e estratégicos”. Essa colocação vai ao encontro das entrevistas realizadas, uma vez que elas evidenciam que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos membros das empresas juniores, sobretudo ao assumirem cargos estratégicos, é a ausência de processos formalizados e consolidados. Essa lacuna resulta, de maneira recorrente, na perda de conhecimento histórico, especialmente após trocas de gestão, bem como na centralização de informações em indivíduos específicos, o que gera dependência excessiva de determinados membros.

Essa situação foi ilustrada pela respondente 4 ao assumir a presidência, conforme sua fala a seguir:

Acredito que, no início, é um pouco difícil para a gente entender, porque é aquela bagunça de troca de gestão. A pessoa não escreveu o que ela faz no papel, então você não tem um papel ali para você confirmar. Aí você tem que mandar mensagem, esperar a pessoa responder, só que ela esquece uma informação, aí acaba que as coisas se perdem. Então, quando eu fui pra presidência, eu senti um pouco de dificuldade, por não ter um passo a passo mesmo, de tudo que eu precisava fazer, sabe?

Esse cenário favorece a descontinuidade de projetos, a necessidade de reestruturações frequentes e dificuldades significativas na localização de documentos essenciais, sobretudo quando ocorrem mudanças de ferramentas de organização ou reorganizações internas. Além disso, foi possível verificar que muitas dessas organizações não possuem uma cultura consolidada de registro sistemático, o que intensifica a dispersão do conhecimento.

Em empresas que vivenciaram períodos de instabilidade ou interrupção de atividades, tais desafios se apresentam de forma ainda mais acentuada, exigindo esforços posteriores de reconstrução estrutural. Apesar desses entraves, observa-se que as EJs combinam práticas formais e informais para sustentar, ainda que parcialmente, a gestão do conhecimento.

Entre as práticas formais identificadas, destaca-se o uso predominante do Google Drive como principal repositório digital, contendo documentos administrativos, materiais de treinamento, atas e históricos de projetos. Também são mencionadas plataformas como Trello e Pipefy para organização de fluxos de trabalho, designação de tarefas, atribuição de

responsáveis e organização dos processos internos, além da elaboração de manuais, procedimentos operacionais padrão (POPs), *checklists* e pastas organizadas por gestão, o que permite algum nível de rastreabilidade. Reuniões periódicas, tanto gerais quanto por diretoria, também mostram práticas consolidadas, funcionando como mecanismos de alinhamento e atualização constante entre os membros.

Paralelamente, foram identificadas práticas informais que contribuem para a circulação do conhecimento tácito, embora também revelem limitações por dependerem exclusivamente de relações interpessoais. Entre essas práticas, enfatizam-se as trocas por meio de grupos de WhatsApp, mentorias esporádicas realizadas por ex-membros e o compartilhamento situacional de informações sem o devido registro formal. Contudo, foi possível observar que essas práticas informais, quando não são acompanhadas de mecanismos de documentação e registro, tornam-se insuficientes para assegurar a preservação do conhecimento organizacional.

4.2. Impactos da Rotatividade e do Tempo Reduzido de Mandato

As entrevistas evidenciam que a rotatividade dos membros constitui um dos fatores mais críticos no contexto das empresas juniores, conforme pontuado pelo respondente 6 em “eu já vi culturas se perderem por questão de rotatividade”, uma vez que decorre diretamente da natureza temporária do vínculo estudantil. Os participantes salientaram que os curtos ciclos de mandato, frequentemente limitados a seis meses ou um ano, produzem efeitos significativos sobre a continuidade das atividades organizacionais. Entre os principais impactos observados, destaca-se a recorrente necessidade de reinicialização de processos a cada nova gestão, o que resulta na ruptura de planejamentos estratégicos e na dificuldade de consolidar práticas de longo prazo.

A ausência de registros formais amplia esse problema, levando à perda de conhecimentos relevantes e de práticas eficientes desenvolvidas em gestões anteriores. Embora muitos entrevistados tenham relatado que os membros, ao se desligarem, buscam concluir suas atividades pendentes, a curta duração do ciclo de participação não elimina o risco de descontinuidade de projetos, especialmente quando não há documentação adequada ou quando a transição não ocorre de maneira estruturada (STABILE, 2012).

Outro ponto recorrente nas falas dos entrevistados refere-se à sobrecarga imposta aos membros remanescentes. Em cenários de alta rotatividade, é comum que esses membros acumulem funções, assumam responsabilidades adicionais e precisem reestruturar processos internos enquanto treinam novos integrantes, muitas vezes sem suporte formal ou metodologias

definidas para a transferência de conhecimento. Esse acúmulo de demandas acentua a vulnerabilidade das organizações e compromete a eficácia da gestão.

