

Trilha 2 (métodos, processos, técnicas, práticas e ferramentas)

ReConheCE: Método de Retenção de Conhecimentos Críticos validado por especialistas da SBGC

ReConheCE: Critical Knowledge Retention Method validated by SBGC specialists

Ricardo Augusto da Silva Alfenas

Doutor em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Brasil.
ricardoalfenas@yahoo.com.br

Rodrigo Baroni de Carvalho

Doutor em Ciência da Informação. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Brasil.
baroni@pucminas.br

Fernando Fukunaga

Doutor em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – Brasil.
fernando.fukunaga@sbgc.org.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo propor e validar um método de Gestão do Conhecimento voltado para a Retenção de Conhecimentos Críticos organizacionais, capaz de orientar organizações na mitigação da perda de conhecimentos estratégicos. A originalidade da pesquisa reside na construção do Método ReConheCE^β, um artefato original elaborado com base em revisão integrativa da literatura e validado por 15 especialistas praticantes da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Metodologicamente, a pesquisa utilizou o *Design Science Research* (DSR), articulado à Revisão Integrativa da Literatura e ao Método Delphi, em três rodadas, conduzidas com especialistas em Gestão do Conhecimento com experiência em Retenção de Conhecimentos. O Método ReConheCE^β foi desenvolvido e validado, estando estruturado em quatro etapas: conscientização e patrocínio, planejamento do programa, projeto piloto e implementação contínua baseada no ciclo PDCA. O método contempla também um Portfólio com 31 práticas para guiar projetos de retenção de conhecimentos. As avaliações dos especialistas indicaram elevados níveis de concordância quanto à utilidade, coerência, viabilidade, robustez e adaptabilidade do método. Como implicação prática, o estudo oferece às organizações um guia estruturado e flexível para implantação de programas permanentes de retenção de conhecimentos críticos, contribuindo para a continuidade organizacional e a preservação do capital intelectual.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Retenção de Conhecimento, Conhecimentos Críticos Organizacionais, *Design Science Research* (DSR), Método Delphi.

ABSTRACT

This study aimed to propose and validate a Knowledge Management method focused on the retention of critical organizational knowledge, capable of guiding organizations in mitigating the loss of strategic knowledge. The originality of the research lies in the development of the ReConheCE^β Method, an unprecedented artifact built upon an integrative literature review and validated by 15 practitioner specialists from the Brazilian Knowledge Management Society. Methodologically, the study adopted the Design Science Research (DSR) approach, combined with an Integrative Literature Review and the Delphi Method, conducted over three rounds with Knowledge Management specialists experienced in Knowledge Retention. The ReConheCE^β

Method was developed and validated, being structured into four stages: awareness and sponsorship, program planning, pilot project, and continuous implementation based on the PDCA cycle. The method also includes a Portfolio comprising 31 practices designed to guide knowledge retention projects. Expert evaluations indicated high levels of agreement regarding the method's usefulness, coherence, feasibility, robustness, and adaptability. As a practical implication, the study provides organizations with a structured and flexible guide for implementing permanent critical knowledge retention programs, thereby contributing to organizational continuity and the preservation of intellectual capital.

KEYWORDS: Knowledge Management, Critical Knowledge Retention, Critical Organizational Knowledge, *Design Science Research* (DSR), Delphi Method.

1. INTRODUÇÃO

Entre as várias definições existentes para a Gestão do Conhecimento (GC), Wiig (2000, p.4) a descreveu como “gerenciamento sistemático e explícito de atividades, práticas, programas e políticas relacionadas ao conhecimento dentro da empresa”. A Retenção de Conhecimentos (RC) pode ser considerada como uma subdisciplina da GC que lida com a manutenção, aqui entendida como o oposto da perda de conhecimentos explícitos e tácitos, sobretudo de especialistas, e que sejam importantes para as organizações (CHIU et al., 2022; LEVY, 2011; SANZ; HOVELL, 2021; SUMBAL et al., 2017). A relevância da RC deriva do fato de que a perda de conhecimentos é um problema organizacional estratégico (PHALADI, 2025).

Ainda que essa subdisciplina não lide apenas com aposentadorias, esta vertente da GC ganhou destaque no início do século XXI devido às aposentadorias em massa da geração *Baby Boomers*, acompanhadas 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). Neste contexto de recursos escassos, a relevância é mais importante do que a plenitude.

Apesar do reconhecimento pelas organizações 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 captura dos Conhecimentos Críticos organizacionais. Sumbal et al. (2017) acrescentam que, na maioria das vezes, as organizações mitigam essa perda por meio de projetos isolados, quando a solução mais adequada seria criarem programas estratégicos e perenes de RCC (Retenção de Conhecimentos Críticos).

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?”. Nesse sentido, esta pesquisa utiliza a Revisão Integrativa e o Método Delphi como abordagens para propor versão teórica e, posteriormente, submetê-la à validação por especialistas praticantes.

Para que o escopo deste estudo fique inequívoco, é importante destacar que a RC no âmbito desta pesquisa não é entendida apenas como um dos processos de conhecimento, como abordado por Girdauskienė e Savanevičienė (2007), mas em uma concepção mais ampla, compreendida como um objetivo ou resultado pretendido da GC em linha com Sanz e Hovell (2021) e Argote et al. (2003). Para além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte maneira: a seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados; a seção 4 expõe os resultados e sua respectiva discussão; e, por fim, a seção 5 traz as considerações finais e implicações do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda definições de Conhecimentos Críticos para uma adequada delimitação do termo e apresenta outros artefatos com etapas para a RCC, demonstrando em quais aspectos o artefato proposto pode contribuir para complementar a literatura vigente e auxiliar a prática corporativa.

