26°ENANCIB
Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
A Amazônia na sociedade global em rede: assimetrias e potencialidades informacionais, tecnológicas e ambientais
Belém, Pará, 09 a 13 de novembro de 2026
Universidade Federal do Pará

XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXVI ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

INTELIGÊNCIA COLETIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONTRIBUIÇÕES DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA REDES COLABORATIVAS

COLLECTIVE INTELLIGENCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: *THE CONTRIBUTIONS OF COMPETENCY MAPPING TO COLLABORATIVE NETWORKS*

Maria Cecília Jardim Barros – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)
Livia Tavares de Souza - Universidade Federal do Ceará (UFC)
Maria Áurea Montenegro Albuquerque Guerra – Universidade Federal do Ceará (UFC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: A crescente complexidade dos ambientes organizacionais evidencia que o conhecimento se encontra distribuído entre indivíduos e grupos, tornando necessária a adoção de mecanismos capazes de identificar, organizar e mobilizar competências dispersas. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) assume papel estratégico ao favorecer a circulação e o compartilhamento do conhecimento, contribuindo para a construção da inteligência coletiva. Diante disso, o estudo parte da seguinte questão: como o mapeamento de competências pode contribuir para a Gestão do Conhecimento e para o fortalecimento da inteligência coletiva em ambientes colaborativos? Assim, objetiva analisar as contribuições do mapeamento de competências como estratégia de GC para o fortalecimento da inteligência coletiva. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e de abordagem teórico-conceitual, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica. Como resultado, foi elaborado um modelo conceitual que relaciona conhecimento distribuído, Gestão do Conhecimento, mapeamento de competências e inteligência coletiva. O modelo indica que o mapeamento de competências atua como mecanismo mediador entre a GC e a inteligência coletiva ao favorecer a visibilidade e a mobilização das competências por meio do compartilhamento, da cooperação, da aprendizagem coletiva e da formação de redes. Conclui-se que a inteligência coletiva depende da capacidade de identificar, conectar e mobilizar competências distribuídas em torno de objetivos comuns.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; mapeamento de competências; inteligência coletiva.

Abstract: The increasing complexity of organizational environments highlights the fact that knowledge is distributed among individuals and groups, making it necessary to adopt mechanisms capable of identifying, organizing, and mobilizing dispersed competencies. In this context, Knowledge Management (KM) plays a strategic role by facilitating the circulation and

sharing of knowledge, thereby contributing to the development of collective intelligence. Given this, the study begins with the following question: how can competency mapping contribute to Knowledge Management and to the strengthening of collective intelligence in collaborative environments? Thus, it aims to analyze the contributions of competency mapping as a KM strategy for strengthening collective intelligence. This is a qualitative, exploratory study with a theoretical-conceptual approach, conducted through a literature review. As a result, a conceptual model was developed that relates distributed knowledge, knowledge management, competency mapping, and collective intelligence. The model indicates that competency mapping acts as a mediating mechanism between KM and collective intelligence by promoting the visibility and mobilization of competencies through sharing, cooperation, collective learning, and the formation of networks. It is concluded that collective intelligence depends on the ability to identify, connect, and mobilize distributed competencies around common goals.

Keywords: knowledge management; competency mapping; collective intelligence.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é marcada pela intensificação dos fluxos informacionais e pela crescente complexidade na produção do saber. Nesse cenário, torna-se evidente que o conhecimento não se restringe a indivíduos isolados ou a estruturas organizacionais específicas. Ao contrário, ele se distribui entre diferentes atores, grupos e comunidades, sendo construído e compartilhado por meio de interações contínuas em ambientes colaborativos. Nesse contexto, a capacidade de identificar, articular e mobilizar conhecimentos dispersos assume papel estratégico para organizações, redes e comunidades que dependem da cooperação para alcançar seus objetivos.

Diante desse cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) assume papel fundamental ao promover mecanismos capazes de tornar visíveis os conhecimentos existentes, facilitar sua circulação e potencializar sua utilização coletiva ao criar condições para que competências distribuídas entre indivíduos e grupos sejam reconhecidas, conectadas e mobilizadas em benefício da coletividade. Nesse sentido, Barros, Borges e Almeida (2025) destacam que a relevância da GC cresce proporcionalmente à demanda por inovação e à necessidade de articulação de conhecimentos em contextos organizacionais cada vez mais complexos.