Conforme Stabile (2012, p. 19), "O principal impacto do turnover para a organização está relacionado com a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência". Dessa forma, constata-se que a rotatividade excessiva compromete diretamente a capacidade das empresas juniores de consolidar uma memória organizacional consistente, afetando a estabilidade das operações, a retenção do conhecimento e a eficiência administrativa. Trata-se, portanto, de um desafio estrutural que exige mecanismos sistemáticos de registro, transferência e preservação do conhecimento para mitigar seus impactos.

4.3. Propostas de Melhoria para a Gestão do Conhecimento

A partir da análise das entrevistas, emergiram diversas estratégias, que partiram das experiências e práticas aplicadas pelos entrevistados, podendo contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão do conhecimento no contexto das empresas juniores. Os relatos evidenciam que a consolidação dessa prática depende de ações estruturadas que envolvem formalização de processos, desenvolvimento contínuo dos membros, fortalecimento da cultura organizacional e adoção de mecanismos inovadores que incentivam o engajamento.

De acordo com o indicado por Burgin (2018, p. 64), "É evidenciado que grande parte das EJs possuem perda de conhecimento após a troca de gestão"; sendo assim, o primeiro eixo identificado diz respeito à necessidade de estruturar e formalizar procedimentos internos. Os entrevistados destacam a importância de sistematizar documentos essenciais, padronizar registros e organizar repositórios digitais de forma coerente, segmentados por gestão, projeto e diretoria. Nesse sentido, conforme apontado pelo respondente 1, ganha relevância a elaboração de Relatórios de Legado ao final de cada gestão, contendo aprendizados, dificuldades encontradas, práticas institucionais mantidas ou abandonadas, além de recomendações estratégicas. Esses documentos funcionam como mecanismos formais de preservação da memória organizacional, reduzindo a dependência do conhecimento tácito e de membros específicos.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se à consolidação da cogestão como prática indispensável à continuidade administrativa. Os participantes ressaltam a importância do processo de cogestão, como a respondente 3 que frisa: "eu acho que a cogestão é extremamente essencial." Ainda é colocado como ideal que o período de cogestão deve transcender o período de transição entre gestões, estendendo-se ao longo de todo o mandato. Tal abordagem possibilita o desenvolvimento antecipado de futuros líderes, promove uma

distribuição mais equilibrada das atividades de diretoria e assegura alinhamento estratégico entre gestões sucessivas, mitigando rupturas e retrabalhos (BURGIN, 2018).

No campo do desenvolvimento humano e cultural, os entrevistados salientam a relevância de fomentar uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento de conhecimento. Conforme reforçado pelo respondente 5, “se na troca de gestão a cultura da empresa júnior se perde, os processos têm que começar do zero”. Isso demonstra a necessidade de incentivar que os membros compreendam sua responsabilidade na construção do legado institucional, fortalecer atividades de integração e discussões sobre cultura organizacional e estimular a participação em eventos e capacitações do Movimento Empresa Júnior.

De forma complementar, emergiram também propostas que envolvem estratégias inovadoras, como o uso da gamificação para potencializar o engajamento dos membros. A adoção de elementos lúdicos, como recompensas simbólicas, desafios internos e indicadores de desempenho, pode conferir maior atratividade às rotinas de atualização documental, registro de informações e cumprimento de processos organizacionais. Segundo o respondente 5, essa abordagem surgiu diante da necessidade de motivar e valorizar os membros: “se não tiver algo motivador para eles, acaba que eles não se sentem valorizados”. Ademais, essa estratégia tende a reduzir resistências comportamentais, promover uma competição saudável entre equipes e reconhecer publicamente os membros mais engajados. Embora ainda pouco difundida entre as empresas analisadas, a gamificação mostra-se uma alternativa promissora para fortalecer práticas de gestão do conhecimento e estimular a participação ativa dos membros.

A figura abaixo sintetiza as principais propostas de melhoria identificadas a partir das entrevistas realizadas, organizando-as em eixos estratégicos que norteiam o fortalecimento da gestão do conhecimento em empresas juniores.

Figura 2 - Consolidação das propostas de melhoria para a gestão do conhecimento em empresas juniores



Fonte: Elaborada pela autora.