2.1 Conhecimentos Críticos

Visando à adequada delimitação do conceito de Conhecimentos Críticos no âmbito deste estudo, o Quadro 1 reúne, em ordem cronológica decrescente, algumas definições encontradas na literatura. Importante frisar que parte das definições são implícitas, tendo sido formuladas por inferência.

Compilando as definições no Quadro 1 de modo sintético, apresenta-se a seguinte definição: Conhecimentos Críticos são conhecimentos tácitos ou explícitos determinantes para o sucesso das organizações e cuja perda possa colocar em risco a operação sustentável do negócio.

Quadro 1

Definições de Conhecimentos Críticos em Gestão do Conhecimento

Definição de Conhecimentos Críticos	Referência
Conhecimento valioso gerado ao longo de projetos cuja desapareição representaria ameaça persistente à sustentabilidade do desempenho organizacional e à competitividade da organização.	Nyallu et al. (2025)
Informações, habilidades, experiências e competências específicas essenciais para operações, execução de processos-chave, tomada de decisões estratégicas, adaptação a mudanças, vantagem competitiva e sustentabilidade a longo prazo.	Arimany-Serrat et al. (2024)
Habilidades, <i>know-how</i> técnico, ideias, rotinas e conhecimento relacional.	Bibi (2024)
Conhecimento da mais alta qualidade compartilhado pelos membros de uma organização. Identificado pelos critérios de natureza, dificuldade de captura, utilidade e raridade.	Miranda Junior et al. (2023)
Conhecimentos relevantes.	Coneglian Junior et al. (2023)
Conhecimento importante e necessário ao desenvolvimento da organização.	Sumbal et al. (2023)
Conhecimento considerado significativo, vital e essencial para uma tarefa ou atividade específica que está diretamente ligada à gestão de requisitos de segurança operacional e desempenho comercial bem-sucedido. Conhecimento estabelecido no contexto de uma posição específica que é considerado imperativo para os ocupantes da referida posição possuírem antes de serem autorizados a desempenhar deveres e tarefas associados de forma independente.	IAEA (2022)
Conhecimentos tácitos ou explícitos necessários à continuidade da organização e ao seu desempenho.	Sanz e Hovell (2021)
Conhecimento cuja perda seria mais prejudicial ao desempenho da organização	Singh e Gupta (2021)
O que garante a atividade de inovação contínua e bem-sucedida de uma organização.	Tochilov et al. (2021)
Conhecimentos essenciais para a continuidade da organização.	Ensslin et al. (2020)
Conhecimentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.	Serrat (2017)
Conhecimento essencial para a concretização das metas organizacionais e que está em risco de ser perdido.	Wane e Santos (2017)
Aquele que é valioso em termos de proporcionar vantagem competitiva devido à sua raridade, relevância, heterogeneidade ou insubstituibilidade.	Dube e Ngulube (2013)
Conhecimento fundamental para vantagem competitiva sustentável.	Schmitt et al. (2012)
Informação, modo de fazer ou <i>feedback</i> mais influentes que contribuem diretamente para os resultados da tarefa.	Huang e Cummings (2011)
O que os funcionários sabem sobre suas tarefas, quem eles conhecem e com quem colaboram para concluir o trabalho no prazo.	Parise et al. (2006)
Conhecimentos necessários ao sucesso do negócio.	Preiss (2000)

Nota. Elaborado pelos autores.

2.2 Artefatos voltados para a RCC

Este tópico tem por objetivo apresentar os artefatos de GC voltados à RCC identificados por meio de revisão integrativa descrita na metodologia. Tal revisão de literatura também sintetizou os principais componentes desses artefatos, bem como etapas, ações, necessidades, critérios e os principais obstáculos enfrentados pelas organizações ao investir em RC. Destaca-se que o termo método é abordado na perspectiva de Lacerda et al. (2013) como um tipo de artefato que propõe um conjunto de passos usados para executar uma tarefa.

A busca da literatura retornou um conjunto de 23 obras que apresentaram artefatos para a RC. A análise das referidas publicações evidenciou a carência de métodos de Retenção de Conhecimentos organizacionais, assim como a escassez de artefatos que de certa forma prescreveram etapas sequenciais, visando programas perenes de RC, exceção dada a Doan et al. (2011), Levy (2011) e Boyles et al. (2009) – ver Quadro 2.

Quadro 2

Análise comparativa entre os artefatos existentes com etapas para a RC e o objetivo desta pesquisa

Artefatos com Etapas para RC	Pontos de convergência com o objetivo desta pesquisa	Limitações em relação ao objetivo desta pesquisa
Doan et al. (2011)	Presença de ações em busca de patrocínio da alta direção, implementação de projetos de retenção e avaliação.	Artefato criado para pequenas e médias empresas. Contém indicações esparsas de práticas.
Levy (2011)	Presença de ações para conscientização e busca por patrocínio da alta direção, definição de escopo e indicação de projeto piloto.	Contém escassa orientação para identificação e priorização de Conhecimentos Críticos. Contém indicações esparsas de práticas.
Boyles et al. (2009)	Presença de ações para avaliação de risco de perda de conhecimento, implementação de abordagem para captura de conhecimentos, monitoramento e avaliação.	Artefato criado para organizações da indústria nuclear. Contém indicações esparsas de práticas.

Nota. Elaborado pelos autores.