Nessa perspectiva teórica, o conhecimento assume dimensão coletiva, potencializado pela articulação de saberes heterogêneos, experiências singulares e capacidades complementares em processos colaborativos estruturados. Segundo Lévy (2003), a inteligência coletiva constitui uma forma de inteligência distribuída, continuamente valorizada e coordenada em tempo real, cuja realização depende da mobilização efetiva das

competências individuais em contextos de colaboração. Trata-se, portanto, de um fenômeno de natureza emergente, irredutível à agregação das inteligências individuais, que se manifesta como resultante das interações, conexões e contribuições estabelecidas entre os agentes que integram uma rede, condição que confere à inteligência coletiva seu caráter intrinsecamente relacional e dinâmico.

Nesse cenário, o mapeamento de competências apresenta-se como uma importante estratégia de GC ao possibilitar a identificação de conhecimentos, habilidades e experiências presentes em indivíduos e grupos. Desse modo, o mapeamento contribui para tornar visíveis capacidades frequentemente dispersas ou pouco reconhecidas nos ambientes organizacionais. Além de favorecer a localização de especialistas e a identificação de conhecimentos estratégicos, essa prática pode estimular conexões entre participantes, ampliar oportunidades de colaboração e fortalecer processos de aprendizagem coletiva.

Apesar da relevância dessas discussões, a literatura analisada evidencia uma fragmentação entre essas perspectivas: os estudos de Gestão do Conhecimento concentram-se nos processos de criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento; os estudos sobre competências enfatizam sua identificação, desenvolvimento e mobilização; e a inteligência coletiva é discutida a partir da articulação e coordenação de saberes distribuídos. Permanece, nesse sentido, uma lacuna na explicitação de como a identificação e a visibilidade das competências podem estabelecer condições para sua mobilização e, consequentemente, favorecer processos de inteligência coletiva. É nessa lacuna que se insere o presente estudo, ao propor um modelo que articula os três conceitos e posiciona o mapeamento de competências como mecanismo mediador entre os processos de Gestão do Conhecimento e a mobilização das competências distribuídas.

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo analisar as contribuições do mapeamento de competências como estratégia de Gestão do Conhecimento para o fortalecimento da inteligência coletiva em ambientes colaborativos. Espera-se, com isso, contribuir para a ampliação das discussões sobre os processos que sustentam a construção coletiva do conhecimento e sua relevância para ambientes cada vez mais colaborativos e interconectados.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS ESTRATÉGICOS

Nas últimas três décadas, a Gestão do Conhecimento (GC) consolidou-se como resposta estratégica à crescente complexidade dos ambientes organizacionais. Diferentemente de abordagens anteriores, centradas prioritariamente na gestão de dados e de informação, a GC reconhece o conhecimento como ativo fundamental para a competitividade organizacional, conforme argumentam Alvarenga Neto (2008) e Barros, Borges e Almeida (2025). Essa transição conceitual é central para a compreensão do campo: dados correspondem a fatos brutos, existentes independentemente de qualquer mediação interpretativa; informação resulta da organização desses dados em determinado contexto, mas permanece latente enquanto não mobilizada por um sujeito; o conhecimento, por sua vez, é o único elemento dessa cadeia cuja constituição depende integralmente da ação humana, emerge da interpretação significativa de informações contextualizadas e se consolida pela integração de experiências, valores e perspectivas de quem conhece (Davenport; Prusak, 1998, 2003). É precisamente essa dependência constitutiva do sujeito que distingue o conhecimento como objeto privilegiado da GC e que fundamenta, em última instância, sua dimensão coletiva.

Nesse contexto, Barros, Borges e Almeida (2025) destacam que a relevância da GC cresce em ambientes intensivos em conhecimento, especialmente quando há necessidade de preservar, organizar e reutilizar conhecimento em redes de institutos de inovação. Em ambientes intensivos em conhecimento, como institutos de pesquisa, observatórios de inovação e redes colaborativas de desenvolvimento tecnológico, a GC deixa de ser uma atividade periférica e passa a constituir elemento estruturante dos próprios processos de geração de inteligência. A transposição da GC de organizações convencionais para redes de inovação distribuídas introduz desafios específicos. Barros, Borges e Almeida (2025) mostram que, em institutos de inovação, a GC deve estar integrada aos próprios processos de produção, circulação e reutilização do conhecimento, sobretudo em contextos de rotatividade, integração de novos colaboradores e preservação de competências críticas.