Em síntese, as propostas apresentadas revelam que o fortalecimento da gestão do conhecimento em empresas juniores requer uma articulação entre mecanismos formais de documentação, práticas contínuas de desenvolvimento de pessoas, alinhamento cultural e estratégias inovadoras de engajamento. A integração desses elementos pode contribuir para a consolidação de processos mais robustos, redução das perdas decorrentes da rotatividade e fortalecimento da maturidade organizacional.

4.4. Aplicação prática do artigo nas empresas juniores

Diante dos desafios e das propostas de melhoria identificadas ao longo da pesquisa, optou-se também pela elaboração de uma cartilha orientativa voltada às empresas juniores, com o objetivo de traduzir os achados do estudo em uma ferramenta prática e acessível. A cartilha foi idealizada como um instrumento de apoio à avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento nas EJs. Sua divulgação entre as empresas juniores busca contribuir para a disseminação de boas práticas, estimular reflexões internas e apoiar a implementação de ações concretas que fortaleçam a continuidade organizacional e a memória institucional no âmbito do Movimento Empresa Júnior.

Figura 3 - Cartilha para avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento

CARTILHA PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS JUNIORES



Essa cartilha tem o objetivo de avaliar o seu nível de maturidade em Gestão do Conhecimento, identificar pontos fortes e fragilidades e obter sugestões práticas de melhoria, adequadas à realidade do MEJ



ORIENTAÇÕES

1. Reúna a diretoria ou liderança da EJ
2. Leia cada prática descrita
3. Marque a pontuação correspondente à realidade atual da EJ
4. Some os pontos ao final
5. Consulte o nível de maturidade e as recomendações de melhoria

DIMENSÕES AVALIADAS

A cartilha está organizada em 4 eixos, alinhados aos achados do seu estudo:

1. Formalização de Processos
2. Cogestão
3. Cultura Organizacional
4. Ferramentas e Inovação.

PONTUAÇÃO POR ITEM

Avalie as práticas a seguir com base nas seguintes pontuações:

0 = Não existe
 2 = Existe parcialmente ou em fase de estruturação
 5 = Existe de forma estruturada e está sendo aplicado

FORMALIZAÇÃO DE PROCESSOS

1. A EJ possui repositório digital organizado (Drive, Notion, etc.) ()
2. Documentos são padronizados (modelos, nomes, versões) ()
3. Existem manuais, POP's ou checklists por diretoria ()
4. Há relatório ao final de cada gestão (o que foi feito, onde os documentos necessários estão) ()

COGESTÃO

1. Existe período formal de cogestão ()
2. A cogestão ocorre além do período de transição dos cargos ()
3. Responsabilidades são atribuídas gradualmente aos membros das diretorias ()
4. Após a troca de gestão, a empresa avalia se a transição foi eficaz (feedbacks, reuniões de alinhamento) ()

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. A EJ incentiva registro e compartilhamento de aprendizados ()
2. Existem momentos formais de troca (reuniões, mentorias) ()
3. Os membros são orientados quanto a sua contribuição no legado institucional ()
4. A empresa possui participação ativa em capacitações e eventos do MEJ ()

FERRAMENTAS E INOVAÇÃO

1. A EJ utiliza alguma ferramentas de gestão de projetos (ex: Trello) ()
2. Existem atualização frequente de documentos e registros ()
3. A EJ utiliza mecanismos de reconhecimento dos membros ()
4. A empresa utiliza alguma estratégias inovadora (ex: gamificação) ()



NÍVEIS DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

● **0 a 20 pontos – Inicial**

Características:

- Conhecimento altamente tácito
- Forte dependência de pessoas
- Alto risco de perda a cada gestão

Sugestões de melhoria:

- Criar repositório digital único
- Padronizar documentos básicos
- Iniciar registros simples (atas, checklists)

● **21 a 40 pontos – Básico**

Características:

- Algumas práticas formais isoladas
- Registros inconsistentes
- Cogestão pouco estruturada

Sugestões de melhoria:

- Formalizar a cogestão
- Criar manuais por diretoria
- Estabelecer rotina mínima de atualização documental

● **41 a 60 pontos – Intermediário**

Características:

- Processos documentados
- Cultura de compartilhamento em desenvolvimento
- Menor retrabalho entre gestões

Sugestões de melhoria:

- Implantar Relatórios de Legado
- Fortalecer cultura de aprendizado contínuo
- Criar mecanismos de reconhecimento dos membros

● **61 a 80 pontos – Avançado**

Características:

- Gestão do conhecimento institucionalizada
- Processos contínuos e sustentáveis
- Alta maturidade organizacional

Sugestões de melhoria:

- Aprimorar indicadores
- Utilizar gamificação de forma estratégica
- Tornar-se referência para outras EJs



Quer saber mais?