Constatou-se que os artefatos existentes voltados ao objetivo da RC são majoritariamente focados na compreensão do fenômeno da retenção e muitos deles apresentam escopos limitados a organizações de localizações geográficas ou setores de atuação específicos. Destaca-se que nenhum dos artefatos identificados apresenta todas as características buscadas neste estudo, ou seja, que detalhe a sequência de ações práticas recomendadas ao objetivo da retenção de conhecimentos, que dê destaque para a importância da identificação e priorização de Conhecimentos Críticos, que indique de forma estruturada as práticas de GC recomendadas para o objetivo da RCC, que possa ser utilizado por qualquer tipo de organização e que tenha sido criado com participação de praticantes de GC com experiência em RC.

3. METODOLOGIA

Neste tópico, demonstra-se como o *Design Science Research* (DSR) serviu de base metodológica na criação do artefato. Explica-se, também, como a Revisão Integrativa de Literatura e o Método *Delphi* foram conjugados com o DSR e guiaram a construção da versão teórica do artefato (Figura 2) e na versão validada por especialistas (Figura 3), respectivamente.

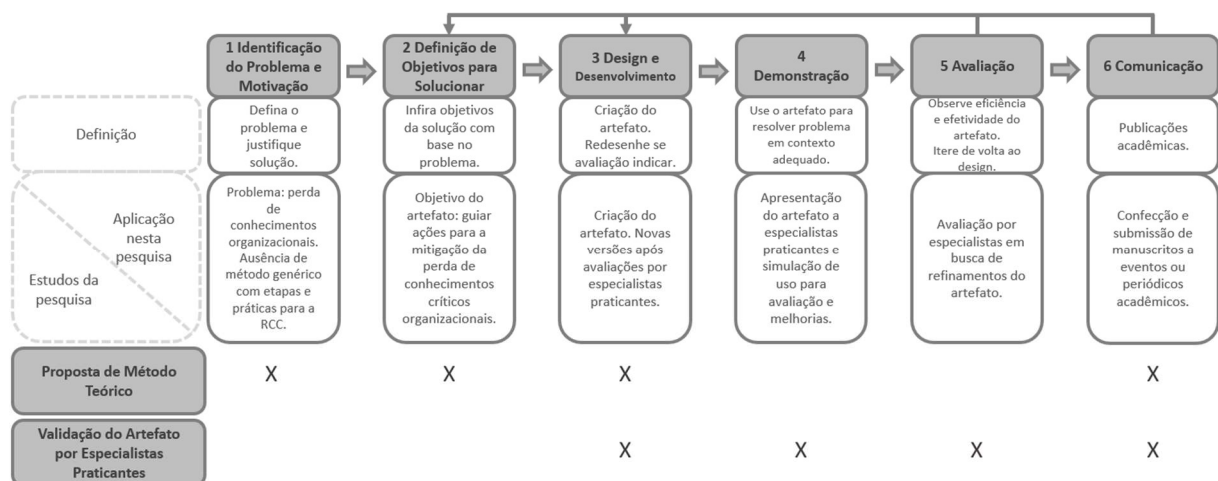
3.1 Uso do Método *Design Science Research*

De acordo com Peffers et al. (2007), o DSR configura-se como um método de pesquisa voltado à criação de artefatos generalizáveis para a solução de problemas organizacionais, posto que “um artefato projetado sob *Design Science Research* (DSR) visa resolver uma classe de problemas, e não um problema isolado” (PANAKADUWA et al., 2025, p. 3). No caso desta pesquisa, a classe de problemas é a perda de Conhecimentos Críticos organizacionais.

Tendo em vista o uso do DSR, a construção dos artefatos ocorreu a partir da adaptação das etapas propostas por Peffers et al. (2007) para aplicação do método (Figura 1). Cada um dos seis passos do DSR (PEFFERS et al., 2007) foi relacionado às ações conduzidas nesta pesquisa, com a indicação, na parte inferior da Figura 1, de qual momento cada ação foi desenvolvida.

Figura 1

Processo e aplicação do Design Science Research na pesquisa



Nota. Elaborado pelos autores, adaptado de Peffers et al. (2007).

Como complemento ao método geral da pesquisa, elaborou-se um protocolo destinado às avaliações do artefato, referente à quinta etapa do DSR (Figura 1). Tal protocolo (Quadro 3) foi construído com base em uma estrutura geral de avaliação de Venable et al. (2016), agregando critérios de avaliação de artefatos de Prat et al. (2015) e elementos oriundos de Aken et al. (2016) e Peffers et al. (2007), em consonância com as especificidades desta pesquisa. Aken et al. (2016) destacam que o DSR não apresenta regras fixas, configurando-se como uma estratégia passível de diferentes formas de operacionalização.

Quadro 1

Protocolo de avaliação do artefato

Etapa da Elaboração do Artefato	Método do Estudo	Etapa de Avaliação	Objetivos da Avaliação. Avaliar...	Crítérios Avaliados	Paradigma de Avaliação	Design do Episódio de Avaliação
Validação do Método por Especialistas Praticantes	Método Delphi	Avaliação por Especialistas Praticantes	...a utilidade geral para a RCC	Utilidade, compreensibilidade, coerência, completude, robustez, viabilidade, fidelidade com o fenômeno estudado, adaptabilidade e nível de impacto humano no desempenho do artefato	Artificial	Survey Delphi de três rodadas com especialistas com experiência empresarial em RC

Nota. Elaborado pelos autores com base em Venable et al. (2016), Prat et al. (2015), Aken et al. (2016) e Peffers et al. (2007).

