

RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS ORGANIZACIONAIS: validação de método por especialistas praticantes.

RICARDO AUGUSTO DA SILVA ALFENAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

RODRIGO BARONI DE CARVALHO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS ORGANIZACIONAIS: validação de método por especialistas praticantes

1. INTRODUÇÃO

Um dos problemas que a Gestão do Conhecimento (GC) visa mitigar é a perda de conhecimentos, que pode ocorrer de diversas formas, como saídas voluntárias de funcionários, demissões, aposentadorias, fusões, aquisições, terceirização, resistência à mudança e ao aprendizado, prontidão tecnológica da empresa, colapso das tecnologias de comunicação e plataformas digitais e incidentes inesperados (Ensslin et al., 2020; Sumbal et al., 2023). Segundo Davenport e Prusak (2003), a perda de conhecimentos custa caro às organizações, seja devido aos prejuízos com processos, produtos e serviços fracassados, ou pelos altos gastos de contratação de conhecimentos externos, como consultorias.

A subdisciplina da GC responsável por lidar com o problema da perda de conhecimento é a Retenção de Conhecimentos – RC (Sumbal et al., 2017). Ainda que não lide apenas com aposentadorias, esta vertente da GC ganhou destaque no início do século XXI devido a aposentadorias em massa da geração *Baby Boomers*, acompanhada pela aparente menor disposição das gerações mais novas em permanecer no mesmo emprego por muitos anos (Sanz & Hovell, 2021).

Sanz e Hovell (2021) defendem que a RC deve ser feita somente em relação aos conhecimentos críticos, o que faz sentido ao se considerar as dificuldades técnicas envolvidas, os grandes volumes de conhecimentos existentes e a limitação de recursos organizacionais (Levy, 2011; Serrat, 2017). Nesta discussão sobre a relevância da Retenção de Conhecimentos Críticos (RCC), há que se considerar a opinião de praticantes e especialistas da área. Segundo o relatório de prioridades e tendências da GC em 2025, documento este baseado em *survey* mundial realizado com 340 praticantes ou especialistas em GC (APQC, 2025), a segunda maior prioridade global da GC foi a identificação, mapeamento ou priorização de conhecimentos críticos. O mesmo relatório apontou que a terceira maior oportunidade para a GC é que aposentadorias e rotatividade de funcionários tornam essencial capturar e transferir conhecimentos. Portanto, a RCC mostra-se um tema relevante e atual, tanto na academia quanto para os praticantes.

Apesar do reconhecimento pelas organizações da existência e da relevância do problema da perda de conhecimentos, Singh e Gupta (2021), Ensslin et al. (2020) e Levallet e Chan (2019) afirmam que muitas vezes elas carecem de métodos que as guiem na retenção dos conhecimentos críticos organizacionais. Sumbal et al. (2017) acrescentam que, na maioria das vezes, as organizações mitigam esta perda por meio de projetos isolados, quando a solução mais adequada seria criarem programas estratégicos e perenes de RCC. Ao se considerar a RCC uma medida de mitigação para o problema da perda de conhecimentos, evidenciou-se tanto uma lacuna teórica quanto uma demanda entre praticantes por um método que trate do tema da RCC organizacionais de uma forma abrangente, perene e estratégica.

Considerando a intenção de proposição de um método que aborde as etapas necessárias à RCC organizacionais, este estudo pode ser guiado pela pergunta “Quais etapas devem compor um método eficaz de Retenção de Conhecimentos Críticos organizacionais?”. Assim sendo, o objetivo principal deste estudo é validar e aprimorar um método para a RCC organizacionais, definindo suas etapas e diretrizes para aplicação prática. Para além desta introdução, o estudo está organizado da seguinte forma: a seção 2 compreende o referencial teórico com os temas de Gestão do Conhecimento, Retenção e Conhecimentos Críticos, além da apresentação do artefato teórico usado neste estudo; a seção 3 traz a metodologia do estudo baseado no método Delphi com especialistas de GC; na seção 4 há a análise dos resultados e na seção 5 apresentam-se as conclusões e limitações deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção define a Gestão do Conhecimento e a relaciona com a Retenção de Conhecimentos e os Conhecimentos Críticos. Artefatos de RCC disponíveis na literatura são debatidos, justificando a escolha do artefato validado neste estudo.

2.1 Gestão do Conhecimento, Retenção e Conhecimentos Críticos

Para Davenport e Prusak (2003), Gestão do Conhecimento trata da extração e desenvolvimento de ativos do conhecimento com objetivo de promover objetivos organizacionais. A Retenção de Conhecimentos como é uma subdisciplina da GC responsável por lidar com a perda de conhecimentos (Sumbal et al., 2017). Convém ressaltar que a RC no âmbito desta pesquisa não é entendida apenas como um dos processos de conhecimento, como abordado por Girdauskienė e Savanevičienė (2007). A RC é aqui abordada em uma concepção mais ampla, compreendida como um objetivo ou resultado pretendido da GC em linha com Sanz e Hovel (2021) e Argote et al. (2003).

No entanto, devido aos enormes volumes de conhecimentos existentes nas organizações e aos limitados recursos disponíveis para gerenciá-los, há que se priorizar a retenção em relação aos Conhecimentos Críticos (Levy, 2011; Sanz e Hovell, 2021; Serrat, 2017). Os Conhecimentos Críticos podem ser entendidos como habilidades, saberes, rotinas e conhecimento relacionais necessários ao desenvolvimento das organizações e caracterizados por sua utilidade, relevância, qualidade, raridade e dificuldade de obtenção (Bibi, 2024; Miranda Junior et al., 2023).

2.2 Artefato Teórico com Etapas para a RCC

Foram buscados na literatura artefatos teóricos que detalhassem a sequência de ações recomendadas ao objetivo da retenção de conhecimentos, que destacassem a importância da identificação e priorização de Conhecimentos Críticos e que pudessem ser utilizados por qualquer tipo de organização. Para isso, utilizou-se o Portal de Periódicos da Capes como base de dados, entre maio e junho de 2024, sem filtros para datas de artigos. O termo de busca foi ("retenção de conhecimento" OR "preservação do conhecimento") AND ("gestão do conhecimento") AND (métodos OR método OR metodologia OR metodologias) AND (organizacional OR empresa OR organização OR empresarial)). Visando contemplar as obras semelhantes em língua inglesa, realizou-se busca semelhante utilizando os termos ("knowledge retention" OR "knowledge preservation") AND ("knowledge management") AND (methods OR methodology OR methodologies) AND (organizational OR company OR organization OR corporate)). Após a leitura dos resumos, foram selecionados 18 artigos e a eles foram somados outros cinco artigos em amostragem intencional pelos autores devido à relevância atribuída.