Através do e-mail leticiani28@gmail.com você pode receber um artigo completo sobre gestão do conhecimento em empresas juniores.

O artigo investiga os principais desafios enfrentados pelas empresas juniores (EJs) na implementação de práticas eficazes de gestão do conhecimento, considerando suas características estruturais, como alta rotatividade de membros, mandatos curtos e ausência de padronização documental.

Fonte: Elaborado pela autora.

A mensuração das pontuações atribuídas na cartilha foi estruturada a partir da combinação entre o referencial teórico da gestão do conhecimento e os achados empíricos obtidos nas entrevistas realizadas. Cada prática avaliada foi convertida em critérios objetivos, distribuídos em eixos estratégicos, como formalização de processos, cogestão, cultura organizacional e práticas inovadoras, aos quais foram atribuídas pontuações proporcionais ao seu grau de institucionalização e recorrência na organização.

Essa lógica dialoga com autores como Davenport e Prusak (1998) e Jorge (2017), que defendem que a maturidade da gestão do conhecimento não deve ser avaliada apenas pela existência pontual de ferramentas, mas pela regularidade, sistematização e integração das práticas aos processos organizacionais. As pontuações mais elevadas foram associadas a práticas que, segundo os entrevistados, contribuíram de forma mais efetiva para a preservação da memória organizacional e a mitigação dos impactos da rotatividade, como a existência de registros formais, períodos estruturados de cogestão e elaboração de relatórios. Já práticas informais ou esporádicas, receberam pontuações menores.

Dessa forma, a cartilha não se propõe a ser um instrumento de mensuração quantitativa rígida, mas a uma ferramenta diagnóstica orientativa, capaz de auxiliar as empresas juniores a refletirem sobre seu nível de maturidade em gestão do conhecimento e identificarem caminhos prioritários de melhoria, alinhando teoria e prática organizacional.

5. CONCLUSÃO

A análise realizada evidencia que a gestão do conhecimento constitui um desafio estrutural nas empresas juniores, especialmente devido à alta rotatividade dos membros, à curta duração dos mandatos e à ausência de processos formalizados. As entrevistas demonstraram que a falta de padronização documental, a centralização de informações em indivíduos e a descontinuidade de gestões comprometem diretamente a capacidade dessas organizações de preservar e reutilizar o conhecimento produzido. Apesar da existência de práticas formais, como o uso de repositórios digitais e reuniões periódicas, e informais, como trocas espontâneas entre membros, essas ações ainda se mostram insuficientes para consolidar uma memória organizacional robusta.

Os resultados reforçam os argumentos apresentados na literatura, que apontam a importância de integrar práticas sistemáticas, cultura de compartilhamento e tecnologias adequadas para promover uma gestão do conhecimento eficiente. Observa-se, portanto, convergência entre os dados empíricos e as teorias de autores como Nonaka, Takeuchi, Davenport e Jorge, demonstrando que os desafios das EJs são reflexo direto da ausência de estruturas contínuas e institucionalizadas.

A despeito das contribuições, esta pesquisa apresenta limitações referentes à concentração dos entrevistados em um único núcleo regional, podendo restringir os resultados. Além disso, os dados dependem da percepção dos participantes, o que pode introduzir vieses subjetivos. Diante disso, recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo da investigação, incluindo EJs de diferentes regiões, bem como a aplicação de métodos quantitativos para

mensurar o impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Sugere-se, ainda, a análise comparativa entre EJs que adotam práticas consolidadas e aquelas em processo de estruturação, a fim de identificar modelos de referência aplicáveis ao Movimento Empresa Júnior como um todo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1-25, 2008. DOI: 10.5433/1981-8920.2008v13n1esp1. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 7 dez. 2025.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], p. 168-186, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22287>. Acesso em: 7 dez. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro, trad. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOISOT, Max. Ativos do conhecimento: garantindo vantagem competitiva na economia da informação. Oxford: Oxford University Press, 1999.

BRASIL. Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Altera a Lei nº 11.657, de 16 de agosto de 2008, para incluir a prática de gestão associativa e cooperativista no rol das atividades complementares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 abr. 2016.

BRASIL JÚNIOR. Portal oficial da Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

BUOGO, Mateus; GIACOMELLO, Cíntia Paese; FACHINELLI, Ana Cristina. Gestão do conhecimento e segurança da informação. **AtoZ**, [S. l.], p. 49-59, 30 jul. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342650823_Gestao_do_conhecimento_e_seguranca_da_informacao. Acesso em: 8 dez. 2025.