Em redes, esse desafio se intensifica. Embora concentrem volume expressivo de conhecimento técnico, metodológico e setorial, essas redes frequentemente operam com conhecimento invisível e fragmentado em silos. King (2006) observa que o compartilhamento de conhecimento em ambientes distribuídos enfrenta barreiras cognitivas, culturais, tecnológicas e motivacionais. Essas barreiras incluem a dificuldade de explicitar o

conhecimento tácito, as diferentes formas de reconhecer o que é válido como conhecimento, a heterogeneidade das infraestruturas tecnológicas e os receios de perda de vantagem relativa.

3 INTELIGÊNCIA COLETIVA EM AMBIENTES COLABORATIVOS

Embora a inteligência coletiva não constitua conceito recente no campo acadêmico, diferentes abordagens têm buscado compreender suas características, possibilidades e aplicações em contextos organizacionais, tecnológicos e colaborativos. Nesse contexto, Lévy (2003) define a inteligência coletiva como uma inteligência distribuída entre os indivíduos, constantemente valorizada e coordenada em tempo real, resultando na mobilização efetiva das competências existentes em determinado coletivo.

Lima e Amaral (2008) reforçam essa compreensão ao demonstrarem, em estudo sobre práticas de gestão do conhecimento em redes de pesquisa, que a capacidade coletiva de um grupo ultrapassa a soma das contribuições individuais quando há mecanismos estruturados de interação e compartilhamento. Os autores evidenciam que cada integrante contribui com conhecimentos específicos e que a articulação entre esses saberes, mediada por processos colaborativos, produz repertórios coletivos mais amplos.

Bembem e Santos (2013), ao discutirem as contribuições de Lévy (2003), observam que os indivíduos dificilmente conseguem desenvolver pensamento coletivo sem auxílio de ferramentas tecnológicas e mecanismos de suporte colaborativo. Desta forma, plataformas digitais, sistemas colaborativos e ambientes interativos passam a atuar como mediadores fundamentais para compartilhamento de conhecimento.

Para Yuan *et al.* (2008), a inteligência coletiva não corresponde apenas à soma de inteligências individuais. Trata-se de fenômeno emergente que se desenvolve progressivamente à medida que os indivíduos interagem em sistemas adaptativos complexos. Assim, competências individuais passam a adquirir valor ampliado quando articuladas em redes colaborativas.

Maries e Scarlat (2011) observam ainda que a inteligência coletiva evoluiu de formas mais simples e localizadas para estruturas ampliadas e tecnologicamente mediadas. Segundo os autores, as tecnologias da informação possibilitaram a expansão da coordenação entre indivíduos, grupos e organizações em escalas cada vez maiores.

Andrade *et al.* (2011) compreendem a inteligência coletiva como a capacidade de comunidades ampliarem níveis de complexidade cognitiva, integração e resolução de problemas mediante processos colaborativos e inovadores. Sob essa perspectiva, ambientes que estimulam interação, cooperação e compartilhamento favorecem a construção de sinergias entre indivíduos, potencializando resultados coletivos que ultrapassam os limites cognitivos isolados. A superação desses limites individuais por meio das interações sociais contribui para a consolidação de processos coletivos de aprendizagem e geração de conhecimento. Assim, a inteligência coletiva emerge da articulação entre competências distribuídas, tornando-se elemento fundamental para ambientes organizacionais intensivos em conhecimento.

Sob essa perspectiva, Probst, Raub e Romhardt (2002) defendem que o uso estratégico do conhecimento exige abordagens estruturadas capazes de apoiar criação, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional. Assim, compreende-se que a Gestão do Conhecimento constitui elemento fundamental para a consolidação da inteligência coletiva em redes de inovação, especialmente quando articulada a mecanismos de identificação, compartilhamento e mobilização de competências distribuídas entre diferentes ambientes informacionais.