Na base de 23 artigos, foram identificados quatro artefatos que propuseram etapas para o objetivo da retenção, mas três deles apresentavam incompletudes ao se considerar todas as características almejadas.

Doan et al. (2011) propuseram um modelo de retenção de conhecimentos voltado para pequenas e médias empresas e para os conhecimentos críticos, alinhado com os processos de negócio e composto por um ciclo de três etapas: início, implementação e avaliação. Além disso, os autores apontam para a importância do alinhamento desse processo de retenção com a estratégia de retenção de conhecimentos, com práticas de recursos humanos e com uma cultura de aprendizagem.

Levy (2011) propôs um framework voltado para minimizar a perda de conhecimentos organizacionais, composto por quatro estágios: preliminar de início do processo; definição do escopo da RC; transferência de conhecimentos; integração dos conhecimentos nas atividades organizacionais.

Boyles et al. (2009) criaram um fluxograma com as etapas voltadas para a RCC em organizações do setor nuclear. O fluxo tem três grandes etapas. A primeira é de avaliação do risco de perda de conhecimentos, que leva em consideração o risco de saída dos funcionários, assim como nos conhecimentos e habilidades detidos por eles e a dificuldade de reposição de tais conhecimentos. A segunda etapa é de planejamento e implementação de uma abordagem de captura de conhecimentos críticos, que contempla atividades como o levantamento dos conhecimentos e habilidades essenciais para a organização, avaliação de consequências da eventual perda dos conhecimentos, ações de mitigação, assim como o planejamento de práticas de Retenção do Conhecimento, que devem ser posteriormente implementadas. A terceira etapa é a de monitoramento e avaliação, que envolve o estabelecimento de métricas, avaliação dos projetos e de problemas recorrentes.

O artefato de Levy (2011) não aborda a priorização dos Conhecimentos Críticos, como buscado neste estudo. Além disso, os artefatos de Doan et al. (2011) e Boyles et al. (2009) são voltados para tipos específicos de empresas – pequenas e médias empresas e do ramo nuclear, respectivamente. Por isso, este três foram descartados.

Identificou-se apenas um artefato com todas as características aspiradas, o de Alfenas et al. (2025). A seguir, apresenta-se uma síntese do referido artefato - Figura 1 - para que se entenda a base conceitual na qual este estudo se assenta e seja possível identificar as semelhanças e diferenças entre o artefato inicial utilizado neste estudo e sua versão aprimorada após a intervenção empírica. Adotou-se o termo modelo para definir o artefato em linha com a definição de Lacerda et al. (2013, p. 749) de que “um método é um conjunto de passos (um algoritmo ou orientação) usado para executar uma tarefa”.

O método teórico de Alfenas et al. (2025) propôs que um programa de GC voltado para o objetivo da RCC deveria seguir quatro etapas: diagnóstico preliminar, projeto piloto, planejamento do programa e implementação do programa. Nesta proposta, a etapa de implementação seria realizada em ciclos nos quais cada projeto de retenção completaria um giro completo composto por outros quatro estágios e retroalimentaria o sistema para que os próximos projetos fossem sujeitos a melhorias contínuas, como ocorre no Ciclo PDCA (planejamento, execução, verificação e ações corretivas (Deming, 1982).

A primeira etapa do diagnóstico preliminar envolve a conscientização da alta direção organizacional, a definição de quais conhecimentos são considerados críticos na organização, a avaliação do risco de perda desses conhecimentos críticos e a identificação dos tipos de perda que mais colocam em risco os conhecimentos críticos naquele determinado cenário e momento (Alfenas et al., 2025).

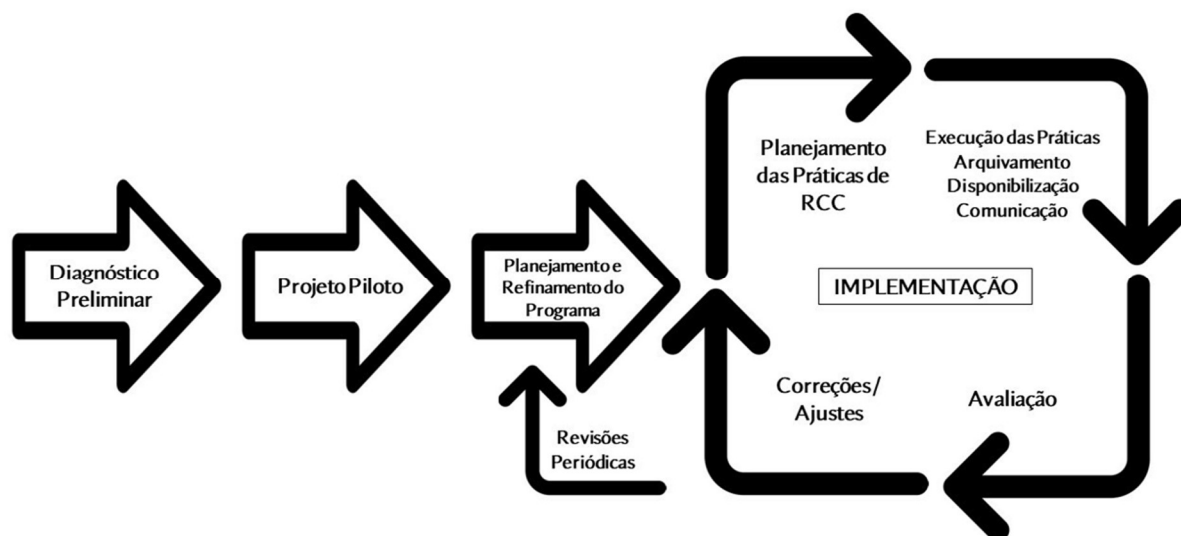


Figura 1. Método Teórico de Gestão do Conhecimento voltado para a Retenção de Conhecimentos Críticos Organizacionais.