3.2 Revisão Integrativa de Literatura

A revisão teve como objetivo central buscar métodos ou outros artefatos que apresentassem as etapas necessárias para a RCC. Ademais, as obras selecionadas subsidiaram a construção da versão inicial teórica do artefato (Figura 2) e também apoiaram a discussão dos resultados da pesquisa.

Para isso, foi realizada Revisão Integrativa, segundo os critérios de Whittemore e Knafl (2005) e Saunders et al. (2019) (Quadro 4).

Quadro 4

Aplicação da Revisão Integrativa de Literatura

Estratégia	Recomendações	Aplicação nesta Pesquisa
Identificação do problema	Identificar claramente o propósito da revisão (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).	Encontrar métodos voltados para a RCC ou artefatos semelhantes, sobretudo aqueles que abordassem as etapas necessárias à sua implantação e as práticas de GC que a suportassem.
Busca de literatura	Deve explicitar os termos de busca, a base utilizada e estratégias de busca adicionais. A pesquisa abrangente pode ser combinada com amostragem intencional, desde que justificada e explícita (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).	Portal de Periódicos da Capes como base de dados, todas suas bases inclusas, entre maio e junho de 2024, com intervalo de datas das publicações até maio de 2024. Inicialmente, foram identificadas as palavras-chave principais relacionadas ao tema deste estudo, "retenção de Conhecimentos Críticos organizacionais", e foram avaliados sinônimos e termos relacionados, tendo sido selecionado o termo "preservação do conhecimento" com sinônimo de retenção do conhecimento. O termo "gestão do conhecimento" foi adicionado para retornar somente obras da área, assim como foram combinados os termos "métodos", "método", "metodologia" e "metodologias", visando encontrar obras similares a métodos que também pudessem abordar as etapas da RCC. Foram utilizados operadores booleanos (AND, OR) para combinar e o termo de

	A elaboração dos termos de busca deve iniciar pela identificação das palavras-chave relacionadas ao tema de estudo e seus sinônimos. Depois, com o uso de operadores booleanos, deve-se combinar os termos para garantir a abrangência e precisão da busca (SAUNDERS et al., 2019).	busca resultante 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)). Foram acrescidos à base publicações escolhidas em amostragem intencional pelos autores devida à relevância ao tema.
Avaliação dos Dados	Avaliar a qualidade dos dados da base e sua adequação ao estudo. Critérios de inclusão e exclusão (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).	Seleção da base por meio da leitura dos títulos e resumos, tendo como critério de inclusão na base contemplar as obras que abordavam métodos e outros artefatos voltados para a Retenção de Conhecimentos sob a perspectiva organizacional, assim como etapas e práticas indicadas para a RC. Formou-se uma base de 18 artigos, que foram adicionados às 05 publicações obtidas em amostragem intencional, totalizando um <i>corpus</i> de 23 obras.
Análise de Dados	Requer que os dados sejam ordenados, codificados, categorizados, resumidos e unificados em uma conclusão integrada (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).	Foram fichadas em planilha eletrônica as citações sobre métodos/metodologias/modelos/ <i>frameworks</i> para a RCC, as suas etapas, as práticas de GC voltadas para ela e outras citações consideradas relevantes para a construção do texto da pesquisa. As citações foram categorizadas e codificadas em colunas chamadas "temas" e "subtemas", o que facilitou a busca posterior, a unificação de textos sobre temas comuns, a comparação, o uso dos dados e o alcance de novas perspectivas teóricas. Na análise, os dados foram avaliados, comparados, ordenados, e usados na construção do artefato e na discussão dos resultados.

Nota. Elaborado pelos autores com base em Whittemore e Knafl (2005) e Saunders et al. (2019).

3.3 Método *Delphi*

A validação dos artefatos junto a especialistas praticantes ocorreu por meio de um *Survey* composto por três rodadas, baseado no Método Delphi, utilizado para promover o consenso entre especialistas a partir da convergência de suas opiniões. Esse método, amplamente difundido desde a década de 1950, é particularmente indicado para a análise de temas complexos e emergentes, em abordagens qualitativas e exploratórias, sobretudo quando há poucos especialistas distribuídos geograficamente. Assim, configura-se como uma ferramenta consolidada e rigorosa na pesquisa acadêmica, com uso recorrente, inclusive no campo da Administração (BIRKO et al., 2015; FLOSTRAND et al., 2020; MERFELD et al., 2019; VON DER GRACHT, 2012).

A condução do Método Delphi nesta pesquisa seguiu as seis etapas básicas de Flostrand et al. (2020), que são apresentadas a seguir juntamente com diligências realizadas em sua implementação.

A primeira etapa consistiu na identificação, recrutamento e seleção do painel de especialistas (FLOSTRAND et al., 2020), que ocorreu via divulgação da pesquisa em duas comunidades da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), a CoP MGCI (comunidade de praticantes de GC representantes de organizações associadas) e o *The Second Brain* (comunidade de associados). Tal divulgação contou com autorização e patrocínio público do então presidente da SBGC, fator essencial na condução do estudo. Os critérios para inclusão no grupo de especialistas praticantes foram: graduação em qualquer área do conhecimento, sendo desejável algum tipo de formação complementar em GC; idade mínima de 25 anos; experiência mínima de três anos em projetos de GC que envolvessem RC; adesão voluntária à pesquisa; assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

A segunda etapa na condução do Método *Delphi* foi a aplicação de um *Survey* (FLOSTRAND et al., 2020), online assíncrono aos especialistas. Gnatzy et al. (2011) apontam que um *Survey Delphi* online assíncrono é oportuno aos participantes por permitir que respondam no melhor momento possível. O *Survey* contou com três rodadas (critério de convergência adotado), com o uso da ferramenta *SurveyMonkey*¹. As três rodadas de coleta de respostas ocorreram de setembro a dezembro de 2024. 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 respondentes indicaram seu grau de concordância em uma escala tipo Likert de 5 pontos e a quantidade de afirmações ficou dentro do sugerido por Birko et al. (2015), que seria entre seis e quarenta.