4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

No escopo desta proposta, o conceito de competência é compreendido como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em contextos profissionais específicos, com vistas à geração de valor para a organização e para os indivíduos (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001). Fleury e Fleury (2001) complementam essa perspectiva ao definirem competência como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades capazes de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa concepção orienta o entendimento do mapeamento de competências não como inventário de atributos individuais, mas como dispositivo de inteligibilidade dos recursos cognitivos distribuídos na rede. Desta forma, o mapeamento de competências pode ser compreendido como um dispositivo de Gestão do Conhecimento voltado à explicitação, organização e articulação das capacidades distribuídas no interior da rede.

Nessa perspectiva, o mapeamento de competências ultrapassa a condição de inventário descritivo e assume a função de estrutura analítica para a gestão dos recursos cognitivos da rede. Ao tornar legíveis as experiências, especializações, vínculos temáticos, repertórios metodológicos e capacidades de cooperação dos seus integrantes, esse processo favorece a passagem de conhecimentos dispersos para uma base compartilhável de atuação coletiva. Trata-se, portanto, de uma operação que percorre os quatro modos de conversão do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1995): a socialização de saberes tácitos entre os agentes da rede; sua externalização em formatos comunicáveis; a combinação desses saberes em arranjos mais amplos de informação; e, finalmente, sua internalização em práticas organizacionais mais consistentes.

Do ponto de vista teórico, essa abordagem se articula à noção de inteligência coletiva, na medida em que viabiliza a coordenação de competências dispersas em torno de objetivos compartilhados. A inteligibilidade da rede depende, em grande medida, da capacidade de converter a pluralidade de experiências individuais em uma configuração coletiva apta a produzir respostas qualificadas a práticas complexas. Assim, constitui-se como elemento estruturante de uma arquitetura de Gestão do Conhecimento orientada à produção de valor coletivo e à ampliação da capacidade de resposta da rede.

Portanto, a proposição de investigar o mapeamento de competências como instrumento da Gestão do Conhecimento insere-se em uma agenda contemporânea voltada à compreensão dos mecanismos que favorecem a construção da inteligência coletiva. Desse modo, contribui para transformar conhecimentos dispersos em capacidades coletivas, fortalecendo a produção colaborativa de conhecimento, a resolução de problemas, a inovação e a capacidade adaptativa dos ambientes colaborativos.

A articulação dos referenciais apresentados permite identificar uma convergência entre os três eixos teóricos que fundamentam esta pesquisa. A Gestão do Conhecimento fornece processos voltados à identificação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento; o mapeamento de competências contribui para explicitar e tornar reconhecíveis capacidades distribuídas entre os integrantes de um coletivo; e a inteligência coletiva emerge da possibilidade de mobilização dessas competências mediante interação, cooperação e construção compartilhada do conhecimento. Desta forma, esses elementos são compreendidos como dimensões relacionadas de um processo no qual a visibilidade das

competências constitui condição relevante para sua mobilização. Essa convergência fornece a base teórica para a proposição do modelo conceitual desenvolvido neste estudo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório e abordagem teórico-conceitual, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica. A escolha desse percurso metodológico justifica-se pela necessidade de compreender e articular conceitos provenientes dos campos da Gestão do Conhecimento, da inteligência coletiva e do mapeamento de competências, buscando identificar suas aproximações teóricas e contribuições para ambientes colaborativos intensivos em conhecimento.

Para tanto, procedeu-se à identificação, sistematização e interpretação crítica de diferentes abordagens sobre os temas, em consonância com a concepção de pesquisa bibliográfica como exame crítico do conhecimento já produzido sobre determinado fenômeno, procedimento que favorece a elaboração de novas interpretações e proposições teóricas (Gil, 2022; Triviños, 1987).

Para a composição do corpus documental, foram realizadas buscas na Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci) e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), por serem fontes amplamente utilizadas na área da Ciência da Informação e por reunirem produções científicas relevantes para os temas investigados. A estratégia de busca utilizou a expressão exata “Gestão do Conhecimento”, inserida entre aspas, sem delimitação temporal, com o objetivo de recuperar o maior número possível de publicações relacionadas ao tema.