Fonte: Alfenas et al. (2025).

A segunda etapa do método é o projeto piloto, que é um projeto de retenção de conhecimento em ambiente real, mas com escopo e prazos reduzidos. O piloto foi alocado cronologicamente neste ponto para tentar demonstrar o quanto antes às lideranças o valor que a retenção pode agregar para a organização. Esse adiantamento para antes do planejamento visaria evitar a repetição de relatos de empresas que realizaram planejamentos longos, que atrasaram a percepção de valor e comprometeram a credibilidade e a implantação da GC.

O planejamento do programa de GC é a terceira etapa do método e deve ocorrer se o projeto piloto for bem avaliado e a organização decidir pela ampliação do escopo e implantação permanente de um programa de GC voltado para a RCC. No planejamento devem ser definidos a governança, o escopo do programa, a avaliação de maturidade organizacional em GC, o risco de perda de conhecimentos críticos, os impactos de tal perda, o mapeamento dos conhecimentos críticos e os indicadores de desempenho.

A quarta e última etapa do método (Figura 1) consiste na implementação, que seria realizada por meio da execução de práticas de GC voltadas para a retenção de conhecimentos. As práticas seriam levadas a cabo por meio de projetos com quatro estágios: planejamento da prática, que deve responder às questões quem, porque, o que, como, quanto, quando e onde; execução das práticas, que é quando os conhecimentos são capturados ou transferidos e eventuais produtos de conhecimento (documentos, procedimentos, fluxos, vídeos, entre outros) devem ser arquivados, disponibilizados para os usuários em potencial e comunicados; as duas últimas etapas da implementação são a avaliação e os ajustes, que podem ser feitos com o uso de Lições Aprendidas.

3. METODOLOGIA

Neste estudo, o artefato teórico proposto por Alfenas et al. (2025) – Figura 1 - foi avaliado e aperfeiçoado por especialistas brasileiros praticantes de Gestão do Conhecimento com experiência em Retenção de Conhecimentos, gerando como produto o Método ReConheCE^β (Figura 4), também avaliado.

Adicionalmente à avaliação do Método ReConheCE^β como um todo, houve uma avaliação específica voltada ao Cardápio de Práticas, que é um elemento de apoio no qual o usuário do método tem à sua disposição uma listagem de práticas de GC indicadas para o

objetivo da RCC. A avaliação do cardápio visou identificar, na opinião dos especialistas, quais práticas de GC eram consideradas relevantes para o objetivo da RCC. Os participantes também ajudaram a promover uma classificação para posicionar as práticas mais relevantes nos pontos superiores das listagens, possibilitando priorizações aos usuários do método.

A validação dos artefatos pelos especialistas praticantes ocorreu por meio de um *Survey* de três rodadas baseado no Método Delphi, que é indicado para a busca de consenso de especialistas a respeito de um tópico complexo emergente, em uma abordagem qualitativa, exploratória, quando há um número limitado de especialistas dispersos geograficamente, sendo assim uma ferramenta de pesquisa bem estabelecida e considerada rigorosa na academia, além de ser extensamente utilizada, inclusive na área de Administração (Birko et al., 2015; Flostrand et al., 2020; Merfeld et al., 2019). A condução do Método Delphi neste estudo seguiu as seis etapas (Figura 2) propostas por Flostrand et al. (2020).

Etapa	Definição	Diligências Realizadas
Primeira	Identificar, recrutar e selecionar o painel de especialistas.	Divulgado entre associados da Sociedade Brasileira de Gestão do conhecimento (SBGC) com a autorização e apoio do então presidente da organização.
Segunda	Primeira rodada do <i>Survey</i> . Objetivou avaliar a proposta inicial do artefato e coletar sugestões para sua melhoria.	Envio do questionário, que avaliou os critérios de qualidade de artefatos e perguntas abertas para sugestões.
Terceira	Elaboração de relatório conciso da primeira rodada de respostas.	Relatório agregou a primeira rodada de respostas. Dados quantitativos organizados e calculados em <i>Microsoft Excel</i> . Dados qualitativos organizados, codificados, categorizados e inferências realizadas conforme Análise de Conteúdo (Bardin, 2016).
Quarta	Envio do relatório da primeira rodada junto com questionário da segunda rodada do <i>Survey</i> , que avaliou sugestões da primeira rodada e dirimiu algumas incertezas geradas na rodada anterior.	Relatório enviado como texto e vídeo. Questões da segunda rodada avaliaram a localização do projeto piloto no método e a permanência/inclusão/exclusão de oito práticas de retenção de conhecimento. Perguntas abertas para sugestões.
Quinta	Envio relatório da segunda rodada junto com questionário da terceira rodada, que avaliou a versão final do artefato.	Envio do questionário, que avaliou os critérios de qualidade de artefatos e perguntas abertas para observações.
Sexta	Elaboração de relatório final e providências relativas às compensações acordadas.	Relatório enviado como texto e vídeo. Fornecimentos do brinde de agradecimento (livro da área de Gestão da Informação).

Figura 2. Etapas de condução do *Survey* Delphi.

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Flostrand et al. (2020).

Os critérios para inclusão no grupo de especialistas praticantes da pesquisa foram: graduação em qualquer área do conhecimento (formação mínima), sendo desejável algum tipo de formação complementar (cursos, leitura de livros ou especialização em âmbito de pós-graduação) em GC; idade mínima de 25 anos para não contemplar profissionais em nível inicial da carreira; experiência mínima de três anos em projetos de GC que envolvessem RC; adesão voluntária à pesquisa; assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, que esclareceu os aspectos éticos da pesquisa e assegurou o anonimato dos participantes.

As três rodadas do *Survey* ocorreram entre setembro e dezembro de 2024 e a coleta de dados fez uso da ferramenta *SurveyMonkey*. A quantidade de especialistas indicada para um *Survey* Delphi, que é operado com amostragem não probabilística com grupos homogêneos, é de 10 a 15 especialistas (Flostrand et al., 2020), portanto a meta do estudo foi alcançar o mínimo de 10 especialistas com respostas completas ao final das três etapas.