Conforme recomendação de Malhotra (2005) com vistas à identificação prévia e eliminação de possíveis problemas, foram conduzidos pilotos ou pré-testes nos meses de setembro (1ª rodada), novembro (2ª rodada) e dezembro (3ª rodada) de 2024 antes da aplicação oficial das três rodadas de coleta de dados. As impressões do pré-teste foram utilizadas para melhorias das afirmações e das estratégias de coleta de dados.

A terceira etapa na condução do Método *Delphi* diz respeito à elaboração de relatório conciso que agregou as respostas dos especialistas (FLOSTRAND et al., 2020). Conforme indicação de Merfeld et al. (2019), as respostas abertas foram organizadas, codificadas, categorizadas e chegou-se a inferências, utilizando-se para isso a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) com apoio do software *Microsoft Excel* na organização dos dados.

¹ <https://pt.surveymonkey.com/>

Na quarta etapa, em novembro de 2024, houve o envio do relatório dos resultados da etapa anterior, juntamente com o pedido para que os participantes respondessem a uma segunda rodada do *Survey* (FLOSTRAND et al., 2020). Esta nova rodada tinha por objetivo dirimir incertezas geradas na primeira rodada de respostas, mais especificamente a definição da localização do projeto piloto no método, tema que houve respostas discordantes dos participantes, e a permanência/inclusão/exclusão de oito práticas de retenção de conhecimento cujas avaliações da primeira rodada geraram dúvidas nos pesquisadores. Avaliar mudanças, ou não, de opiniões após as novas informações oriundas do relatório da rodada anterior é um dos cerne do Método *Delphi* na busca por convergência de opiniões (FLOSTRAND et al., 2020).

A quinta etapa consistiu em agregar uma rodada final (terceira) de respostas e compará-las com as anteriores para avaliar a convergência de opiniões. Em dezembro de 2024, esta rodada final trouxe a proposta final do método atualizada segundo sugestões oriundas das duas rodadas anteriores, apresentando novamente as afirmações para avaliação dos critérios de qualidade a fim de se comparar a evolução dos mesmos critérios submetidos ao método inicial e ao método final. Três perguntas abertas também foram disponibilizadas para que os participantes se expressassem livremente sobre o método final, o Portfólio de Práticas e todo o estudo, respectivamente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados em conformidade com a ordem cronológica da pesquisa, abrangendo, primeiramente, a criação do método teórico e, em seguida, sua validação por especialistas praticantes. Os elementos dos artefatos são apresentados e vinculados com a literatura, demonstrando sua convergência e assimilação da literatura vigente.

4.1 Versão Inicial Teórica do Artefato

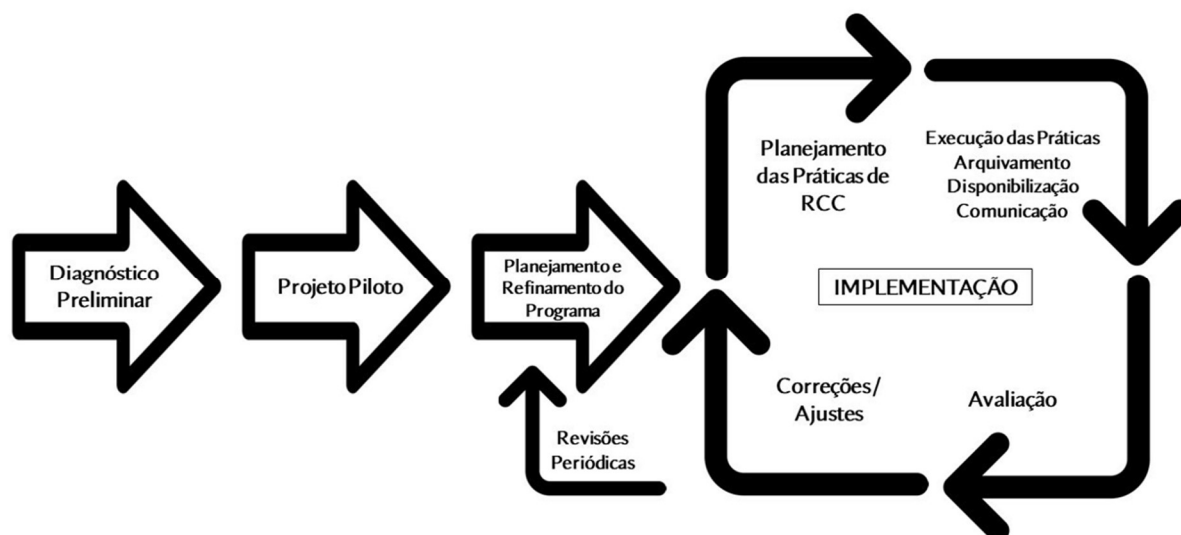
Como resultado da Revisão Integrativa descrita no método, a primeira versão do artefato, até então teórico, foi concebida para a RCC (Figura 2). A construção desse artefato fundamentou-se em diretrizes extraídas de 23 obras obtidas na revisão.