A busca resultou em um conjunto inicial de 24 documentos. Em seguida, realizou-se uma triagem em duas etapas: inicialmente, foram examinados títulos, resumos e palavras-chave, considerando como critérios de inclusão a pertinência ao campo da Gestão do Conhecimento e a presença de discussões relacionadas a competências, compartilhamento e mobilização do conhecimento, práticas colaborativas ou processos de produção coletiva do conhecimento. Foram excluídos documentos cuja abordagem não apresentasse relação direta com os objetivos da pesquisa ou que apenas mencionassem os termos pesquisados de forma incidental. Na segunda etapa, procedeu-se à leitura integral dos 10 textos considerados mais aderentes, constituindo-se o corpus efetivamente analisado. Embora a expressão “Gestão do Conhecimento” tenha orientado a recuperação inicial, a análise foi ampliada, a partir das

referências e dos conceitos recorrentes nos documentos selecionados, para contemplar especificamente as dimensões de inteligência coletiva e mapeamento de competências, evitando restringir a interpretação à ocorrência literal dos termos empregados na busca.

A análise do corpus foi realizada de forma interpretativa, buscando identificar conceitos, relações e elementos recorrentes que pudessem contribuir para a construção do modelo conceitual. Os achados foram organizados em três dimensões analíticas — Gestão do Conhecimento, mapeamento de competências e inteligência coletiva —, sendo posteriormente examinadas suas relações com a perspectiva do conhecimento distribuído em ambientes colaborativos. A partir da convergência desses elementos, o modelo foi construído por síntese teórico-conceitual, e não como resultado direto de uma única abordagem da literatura: os componentes relacionados aos processos de identificação, compartilhamento e mobilização do conhecimento fundamentaram a dimensão de Gestão do Conhecimento; os mecanismos de identificação e visibilidade das capacidades dos indivíduos fundamentaram o mapeamento de competências; e os processos de articulação, colaboração e mobilização coletiva fundamentaram a dimensão de inteligência coletiva. A integração dessas dimensões conduziu à proposição do modelo, no qual o mapeamento de competências atua como mecanismo mediador entre os processos de Gestão do Conhecimento e a mobilização das competências distribuídas, favorecendo a construção de capacidades coletivas em ambientes colaborativos intensivos em conhecimento.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL

O modelo parte da compreensão de que o conhecimento encontra-se distribuído entre indivíduos e grupos, exigindo mecanismos capazes de identificá-lo, organizá-lo e mobilizá-lo coletivamente. Nesse contexto, propõe-se que o mapeamento de competências atua como um mecanismo mediador da Gestão do Conhecimento, tornando visíveis capacidades frequentemente dispersas ou pouco reconhecidas nos ambientes colaborativos. A visibilidade das competências favorece sua mobilização por meio de processos de compartilhamento, cooperação, aprendizagem coletiva e formação de redes, contribuindo para a emergência da inteligência coletiva.

Essa compreensão encontra-se respaldada em Davenport e Prusak (1998; 2003), que afirmam que o conhecimento resulta da comunicação entre experiências, valores e

informações contextualizadas. De forma complementar, Lévy (2003) argumenta que o conhecimento está disperso entre os indivíduos e que nenhum sujeito detém isoladamente todos os saberes necessários para responder aos desafios contemporâneos.

Nesse contexto, o modelo proposto compreende o conhecimento distribuído como uma condição inicial dos ambientes colaborativos, tornando necessária a adoção de ferramentas capazes de identificar, organizar e mobilizar competências existentes no meio coletivo, como apresentado na figura 1.

A construção do modelo decorreu da síntese dos elementos recorrentes identificados na literatura analisada. Na dimensão da Gestão do Conhecimento, foram considerados processos relacionados à identificação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento, em diálogo com as contribuições de Davenport e Prusak (1998; 2003) e Probst, Raub e Romhardt (2002). Na dimensão das competências, a literatura mobilizada no estudo fundamentou a compreensão da competência como capacidade de mobilizar e integrar conhecimentos, habilidades e recursos, bem como do mapeamento como mecanismo de identificação e visibilidade dessas capacidades, conforme Le Boterf (2003), Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2001). Na dimensão da inteligência coletiva, Lévy (2003) fundamentou a compreensão da inteligência como distribuída e dependente da mobilização das competências, enquanto Lima e Amaral (2008) e Andrade et al. (2011) contribuíram para a compreensão das relações entre compartilhamento, interação, aprendizagem e produção coletiva do conhecimento. A articulação desses elementos conduziu à estrutura proposta na Figura 1, na qual o conhecimento distribuído constitui a condição inicial, a Gestão do Conhecimento organiza os processos relacionados ao conhecimento, o mapeamento confere visibilidade às competências e sua mobilização favorece a emergência da inteligência coletiva.