As afirmações do *Survey* visaram avaliar os critérios utilidade, viabilidade, completude, compreensibilidade, fidelidade com fenômeno estudado, coerência, robustez, adaptabilidade (Prat et al., 2015) e nível de impacto humano no desempenho do artefato (Aken et al., 2016).

Os especialistas participantes indicaram seu grau de concordância em uma escala tipo *Likert* de 5 pontos. Foram conduzidos pilotos ou pré-testes antes da aplicação oficial das três rodadas, com vistas à identificação prévia e eliminação de possíveis problemas e estimativa da duração de tempo aproximada para responder (Malhotra, 2005).

Após cada rodada de respostas (Figura 3), houve a análise pelos pesquisadores visando avaliar a necessidade de ajustes e redesenho do artefato. Dessa forma, como sugerem Aken et al., (2016) a respeito da abordagem DSR e em harmonia com as três etapas de avaliação do Método Delphi (Birko et al., 2015), houve ciclos de avaliações externas (*Survey Delphi*) seguidas de avaliações internas, em um processo iterativo que gerou uma nova versão aprimorada do artefato mediante ciclos de opiniões e refinamentos.

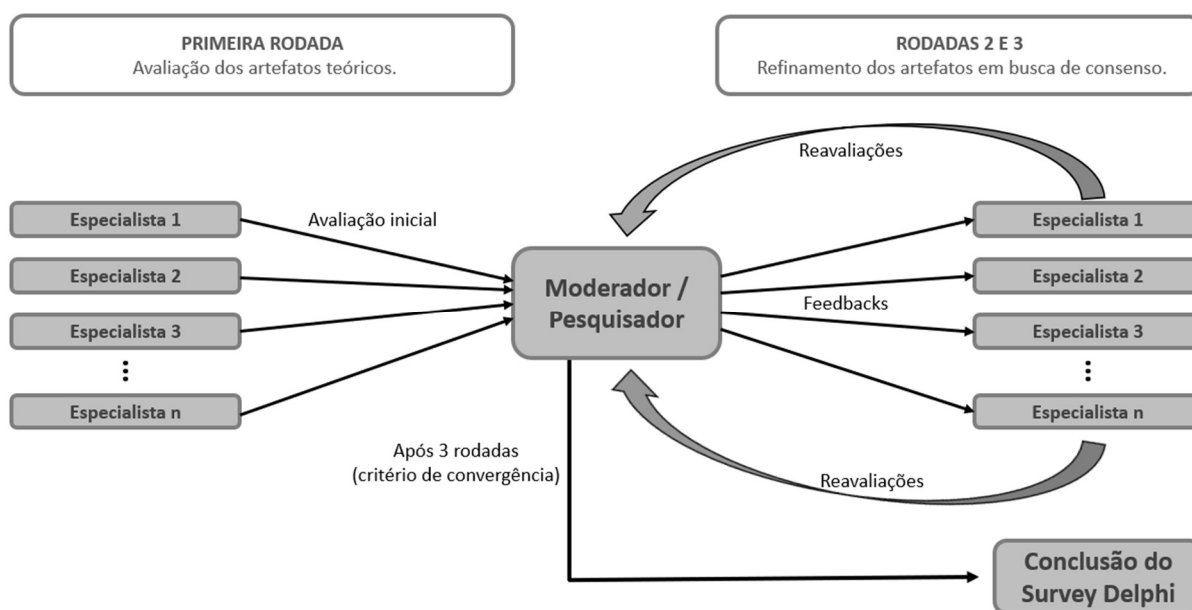


Figura 3. Processo do Método Delphi com 3 rodadas.

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Gnatzy et al. (2011) e Birko et al. (2015).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Do total de 23 especialistas que participaram da primeira rodada do *Survey Delphi*, 18 participaram da segunda rodada do estudo e 15 concluíram o estudo em sua terceira rodada. O grupo de especialistas praticantes tinha idade média de 53 anos (mínimo de 42 anos e máximo de 68 anos), experiência profissional média de 29 anos (mínimo de 15 e máximo de 45), sendo 9 anos em média (mínimo de 3 e máximo de 20) trabalhando em projetos de GC que envolvessem RC. A distribuição entre gêneros foi equilibrada, com leve predominância de mulheres (53%) sobre homens (47%). A escolaridade predominante (47% dos participantes) foi pós-graduação *lato sensu* (Especialização, Aperfeiçoamento ou MBA), seguida de mestrado (40%) e doutorado (13%). Também foi identificada pluralidade nas funções profissionais exercidas pelos participantes, sendo que as três mais citadas foram gerência/chefia (33%), analistas (27%) e especialistas (20%). Também houve uma grande variedade de formações complementares voltadas para GC, sendo as mais predominantes os cursos ou treinamentos de curta duração (53%), MBA ou pós-graduação na área (27%) e eventos técnico-científicos da área (20%). É possível afirmar que se trata de um grupo experiente, qualificado e de certa forma diverso em relação à idade, gênero, função e formação complementar.

O montante de 15 participantes mantidos até a última rodada atendeu aos critérios Flostrand et al. (2020) e Birko et al. (2015). Sobre a diversidade dos participantes, observada

em relação à idade, gênero, função e formação complementar, Beiderbeck et al. (2021) apontam que a diversidade gera um impacto positivo na confiança dos resultados de um *Survey Delphi*, assim como tende a reduzir o surgimento de vieses cognitivos.