BURGIN, Marco et al. Gestão do conhecimento aplicado a empresas juniores: um estudo de caso na empresa júnior Pixel. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/187864>. Acesso em: 8 dez. 2025.

CHOO, Chun Wei. A organização que sabe: como as organizações usam a informação para construir sentido, criar conhecimento e tomar decisões. New York: Oxford University Press, 1998.

CRUZ, Sofia Gaspar; FERREIRA, Maria Manuela Frederico. Gestão do conhecimento em instituições de saúde portuguesas. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S. l.], v. 68, n. 6, p. 492-499, dez. 2015. DOI: 10.1590/0034-7167.2015680605. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/QctQ5YfftGYxWMvZR64pGbj/?lang=pt>. Acesso em: 25 jun. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A inteligência estratégica antecipativa e coletiva

como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: CONTECSI (Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação), 4., 2007, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CONTECSI, 2007.

JORGE, A. B. et al. Diretrizes, estratégias e ações voltadas para a gestão do conhecimento em empresas juniores: um estudo na Renovale Consultoria. **Ciência da Informação em Revista**, [S. l.], v. 11, n. 1, e-17079, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufal.br/cir/article/view/17079/12340>. Acesso em: 15 dez. 2025.

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. 506 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2017.

LÉVY, Pierre. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1994.

MIRANDA, R. C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NÚCLEO VERTENTES. [Perfil do Instagram]. Instagram: @nucleovertentes. Disponível em: <https://www.instagram.com/nucleovertentes/>. Acesso em: 7 jul. 2025.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. New York: Free Press, 1980.

SILVA, Alane Soares. Liderança organizacional no Brasil (2000-2025): perspectivas teóricas e desafios contemporâneos. 2025. 24 f. Artigo (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Piauí, Teresina, 2025. Disponível em: <https://sistemas2.uespi.br/handle/tede/2334>. Acesso em: 8 dez. 2025.

STABILE, Helbio Henrique. Turnover: estudo de caso em uma empresa júnior de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade pública do Paraná. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 20, n. 2, p. 12-22, 2012.

VALE, Mariene Alves do. Diretrizes para gestão da informação em empresas juniores. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

WIIG, Karl M. Fundamentos da gestão do conhecimento: pensando sobre o pensamento – como pessoas e organizações criam, representam e usam o conhecimento. Arlington: Schema Press, 1993.

APÊNDICE

Apêndice A - Consolidados das perguntas e objetivos utilizadas no roteiro das entrevistas

Seção	Pergunta	Objetivo da Pergunta
Perfil do entrevistado	Qual o seu nome, idade e curso?	Identificar dados pessoais e acadêmicos básicos do entrevistado.

	Qual foi o seu cargo/função na empresa júnior e por quanto tempo atuou?	Compreender a experiência e responsabilidades do entrevistado dentro da EJ.
Perfil da EJ	Qual o ramo da EJ?	Caracterizar o segmento de atuação da EJ.
	Quais tipos de serviços ela prestava?	Mapear os tipos de serviços prestados pela EJ.
	A EJ está no mercado há quanto tempo?	Entender a maturidade da EJ no mercado.
Retenção e compartilhamento do conhecimento	Você enfrentou dificuldades para acessar informações sobre projetos e processos da EJ?	Identificar barreiras no acesso às informações internas.
	Como você avalia o processo de passagem de informações entre gestões? Existia um período de cogestão?	Avaliar os mecanismos de transição de gestão e a existência de cogestão.
	Na sua visão, quais conhecimentos mais se perdem a cada mudança de gestão?	Mapear os principais conhecimentos perdidos em mudanças de gestão.
Práticas formais e informais de gestão do conhecimento	A EJ adota alguma ferramenta formal (como repositórios digitais, <i>drive</i> , plataformas) para registro de informações?	Verificar o uso de ferramentas formais de gestão do conhecimento.
	Existem práticas informais de compartilhamento (ex.: reuniões, mentorias, grupos de mensagens)?	Identificar práticas informais de compartilhamento de informações.
Impactos da rotatividade	Na sua opinião, a rotatividade dos membros e o curto tempo de permanência nas lideranças impactam a continuidade dos projetos e a gestão da empresa?	Analisar os impactos da rotatividade.
	Já houve situações de retrabalho ou perda de clientes ou projetos por falta de registro ou transferência de informações?	Identificar situações de retrabalho ou perdas por falta de registros.
Propostas e melhorias	O que poderia ser feito para estruturar melhor a gestão do conhecimento na EJ?	Levantar propostas de melhorias estruturais na EJ.

Fonte: Elaborado pela autora.