Figura 1 - Modelo conceitual



Fonte: elaboração própria (2026). Com base em Davenport e Prusak (1998; 2003), Lévy (2003), Probst, Raub e Romhardt (2002), Yuan et al. (2008) e Andrade *et al.* (2011).

6.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A primeira dimensão apresentada no modelo refere-se a Gestão do Conhecimento, compreendida como o conjunto de práticas destinadas a identificar, organizar, compartilhar e aplicar conhecimentos relevantes para a organização. Essa interpretação aproxima-se da perspectiva apresentada por Probst, Raub e Romhardt (2002), que defendem que o uso estratégico do conhecimento organizacional exige abordagens que envolvem processos sistemáticos de criação, disseminação e utilização do conhecimento organizacional, como apresentado no referencial teórico desta pesquisa.

Desta forma, nos ambientes colaborativos, a GC envolve processos que favorecem a utilização do conhecimento nas práticas organizacionais. Conforme Davenport e Prusak (2003), o valor do conhecimento está relacionado à capacidade organizacional de transformá-lo em ação. Assim, os processos de identificação, organização, compartilhamento e aplicação representados no modelo constituem condições para que conhecimentos dispersos sejam reconhecidos e utilizados coletivamente.

Complementarmente, a partir dos processos que são promovidos pela GC, o modelo posiciona o mapeamento de competências como um instrumento capaz de visibilizar os conhecimentos pouco reconhecidos nos ambientes colaborativos. Assim, embora o

conhecimento seja considerado um recurso estratégico, sua efetivação depende em parte da capacidade de identificar onde ele se encontra. Ao olhar para redes de inovação, institutos de pesquisa e organizações baseadas em conhecimento, uma grande parte das competências encontra-se distribuída entre indivíduos e grupos especializados, dificultando sua localização e mobilização.

A partir da literatura analisada, o mapeamento de competências exerce papel relevante ao ampliar a visibilidade das competências existentes, localizar especialistas, identificar lacunas de conhecimento e reconhecer capacidades institucionais. A visibilidade das competências assume relevância especial, pois representa a passagem de conhecimentos que antes estavam dispersos, para conhecimentos reconhecidos de forma coletiva. Por exemplo, quando especialistas, experiências e capacidades tornam-se identificáveis, criam-se condições para a sua utilização de forma estratégica em atividades colaborativas.

6.3 DA VISIBILIDADE À MOBILIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

O modelo propõe que a identificação das competências, por si só, não garante a produção da inteligência coletiva. Entre o reconhecimento das capacidades existentes e a geração de resultados coletivos, a mobilização das competências ocupa uma posição intermediária, ao possibilitar que conhecimentos e capacidades identificados sejam efetivamente articulados nos ambientes colaborativos.

Essa proposição encontra fundamento na definição de inteligência coletiva apresentada por Lévy (2003), segundo a qual a inteligência coletiva depende da valorização e da coordenação contínua das competências distribuídas entre os indivíduos. No modelo proposto, a mobilização das competências é compreendida a partir de quatro processos inter-relacionados.

O compartilhamento corresponde à circulação do conhecimento entre os participantes e favorece o acesso às experiências e competências existentes no coletivo. Essa perspectiva aproxima-se das discussões de Davenport e Prusak (2003), que atribuem relevância à circulação e à utilização do conhecimento nos contextos organizacionais.

A cooperação corresponde à atuação conjunta de indivíduos em torno de objetivos comuns. Com base em Howe et al. (2011), compreende-se que a integração de diferentes competências amplia o potencial de resolução de problemas e favorece a construção de soluções coletivas.

A aprendizagem coletiva relaciona-se à construção compartilhada de conhecimentos decorrente das interações entre os participantes. Andrade *et al.* (2011) observam que ambientes colaborativos favorecem o desenvolvimento de capacidades cognitivas coletivas que ultrapassam os limites individuais dos participantes. Nesse sentido, a interação contínua entre os indivíduos possibilita a construção de novos conhecimentos compartilhados.