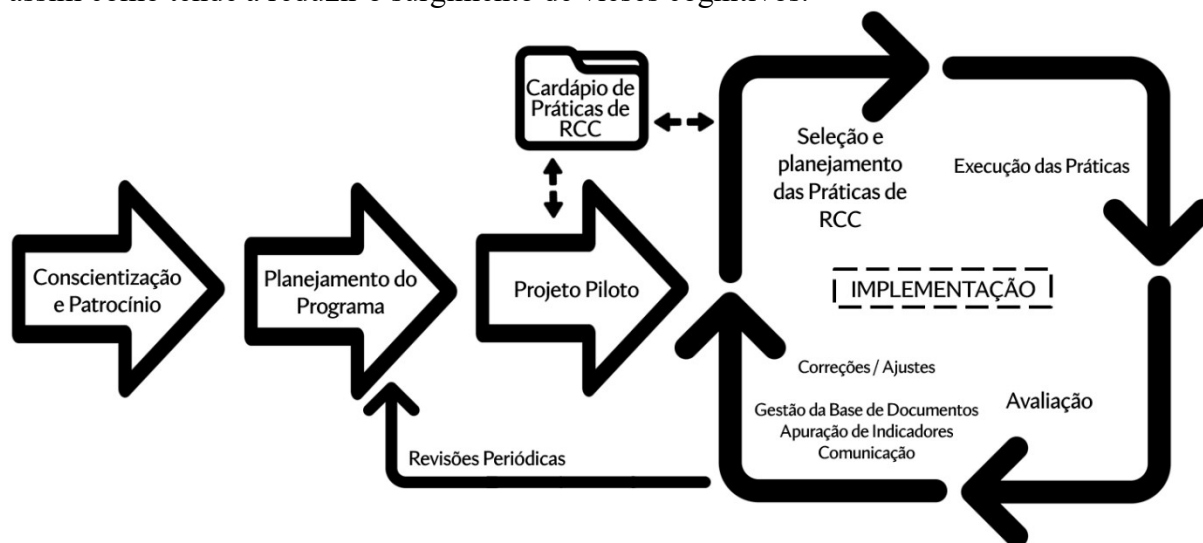


Figura 4. Método ReConheCE^β.

Fonte: resultados do estudo.

Após avaliações e ajustes realizados nas três rodadas do *Survey Delphi*, o artefato gerado neste estudo é apresentado na Figura 4 e seus componentes são discutidos à luz da literatura, demonstrando que os resultados empíricos deste estudo a reforçam.

A primeira etapa do Método ReConheCE^β (Figura 4) é a de conscientização e patrocínio. Na conscientização, convém apresentar a retenção de conhecimentos como uma forma de mitigação para vários tipos de perdas de conhecimentos, que podem ser provenientes de aposentadorias, demissões, saídas voluntárias, esquecimento organizacional, fusões, aquisições, terceirizações, entre outras causas (Daghfous & Belkhodja, 2019; Ensslin et al., 2020). O patrocínio da alta liderança organizacional é fundamental devido à constatação de que a falta de apoio da alta gestão seja um dos principais fatores que impedem a retenção de conhecimentos organizacionais (Martins & Meyer, 2012), sendo os líderes responsáveis por criar as condições adequadas ao trabalho, além de deverem atuar como exemplos de conduta para os demais membros da organização (Corrêa, 2023).

A segunda etapa do método (Figura 4) é o planejamento do programa de retenção de conhecimentos, que envolve a condução de uma série de providências a depender das necessidades organizacionais avaliadas pelos responsáveis pela implantação do método. As providências desta etapa podem incluir o estabelecimento de princípios e diretrizes estratégicas (Cho & Yi, 2015) determinação do escopo (Levy, 2011), criação de uma estrutura de governança (Peltokorpi & Tsuyuki, 2017), indicação dos recursos necessários (Mazorodze & Buckley, 2019), criação de critérios de confidencialidade (Bertino et al., 2006), avaliação da maturidade da organização em GC (Bougoulia & Glykas, 2022), mapeamento de conhecimentos críticos (Driessen et al., 2007), classificação e indexação de conhecimentos por meio de taxonomia e ontologia (Lytras & Pouloudi, 2006), avaliação de riscos e impactos da perda de conhecimentos em nível departamental e/ou individual (Massingham, 2018; Oliva et al., 2022), determinação de ferramenta de gestão documental ou de conteúdos (Haug, 2012), definição de métricas/indicadores (Martin, 2004) e estabelecimento de um plano de comunicação do programa (O'Sullivan, 2007). Este planejamento deve ser revisto periodicamente (Batista, 2012).

Interessante notar que o rol de providências para o planejamento sofreu algumas alterações durante as rodadas de avaliações pelos especialistas praticantes, mas ainda assim sua versão final continuou em acordo com a literatura de GC. Adicionando a este achado à constatação da alta escolaridade dos participantes, supõe-se que os especialistas consultados agreguem conhecimentos acadêmicos em suas práticas profissionais de retenção de conhecimentos.

A terceira etapa do método (Figura 4) é a realização de um projeto piloto, que é recomendado como uma forma de introduzir novidades, testar ferramentas em escopo reduzido e avaliar a sustentabilidade de uma ideia antes de sua implementação em toda a organização (McAslan et al., 2021; Putri et al., 2023). A existência de um projeto piloto não foi contestada pelos participantes do estudo, porém a sua localização no método foi um ponto de certa discórdia. Após as três rodadas do estudo, a maioria (61%) optou por deixá-lo como a terceira etapa do método após todo o planejamento, enquanto 39% dos participantes preferiam adiantar o piloto para a segunda etapa em vista do argumento de que ele poderia contribuir para demonstrar o mais cedo possível (devido ao longo tempo demandado para o planejamento) as possíveis contribuições que a retenção de conhecimentos pode dar para a organização (Newman, 2013; Levy, 2011). Sobre a preferência da maioria por posicionar o projeto piloto na terceira etapa do método, o especialista 5 comentou: “Acredito que é muito importante o plano piloto dar certo, por isso o posicionei após toda preparação possível”. Isto posto, a opinião dominante do grupo de especialistas foi acatada, mas, em vista de um número considerável de participantes ter outra visão, adiciona-se observação sobre a possibilidade de adiantar o piloto mediante janela de oportunidade, necessidade de mostrar o retorno da GC em organizações mais pragmáticas ou urgência em algum projeto de retenção.

A quarta e última etapa do método (Figura 4) é a de implementação, que é a mais importante do método por ser quando as práticas são executadas e a retenção de conhecimentos realmente ocorre mediante a execução das práticas (Levy, 2011) indicadas pelo Cardápio de Práticas. A implementação do Método ReConheCE^β funciona como um ciclo PDCA, como já observado em outros artefatos de GC (Batista, 2012), porém, seguindo as recomendações dos especialistas praticantes consultados neste estudo, com adição de três atividades permanentes após a conclusão do projeto: gestão de base de documentos, mediante a adição de produtos gerados pelo projeto; apuração de indicadores, conforme os novos dados surgidos após o projeto; e comunicação das ações e resultados do projeto.