O artefato da Figura 2 propõe que a implantação de programas de GC voltados para RCC seja fundamentada em quatro etapas: o diagnóstico preliminar e conscientização das lideranças (CORRÊA, 2023); um projeto piloto para testar em escala reduzida um projeto de RCC, visando testar tecnologias, introduzir novidades e avaliar reações (PUTRI et al., 2023);

planejamento do programa, que contém uma série de ações visando a avaliação da maturidade em GC (BOUGOULIA; GLYKAS, 2023), estabelecimento de governança (PELTOKORPI; TSUYUKI, 2006) e mapeamento de Conhecimentos Críticos (DRIESSEN et al., 2007); a última etapa é 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) e que se dá por meio de projetos conduzidos segundo os quatro passos do Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming (1982), expostos na Figura 2.

Figura 2

Artefato inicial teórico. Método de Gestão do Conhecimento voltado para a Retenção de Conhecimentos Críticos Organizacionais.



Nota. Fonte: resultados da pesquisa.

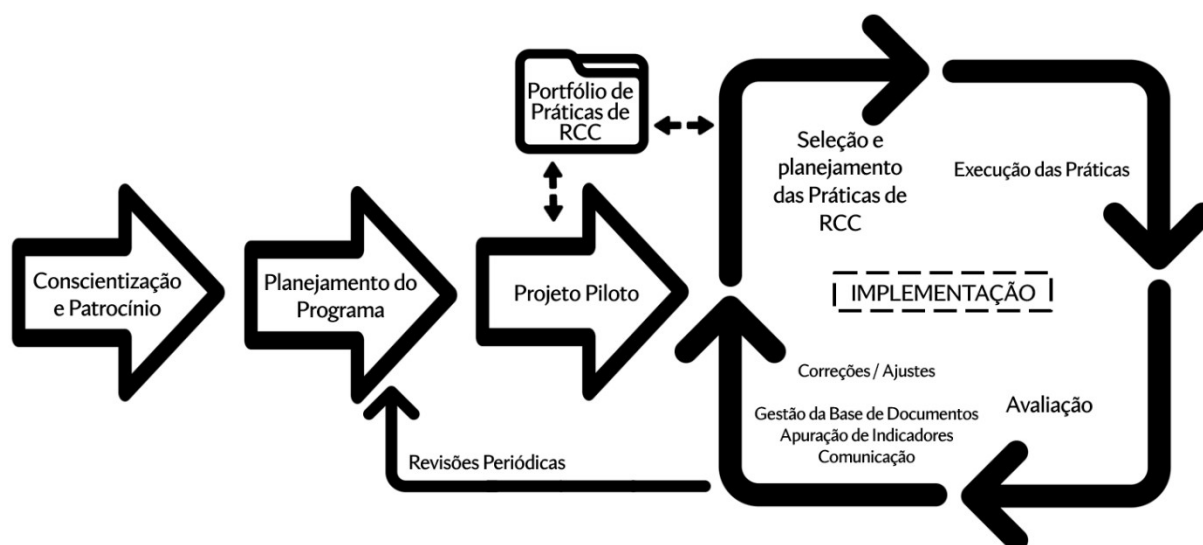
Entende-se que a proposição do método teórico da Figura 2 configurou-se como um aprofundamento da literatura vigente, visto que comunga com ela, porém a utiliza em uma construção inédita.

4.2 Artefato Validado por Especialistas Praticantes - Método ReConheCE^β

Com base nas contribuições dos especialistas praticantes obtidas por meio de *Survey Delphi*, no qual o método teórico (Figura 2) foi avaliado com vistas ao seu aperfeiçoamento, foi desenvolvido o Método ReConheCE^β (Retenção de Conhecimentos Críticos Estratégicos), apresentado na Figura 3.

Evidenciam-se três diferenças entre o artefato resultante das contribuições dos especialistas praticantes (Figura 3) e o artefato teórico inicial (Figura 2). A primeira refere-se ao adiantamento do planejamento para a segunda etapa do método, o que deslocou o projeto piloto para a terceira etapa e demandou a renomeação da etapa inicial, de modo a enfatizar a conscientização e o patrocínio das lideranças em detrimento do diagnóstico preliminar, que se tornou redundante diante do planejamento antecipado, já contemplando diagnóstico mais abrangente. A segunda diferença consiste na inclusão na estrutura do artefato (Figura 3) do Portfólio de Práticas, destacando seu papel de apoio às fases 3 (Projeto Piloto) e 4 (Implementação). Por fim, a terceira diferença foi a incorporação de três atividades permanentes após a conclusão de cada projeto de retenção: gestão da base documental, quando aplicável; apuração de indicadores, com a inclusão dos dados do projeto; e comunicação às partes interessadas.

Figura 3
Método ReConheCE^β.



Nota. Fonte: resultados da pesquisa.

O Método ReConheCE^β apresenta um conjunto de etapas e ações recomendadas que visam possibilitar às organizações a identificação e retenção dos Conhecimentos Críticos de forma permanente, estratégica, sistemática, abrangente e integrada. Entre suas características, destaca-se a flexibilidade para adaptações conforme as especificidades de cada ambiente corporativo, desde que tais ajustes promovam maior adequação do método ao contexto e sejam validados pela equipe responsável por sua implantação. Em estudo que avaliou a

implementação de programa de GC visando retenção de conhecimentos, Pollack e Pollack (2015) identificaram que o processo de mudança organizacional demanda flexibilização das ações descritas na sequência linear de etapas devido ao processo proposto não representar a complexidade da ação necessária.