Por fim, a formação de redes representa a consolidação de vínculos colaborativos entre indivíduos e grupos, ampliando as possibilidades de circulação e articulação dos conhecimentos distribuídos. Nesse sentido, as interações estabelecidas entre os participantes favorecem a constituição de estruturas relacionais nas quais diferentes competências podem ser conectadas e mobilizadas em torno de objetivos compartilhados.

6.4 INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO RESULTADO EMERGENTE

A etapa final apresentada no modelo corresponde à inteligência coletiva, compreendida como o resultado da mobilização das competências existentes no ambiente colaborativo. A inteligência coletiva constitui um fenômeno que decorre da interação entre sujeitos, produzindo capacidades coletivas superiores às capacidades isoladas de cada participante. Sua gênese está, portanto, nas conexões e trocas estabelecidas entre os agentes da rede, condição que, conforme Lévy (2003), depende da valorização e coordenação contínua das competências distribuídas entre os indivíduos.

Os processos associados à inteligência coletiva representados no modelo incluem: produção coletiva do conhecimento, que aborda a articulação entre diferentes competências que favorecem a criação de novos conhecimentos; resolução de problemas, vista como a capacidade dos grupos colaborativos apresentarem maior potencial para enfrentar desafios e produzirem respostas para tomadas de decisões; inovação, baseada em Barros, Borges e Almeida (2025), que defendem que a inovação depende de forma direta da capacidade organizacional em combinar conhecimento de diferentes fontes e atores; capacidade adaptativa, compreendida como a capacidade dos grupos de responder a mudanças e desafios emergentes a partir da articulação coletiva de conhecimentos e competências.

6.5 SÍNTESE INTERPRETATIVA DO MODELO

De forma geral, o modelo proposto sugere que a inteligência coletiva não surge automaticamente da existência de conhecimento distribuído. Sua construção pode ser

fortalecida por meio da atuação da GC na identificação e organização desses conhecimentos, bem como pela utilização de instrumentos capazes de tornar visíveis as competências existentes.

Ao favorecer a visibilidade das competências, o mapeamento cria condições para sua mobilização por meio do compartilhamento, da cooperação, da aprendizagem coletiva e da formação de redes. O principal argumento derivado do modelo é que o fortalecimento da inteligência coletiva em ambientes colaborativos depende da capacidade de identificar, conectar e mobilizar competências distribuídas em torno de objetivos comuns. Tal proposta amplia a compreensão do papel do mapeamento na GC, posicionando-o como elemento estratégico para a construção de capacidades coletivas em redes de conhecimento.

A contribuição conceitual da proposta está na articulação entre os processos de GC, as competências e a inteligência coletiva. As abordagens de GC enfatizam processos de criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento, enquanto os estudos sobre inteligência coletiva destacam a mobilização das competências distribuídas. A aproximação dessas perspectivas permite situar o mapeamento como elemento mediador entre a identificação das capacidades existentes e sua mobilização em ambientes colaborativos. Desse modo, a originalidade da proposta encontra-se na articulação entre visibilidade e mobilização das competências como elementos explicativos da relação entre GC e inteligência coletiva.

Em termos de aplicabilidade, o modelo pode funcionar como estrutura analítica para orientar iniciativas de Gestão do Conhecimento em ambientes colaborativos, auxiliando na compreensão de como competências existentes podem ser identificadas, tornadas visíveis e mobilizadas. Sua utilização pode subsidiar, por exemplo, a localização de especialistas, a identificação de lacunas de conhecimento, a formação de equipes ou redes de colaboração e o direcionamento de ações de compartilhamento e aprendizagem coletiva. Ressalta-se, entretanto, que o modelo possui caráter teórico-conceitual, razão pela qual essas possibilidades representam aplicações potenciais a serem verificadas empiricamente.

Em comparação com as abordagens discutidas no referencial, observa-se que a literatura de Gestão do Conhecimento tende a enfatizar os processos de criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento, enquanto a perspectiva da inteligência coletiva privilegia a coordenação e a mobilização das competências distribuídas. Já o mapeamento de competências é frequentemente associado à identificação de capacidades,

conhecimentos e especialistas. O modelo proposto aproxima essas perspectivas ao inserir o mapeamento no percurso entre a gestão do conhecimento disponível e sua mobilização coletiva. Assim, sua contribuição não reside na proposição isolada de novos processos de GC, de novas formas de mapeamento ou de uma nova definição de inteligência coletiva, mas na explicitação da relação entre visibilidade e mobilização das competências como mecanismo capaz de fortalecer a passagem do conhecimento distribuído para capacidades coletivas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as contribuições do mapeamento de competência como uma ferramenta da GC para o fortalecimento da inteligência coletiva em ambientes colaborativos. Partiu-se do entendimento de que o conhecimento, em contextos organizacionais, encontra-se distribuído entre indivíduos, grupos e comunidades, fazendo-se necessária a adoção de mecanismos capazes de identificar, organizar e mobilizar as competências dispersas.