Ainda a respeito da inclusão das três atividades permanentes, Okatan (2022) afirma que sistemas de gestão de documentos são tecnologias emergentes usadas pela GC que apresentam um efeito positivo sobre a produtividade e a inovação. Córdova et al. (2016) apontam que o uso adequado de indicadores pode contribuir para o aprendizado organizacional e para melhorar processos de gestão. Nezhad e Jenaabadi (2014) identificaram correlação significativa entre habilidades de comunicação e GC, concluindo que as habilidades de comunicação desempenham um papel efetivo no estabelecimento da GC.

Para fins de apresentação dos resultados das questões cujas afirmações foram avaliadas por meio de Escala *Likert* de cinco pontos, convencionou-se que a expressão “nível de concordância” se refere à soma dos percentuais das opções “concordo totalmente” e “concordo”, ao passo que a expressão “nível de discordância” se refere à soma dos percentuais das opções “discordo totalmente” e “discordo”.

Os especialistas participantes forneceram suas visões em relação aos critérios de qualidade atribuídos ao artefato por meio de afirmações (Figura 5) e perguntas abertas (“Use o espaço a seguir se quiser fazer qualquer observação adicional sobre o Método apresentado” e “Caso tenha algum comentário final sobre esta pesquisa, o Método aqui proposto ou o Banco de Práticas proposto, use o espaço a seguir”).

Critério de Qualidade	Afirmação	Opções de resposta (Escala <i>Likert</i> de 5 pontos)				
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Utilidade	O Método proposto pode ser usado como guia em iniciativas com o objetivo de Retenção de Conhecimentos Críticos Organizacionais.	0%	0%	0%	40%	60%
Fidelidade com o fenômeno estudado	O Método pode contribuir para mitigar a perda de conhecimentos e promover a retenção de conhecimentos críticos organizacionais.	0%	0%	0%	53%	47%
Compreensibilidade	O conteúdo do Método é compreensível.	0%	0%	0%	40%	60%
Coerência	O conteúdo do Método é coerente.	0%	0%	0%	27%	73%
	A ordem cronológica de execução proposta no Método é coerente.	0%	0%	0%	60%	40%
Adaptabilidade	O Método proposto poderia ser usado em diferentes tipos de organizações.	0%	7%	7%	40%	47%
Viabilidade	O uso do Método em organizações seria viável.	0%	0%	0%	47%	53%
Robustez	O Método proposto parece robusto.	0%	0%	0%	53%	47%

Figura 5. Avaliações do Método ReConheCE^B segundo critérios de qualidade de Prat et al. (2015).

Fonte: resultados do estudo.

Percebe-se que todas as afirmações apresentadas na Figura 5 obtiveram um nível de concordância superior a 87%. Portanto, considerando a Figura 5, é possível inferir que há convergência de opiniões dos especialistas participantes do estudo no sentido de considerarem o método útil, fiel com o fenômeno estudado (no sentido de poder contribuir para o objetivo da RCC), compreensível, coerente, cronologicamente coerente, adaptável, viável e robusto. Algumas dessas inferências são reforçadas por comentários dos participantes nas questões abertas, como “acredito que o método pode ser eficiente” (especialista 8), “belo produto” (especialista 12), “o método parece bem robusto... de modo geral, o método é consistente e aplicável a diversos segmentos” (especialista 13).

Os especialistas participantes também apontaram seus níveis de concordância em relação a uma afirmação sobre o nível de impacto humano no desempenho do artefato (Aken et al., 2016): “O sucesso da implantação do Método será proporcional à experiência em GC do responsável por sua implantação. Ou seja, quanto mais experiente o profissional responsável, maior tende a ser o sucesso da implantação do Método”. A minoria de 7% discordou totalmente da afirmação, 13% não concordaram nem discordaram, 40% concordaram e outros 40% concordaram totalmente. Portanto, com um nível de concordância de 80%, os participantes demonstraram considerar que o fator humano exercerá influência sobre o desempenho do método. A este respeito, dois comentários abertos fornecem indícios de razões da opinião convergente: “Acredito que o método pode ser eficiente. Mas as pessoas também são fundamentais. Se o indivíduo não acredita na GC ou na retenção de conhecimento, o método não vai atingir o objetivo pretendido” (especialista 8); “O método parece bem robusto, mas vai depender das características da organização onde se pretende implantar e do conhecimento do

profissional que vai encabeçar o processo. Mas de modo geral, o método é consistente e aplicável a diversos segmentos” (especialista 13).

O Cardápio de Práticas é um elemento de apoio às etapas três e quatro (Projeto Piloto e Implementação) do Método ReConheCE^β. Após avaliação dos especialistas e ajustes, sua versão final contém 31 (trinta e uma) práticas de GC indicadas para a RCC, divididas em quatro grupos: práticas que promovem a retenção de conhecimentos por meio da transferência de conhecimentos, baseadas na documentação de conhecimentos, baseadas na gestão de pessoas e tecnologias de suporte (Figuras 6).

As práticas são apresentadas na Figuras 6 segundo a categorização realizada pelos especialistas, em cada grupo, da mais importante (em cima) para a menos importante (embaixo). No entanto, é bom destacar que mesmo as práticas apresentadas embaixo foram consideradas relevantes para os especialistas, que não apenas atribuíram a ordem de importância delas, como também avaliaram a possibilidade de exclusão de práticas consideradas irrelevantes.

Segundo sugestão do especialista 5, depois validada pelos demais, houve adição apenas da prática de Integração de Funcionários (ou *Onboarding*) no rol do Cardápio de Práticas. A Integração de Funcionários consiste em ações que visam promover e acelerar a integração e aprendizagem de novos funcionários, sendo considerada essencial para criar ambientes de trabalhos atrativos, engajar novatos e fornecer o treinamento inicial para desempenho de novas responsabilidades (Brødsjø et al., 2023).