A etapa inicial do Método ReConheCE^B (Figura 3) é denominada Conscientização e Patrocínio, sendo destinada à sensibilização e à obtenção do apoio da alta liderança. As ações previstas nessa etapa envolvem a comunicação à alta direção dos benefícios potenciais da implementação de um programa de GC voltado à RCC, buscando seu engajamento e comprometimento. Esta fase também se mostra adequada para o alinhamento entre as estratégias de RCC e as estratégias organizacionais, antes do início do programa. Nesse contexto, podem ser definidos o problema principal a ser enfrentado, a missão ou propósito da iniciativa de RCC e os objetivos prioritários do trabalho. A proposição de uma etapa inicial de implantação abordando a conscientização em busca do apoio da alta direção encontra respaldo em publicações como as de Jorge e Albertin (2025), Yepes e López (2023) e Carlucci et al. (2022), que destacam a necessidade do comprometimento da alta direção em iniciativas de GC.

A etapa de Planejamento do Programa de RCC, correspondente à segunda fase do método (Figura 3), envolve diversas ações estratégicas que sustentam sua eficácia e continuidade. Entre as ações passíveis de definição pela equipe de implantação, incluem-se: a definição da estrutura de governança, que pode ser formalizada por meio de uma política de GC, responsável por estabelecer princípios, agentes, papéis, responsabilidades e hierarquias (LIN et al., 2025) a elaboração de uma política de confidencialidade de GC, visando resguardar aspectos sensíveis do negócio (SATIBI; ATMI, 2024); a realização de avaliação de maturidade em GC, que fornece diagnóstico da situação atual e orienta a priorização de esforços (BOUGOULIA; GLYKAS, 2023); o mapeamento dos CC, etapa essencial para direcionar a retenção, contemplando a identificação dos conhecimentos, seus riscos e impactos potenciais (GAVRILOVA et al., 2024); a preparação de um plano de comunicação do programa de RCC, com vistas à disseminação de resultados, redução de resistências e estabelecimento de clima organizacional favorável à transferência de conhecimentos (VAN DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004); e a definição de métricas e indicadores de desempenho, fundamentais para mensurar os resultados do programa (MARTIN, 2004).

Na terceira etapa do Método ReConheCE^B (Figura 3), conduz-se um projeto piloto com o objetivo de implementar uma iniciativa de retenção em tempo e escopo reduzidos, permitindo

testar práticas, avaliar resultados e repercussões, além de demonstrar, na prática, às lideranças e ao corpo funcional, os impactos do programa de RCC na organização (TEIXEIRA et al., 2022; XU et al., 2021). O piloto constitui a primeira etapa em que se utiliza o elemento de apoio denominado Portfólio de Práticas, detalhado em tópico posterior. Cabe destacar que, mediante avaliação e decisão da equipe de implantação, essa etapa pode ser antecipada ou mesmo conduzida em paralelo à fase de planejamento. Considerando que o planejamento tende a demandar maior tempo em razão de sua complexidade, a antecipação do piloto pode ser estratégica em situações de urgência ou diante de janelas de oportunidade, permitindo a obtenção e a apresentação mais célere de resultados práticos da RCC (MILTON, 2018).

A quarta etapa do método (Figura 3), denominada Implementação, é inspirada no Ciclo PDCA de Deming (1982) e opera como um ciclo contínuo de projetos de RCC, que utilizam o Portfólio de Práticas como elemento de apoio na seleção da prática mais adequada a cada iniciativa. A integração de processos de implementação de GC com o Ciclo PDCA está consolidada, sendo observada inclusive em trabalhos recentes como os de Mohammad et al. (2024), Abualwafa et al. (2023) e Bukari et al. (2023), que alegam que o PDCA confere a possibilidade de melhoria contínua e a otimização da qualidade. Em cada projeto, a prática de RCC é planejada, executada, avaliada e, quando necessário, ajustada. Ao final, antes do encerramento, três atividades permanentes são realizadas: a gestão da base documental (SUBRAMANI et al., 2021), com a inclusão e organização dos documentos gerados; a apuração de indicadores (CHENG et al., 2024); e a comunicação do projeto (MARINHO; COUTO, 2022), com vistas a ampliar a credibilidade por meio da transparência e da divulgação.

Após os ajustes e refinamentos realizados no método ao longo das duas primeiras rodadas do *Survey Delphi*, na terceira rodada os especialistas participantes apresentaram suas percepções quanto aos critérios de qualidade atribuídos ao artefato, por meio de afirmações (Tabela 1) e de questões 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 Portfólio de Práticas proposto, utilize o espaço a seguir”). A primeira rodada de respostas contou com a participação de 23 especialistas, número que reduziu para 18 na segunda e para 15 na rodada final. Somente as respostas dos 15 participantes que participaram de todas as três rodadas foram consideradas nesta análise.

Constata-se que todas as afirmações (Tabela 1) obtiveram níveis de concordância superiores a 87% (13 dos 15 especialistas), indicando a convergência das opiniões dos

especialistas quanto à utilidade do método, sua fidelidade ao fenômeno investigado (no que se refere à contribuição para a RCC), bem como sua compreensibilidade, coerência, consistência cronológica, adaptabilidade, viabilidade e robustez. Essas evidências são complementadas por comentários dos participantes nas questões abertas, como “acredito que o método pode ser eficiente” (especialista 8), “belo produto” (especialista 12) e “o método parece bem robusto... de modo geral, o método é consistente e aplicável a diversos segmentos” (especialista 13).

Tabela 1

Avaliações do Método ReConheCE segundo critérios de qualidade de Prat et al. (2015)

Critério de Avaliação	Afirmação	Opções de resposta (Escala Likert 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%

Nota. Fonte: resultados da pesquisa.