A revisão da literatura evidenciou que a GC ultrapassa abordagens centralizadas exclusivamente no armazenamento e na gestão da informação e assume papel estratégico na criação de condições para a circulação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. A partir dessa visão, foi proposto um modelo conceitual que posiciona o mapeamento de competências como elemento mediador entre a GC e a inteligência coletiva. O modelo sugere que a identificação e a visibilidade das competências favorecem a mobilização por meio de processos de compartilhamento, cooperação, aprendizagem coletiva e formação de redes, contribuindo para a produção coletiva do conhecimento, a resolução de problemas, a inovação e o fortalecimento da capacidade adaptativa dos ambientes colaborativos.

O estudo pretende ampliar a compreensão do papel do mapeamento de competências ao evidenciar sua função estratégica na identificação de conhecimentos e especialistas e na transformação de competências distribuídas em capacidades coletivas. Entretanto, por tratar-se de uma pesquisa de natureza teórico-conceitual, o modelo proposto não foi submetido à validação empírica. Estudos futuros poderão aplicá-lo em diferentes contextos organizacionais e colaborativos, investigando de que maneira o mapeamento de competências influencia os processos de compartilhamento do conhecimento e a formação da inteligência coletiva.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: integrando comportamento, estrutura e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDRADE, I. A.; BERTI JUNIOR, D. W.; TOMAÉL, M. I.; CORGOSINHO, R. J. M. Inteligência coletiva e ferramentas web 2.0: a busca da gestão da informação e do conhecimento em organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Paraíba, v. 1, n. esp., p. 27–43, 2011. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/10385 Acesso em: 11 jun. 2026.

BARROS, M. C. J.; BORGES, L. C.; ALMEIDA, M. B. Gestão do conhecimento: planejamento de um percurso. **Informação & Informação**, Paraná, v. 30, n. 4, 2025.

BEMBEM, A. H. C.; SANTOS, P. L. V. A. C. Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 18, n. 4, p. 139-151, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/qxsGdQ7r46rLdMsGyrYyqXw/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 26 maio 2026.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Paraíba, v. 5, n. especial, p. 183–196, 2001. Disponível em:https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/abstract/?lang=pt Acesso em: 26 maio 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HOWE, A. W. et al. Exercise 24: using social media for crisis response. **International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management**, [*s. l.*], v. 3, n. 4, p. 36–54, 2011. Disponível em: https://www.igi-global.com/gateway/article/60614. Acesso em: 26 maio 2026.

KING, W. R. Knowledge sharing. In: SCHWARTZ, D. G. (org.). **Encyclopedia of knowledge management.** Hershey: Idea Group Publishing, 2006. p. 493–498.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LIMA, K. K.; AMARAL, D. C. Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 291–305, 2008.

MARIES, I.; SCARLAT, E. Enhancing the computational collective intelligence within communities of practice using trust and reputation models. *In*: NGUYEN, N. T. (ed.). **Transactions on computational collective intelligence III**. Berlin: Springer, 2011. p. 74–95. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-19968-4_4#citeas. Acesso em: 23 maio 2026.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

PROBST, G. J. B.; RAUB, S. P.; ROMHARDT, K. **Managing knowledge**: building blocks for success. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. Três enfoques na pesquisa em Ciências Sociais: o positivismo, a fenomenologia e o Marxismo. *In*: TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

YUAN, W. et al. Collective intelligence in knowledge management. *In*: XU, L. D.; TJOA, A. M.; CHAUDHRY, S. S. (ed.). **Research and practical issues of enterprise information systems II.** Boston: Springer, 2008. p. 651–655. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-75902-9_72#citeas Acesso em: 23 maio 2026.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

AGRADECIMENTOS OU FINANCIAMENTO

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