Grupo de Práticas	Descrição do Grupo	Práticas
Promoção da RCC via transferência	Práticas que podem promover a RCC por meio da transferência de conhecimentos entre pessoas	Comunidade de Prática
		Reuniões
Promoção da RCC via documentação	Práticas de promoção da RCC baseadas na documentação de conhecimentos e cujo foco é o método de documentação, não as tecnologias necessárias para tal finalidade	Entrevista com Especialistas
		Mapeamento / Auditoria / Inventário de Conhecimentos
		Procedimentos / Processos Escritos
		Lições Aprendidas
		Melhores Práticas
		Documentação, em geral
		Vídeos Técnicos
		Narrativas / <i>Storytelling</i>
		Revisão Pós-Ação / <i>After Action Review</i>
		Análises de Redes Sociais / de Contatos Chave
		Entrevista de Saída
Promoção da RCC baseadas na Gestão de Pessoas	Práticas indicadas para a RCC que são comumente adotadas pela Gestão de Pessoas	Mentoria / <i>Mentoring</i>
		Desenvolvimento de Carreiras
		Plano de Sucessão
		Mapeamento de Competências / Páginas Amarelas
		Treinamento
		Rotação de Tarefas / Trabalho
		Eventos de Capacitação, Formação ou Engajamento
		Planejamento de Aposentadorias
		Observação de trabalho / <i>Job Shadowing</i>
		Programa de Reconhecimento e Recompensa
		Contratação de Especialistas
		<i>Onboarding</i> / Integração de Funcionários
		<i>Coaching</i>
Contratação de Aposentados		

Tecnologias de suporte às práticas de promoção da RCC	Tecnologias quem podem ser empregadas como suporte às práticas de RCC e que podem conferir ganhos de escala	Base de Documentos
		Tecnologias de Comunicação
		Inteligência Artificial
		Wikis

Figura 6. Cardápio de Práticas para a promoção da RCC e tecnologias de suporte.

Fonte: resultados do estudo.

5. CONCLUSÃO

Este estudo empírico objetivou validar e aprimorar um método para a Retenção de Conhecimentos Críticos organizacionais. O seu produto, o Método ReConheCE^β (Figura 4), exibe uma sequência de etapas visando mitigar o problema da perda de conhecimentos críticos organizacionais e é indicado para organizações de qualquer área ou porte. Este método tem potencial para gerar implicações práticas a organizações que enfrentem o problema da perda de conhecimentos críticos e que busquem orientações objetivas e viáveis para lidar com ele.

Especialistas praticantes de GC com experiência em retenção de conhecimentos definiram e ordenaram as etapas necessárias para se reter conhecimentos organizacionais críticos. Em ordem cronológica, são: conscientização e patrocínio de lideranças; planejamento do programa de retenção de conhecimentos; projeto piloto; e implementação, que deve ocorrer em ciclo semelhante ao PDCA, tendo três atividades permanentes adicionadas ao final de cada ciclo, a gestão da base de documentos, a apuração de indicadores e a comunicação do projeto de retenção de conhecimentos.

O Cardápio de Práticas (Figura 6) é um elemento de apoio do método e presta grande utilidade às etapas três e quatro - projeto piloto e implementação – por apresentar um rol com 31 práticas de GC indicadas ao objetivo da retenção de conhecimentos, dispostas em ordem de decrescente de relevância, segundo categorização dos especialistas.

Este estudo apresenta algumas limitações. A amostra de 15 especialistas praticantes foi não probabilística, portanto, os resultados não são generalizáveis para toda a população. Também há que se apontar que a participação somente de especialistas brasileiros afasta a possibilidade de generalização dos resultados em escala global.

Recomenda-se que estudos futuros realizem testes de campo com o artefato criado, que se encontra pronto para testes em ambientes e situações reais. Adicionalmente, o artefato pode ser testado por praticantes não acadêmicos, sendo que para ambos os tipos de usos adaptações (inclusões, exclusões, alterações) são encorajadas. Em vista da intenção de adaptabilidade do Método ReConheCE^β em detrimento de sua escalabilidade, recomenda-se executar adaptações convenientes mediante prévia avaliação por profissionais qualificados.

Na essência deste estudo, pulsa a inquietação diante do efêmero – o saber que escapa, a experiência que se dissipa, a memória organizacional que se desfaz com o tempo. Por outro lado, acredita-se que o Método ReConheCE^β possa ser guia útil neste cenário, não para cristalizar o conhecimento, mas para permitir que ele flua com propósito, sendo preservado onde é vital e renovado. Mais do que um conjunto de etapas, este método representa um convite à consciência organizacional, um chamado para que instituições não apenas guardem seu saber, mas o cultivem com estratégia, abrangência, perenidade e intencionalidade.

REFERÊNCIAS

- Aken, J. V., Chanasekaran, A., & Halman, J. (2016). Conducting and publishing design science research: Inaugural essay of the design science department of the Journal of Operations Management. *Journal of Operations Management*, 47-48(1), 1-8.

- Alfenas, R. A. S., Carvalho, R. B., & Versiani, A. F. (2025, no prelo). Retenção de Conhecimentos Críticos Organizacionais: proposta de modelo teórico. *AtoZ*.
- American Productivity & Quality Center (APQC). (2025, 23 January). *2025 Knowledge Management Priorities and Trends: survey report*. https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2025-01/K015194_2025%20Knowledge%20Management%20Priorities%20and%20Trends%20Survey%20Report.pdf
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (3ª reimpressão, Reto, L. A. Pinheiro, A. Trans.). Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*. Ipea.
- Beiderbeck, D., Frevel, N., Von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., & Schweitzer, V. M. (2021). The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 165, 120577.
- Bertino, E., Khan, L. R., Sandhu, R., & Thuraingham, B. (2006). Secure Knowledge Management: confidentiality, trust, and privacy. *IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics - Part A Systems and Humans*, 36(3), 429-438.
- Bibi, G. (2024). Employee mobility as a knowledge development strategy. *Human Resource Management Review*, 101014.
- Birko, S., Dove, E., & Özdemir, V. (2015). Evaluation of Nine Consensus Indices in Delphi Foresight Research and Their Dependency on Delphi Survey Characteristics: A Simulation Study and Debate on Delphi Design and Interpretation. *PloS One*, 10(8), E0135162.
- Bougoulia, E., & Glykas, M. (2022). Knowledge management maturity assessment frameworks: a proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 355-386.
- Boyles, J. E., Kirschnick, F., Kosilov, A., Yanev, Y., & Mazour, T. (2009). Risk management of knowledge loss in nuclear industry organisations. *International Journal of Nuclear Knowledge Management*, 3(2), 125-136.
- Brødsjø, V., Sandøy, B., & Hustad, E. (2023). Exploring Onboarding Processes for IT Professionals: The Role of Knowledge Management. *24th European Conference on Knowledge Management*, 24(1), 148-158.
- Córdova, F. M., Durán, C. A., & Galindo, R. (2016). Evaluation of intangible assets and best practices in a mediumsized port community. *Procedia Computer Science*, 91, 75-84.
- Corrêa, F. (2023). *Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação*. Universidade FUMEC.
- Cho, Y. Y., & Yi, S. G. (2015). Effects of Introduction of Knowledge Management System in Relation to Organizational Performance - focused on management factors and information technology factors. *Korean Society of Computer Information*, 20(2), 169-180.
- Daghfous, A., & Belkhodja, O. (2019). Managing Talent Loss in the Procurement Function: Insights from the Hospitality Industry. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 11(23), 6800.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam do seu capital intelectual* (Tradução de Lenke Peres, 10ª reimpressão). Elsevier. (Trabalho original publicado em 1954).
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. MIT Center for Advanced Engineering Study, 88-90.

- Doan, M. Q., Rosenthal-Sabroux, C., & Grundstein, M. (2011). A reference model for knowledge retention within small and medium-sized enterprises. *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing*, 306-311.
- Driessen, S., Huijsen, W. O., & Grootveld, M. (2007). A framework for evaluating knowledge-mapping tools. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 109-117.
- Ensslin, L., Carneiro Mussi, C., Rolim Ensslin, S., Dutra, A., & Pereira Bez Fontana, L. (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 985–1004.
- Flostrand, A., Pitt, L., & Bridson, S. (2020). The Delphi technique in forecasting– A 42-year bibliographic analysis (1975–2017). *Technological Forecasting & Social Change*, 150, 119773.
- Gnatzy, T., Warth, J., Von der Gracht, H., & Darkow, I. (2011). Validating an innovative real-time Delphi approach - A methodological comparison between real-time and conventional Delphi studies. *Technological Forecasting & Social Change*, 78(9), 1681-1694.
- Girdauskienė, L. & Savanevičienė, A. (2007). Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer. *Engineering Economics*, 4(54), 36-43.
- Haug, A. (2012). The implementation of enterprise content management systems in SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(4), 349-372.
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & produção*, 20, 741-761.
- Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176-199.
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600.
- Lytras, M. D., & Pouloudi, A. (2006). Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 64-80.
- Malhotra, N. K. (2005). *Introdução à pesquisa de marketing* (tradução Robert Brian Taylor). Pearson Prentice Hall, 225-246.
- Martin, W. J. (2004). Demonstrating knowledge value: a broader perspective on metrics. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 77-91.
- Martins, E. C., & Meyer, H. W. J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 77-96.
- Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721-758.
- Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2019). Knowledge management in knowledge-intensive organisations: understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-6.
- McAslan, D., Najar Arevalo, F., King, D. A., & Miller, T. R. (2021). Pilot project purgatory? Assessing automated vehicle pilot projects in US cities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1-16.
- Merfeld, K., Wilhelms, M., Henkel, S., & Kreutzer, K. (2019). Carsharing with shared autonomous vehicles: Uncovering drivers, barriers and future developments – A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 66-81.
- Miranda Junior, J., Sell, D., Potrich, L. N., & Trierweiler, H. J. (2023, September). Analysis of Critical Knowledge for Strengthening Resilience and Operational Safety. In *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 24, No. 1, pp. 609-618).

- Nezhad, N. J., & Jenaabadi, H. (2014). Studying Effect of Communication Skills and Leadership Styles of Manager on Knowledge Management of Zahedan University of Medical Sciences, Iran. *UCT Journal of Management and Accounting Studies*, 2(2), 27-33.
- Newman, C. (2013, May 21). *Carla Newman on ROCK (Retention of Critical Knowledge)* [Video]. <https://vimeo.com/81688528>
- Oliva, F. L., Paza, A. C. T., Bution, J. L., Kotabe, M., Kelle, P., Vasconcellos, E. P. G., Grisi, C. C. H., Almeida, M. I. R., & Fischmann, A. A. (2022). A model to analyze the knowledge management risks in open innovation: proposition and application with the case of GOL Airlines. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 681-721.
- O'Sullivan, K. J. (2007). Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 102-108.
- Okatan, K. (2022). *Emerging Technologies Supporting Knowledge Management for Innovation Management*. In V. Gupta & C. Gupta (Eds.), *Emerging Technologies for Innovation Management in the Software Industry* (pp. 134-150). IGI Global Scientific Publishing.
- Peltokorpi, V., & Tsuyuki, E. (2017). Knowledge governance in a Japanese project-based organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 36-45.
- Prat, N., Comyn-Wattiau, I., & Akoka, J. (2015). A Taxonomy of Evaluation Methods for Information Systems Artifacts. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 229-267.
- Putri, N. K. S., Permatasari, D., Susanto, R., Lee, C. K., & Kurniawan, Y. (2023). Knowledge Management Evaluation Using Digital Capability Maturity Model in Higher Education Institution. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(2), 140-157.
- Sanz, R., & Hovell, J. (2021). Knowledge retention *framework* and maturity model: improving an organization or team's capability to retain critical knowledge. *Knowledge Management for Development Journal*, 16(1), 8-27.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Open.
- Singh, M. K., & Gupta, V. (2021). Critical types of knowledge loss in military organisations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(4), 618-635.
- Sumbal, M. S. U. K., Irfan, I., Durst, S., Sahibzada, U. F., Waseem, M. A., & Tsui, E. (2023). Knowledge retention in oil and gas industry – the case of contract workforce. *Kybernetes*, 52(4), 1552–1571.
- Sumbal, M. S. U. K., Tsui, E., See-to, E., & Barendrecht, A. (2017). Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: A multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 907-924.