Adicionalmente às afirmações relacionadas aos critérios de qualidade de artefatos, os participantes avaliaram uma proposição acerca da influência do fator humano no desempenho do método (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”. Verificou-se que 7% (1) dos respondentes discordaram totalmente, 13% (2) posicionaram-se de forma

neutra, 40% (6) concordaram e 40% (6) concordaram totalmente. Com isso, observa-se um nível de concordância de 80% (12), indicando que os participantes percebem o fator humano como relevante para o desempenho do método. Tal entendimento é sustentado por comentários nas questões abertas, os quais sugerem que o sucesso da implantação está associado tanto à postura dos indivíduos em relação à GC quanto à experiência do profissional responsável e às características do contexto organizacional.

4.3 Portfólio de Práticas do Método ReConheCE^β

O Portfólio de Práticas figura na estrutura do Método ReConheCE^β como elemento de apoio (Quadro 5). Sua versão final ficou composta pelos quatro seguintes grupos que contêm 31 (trinta e uma) práticas de GC indicadas para a RCC: 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. As práticas são apresentadas nas tabelas a seguir, segundo a categorização realizada pelos especialistas da mais importante (em cima) para a menos importante (embaixo), ressaltando que todas foram consideradas pelos especialistas como relevantes ao objetivo da retenção.

A partir deste ponto, os resultados quantitativos da avaliação da versão final do Portfólio de Práticas do Método ReConheCE^β são apresentados na Tabela 2. Todas as suas afirmações obtiveram um nível de concordância superior a 93%, ou 14 dos 15 participantes (Tabela 2), o que indica concordância dos participantes do estudo quanto a utilidade, compreensibilidade e coerência do Portfólio de Práticas do Método ReConheCE^β. No campo opcional e aberto para comentários sobre o portfólio, houve algumas inserções, das quais se destacam: “... só será utilizado se os usuários adquirirem confiança em seu conteúdo. Tem que estar sempre correto e atualizado. As melhores práticas evoluem com o tempo.” (especialista 14); “A experiência e a comunicação são fundamentais nessa etapa” (especialista 6). Embora tenha sido bem avaliado quanto à sua estrutura e proposta, tais comentários podem ser interpretados como sinais de que o Portfólio de Práticas ainda depende de fatores como a credibilidade percebida, a atualização contínua de seu conteúdo e a valorização da experiência e da comunicação entre os envolvidos para alcançar efetividade na sua aplicação.

Quadro 5

Portfólio de Práticas para a promoção da RCC e tecnologias de suporte.

Grupo de Práticas	Descrição do Grupo	Práticas	Descrição das Práticas
Promoção da RCC via transferência	Práticas que podem promover a RCC por meio da transferência de conhecimentos entre pessoas	Comunidade de Prática	Grupo voluntário de praticantes que compartilham lições, métodos e práticas em um tema.
		Reuniões	Reuniões em que haja transferência de conhecimentos entre pessoas, sobretudo presencialmente, para discussão de aprendizados em projetos, resolução de problemas e outros.
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	Entrevista para identificação e captura de conhecimentos.
		Mapeamento / Auditoria / Inventário de Conhecimentos	Processo para determinar onde os ativos de conhecimento estão e como os fluxos de conhecimento operam dentro da organização.
		Procedimentos / Processos Escritos	Documentos escritos que detalham o desempenho de um trabalho.
		Lições Aprendidas	Descrições concisas do conhecimento derivado de experiências.
		Melhores Práticas	Registro e disponibilização das melhores práticas desenvolvidas na organização.
		Documentação, em geral	Registro e formalização de conhecimentos em documentos físicos ou eletrônicos.
		Vídeos Técnicos	Vídeo de procedimento ou tutorial detalhando tarefa relevante.
		Narrativas / <i>Storytelling</i>	Documentação de narrativas de profissionais para compartilhamento de suas experiências.
		Revisão Pós-Ação / <i>After Action Review</i>	Detalhamento de trabalho ou resumo elaborado após a execução de uma tarefa.
		Análises de Redes Sociais / de Contatos Chave	Mapeamento das relações sociais explícitas e implícitas e fluxos de conhecimentos.
Promoção da RCC baseadas na Gestão de Pessoas	Práticas indicadas para a RCC que são comumente adotadas pela Gestão de Pessoas	Entrevista de Saída	Reunião antes da saída de funcionários para captura e registro de conhecimentos e compreensão dos motivos da saída.
		Mentoria / <i>Mentoring</i>	Transferência interativa de conhecimento de profissional mais experiente para outro menos experiente.
		Desenvolvimento de Carreiras	Aprimoramento nas carreiras e responsabilidades como estratégia para reter as pessoas e conhecimentos na organização.
		Plano de Sucessão	Identificação e desenvolvimento de pessoas para assumirem posições estratégicas.
		Mapeamento de Competências / Páginas Amarelas	Mapeamento e avaliação das competências existentes.
		Treinamento	Treinamentos ou simulações presenciais ou remotos.
		Rotação de Tarefas / Trabalho	Variação de responsabilidades e funções para o desenvolvimento de profissionais.
		Eventos de Capacitação, Formação ou Engajamento	Palestras, Cursos, <i>Workshops</i> , Seminários ou similares para desenvolvimento/formação profissional, assim como para divulgação da GC, reconhecimento de parceiros e engajamento dos funcionários.

		Planejamento de Aposentadorias	Planejamento de aposentadorias considerando a necessidade de retenção de conhecimentos.
		Observação de trabalho / <i>Job Shadowing</i>	Aprendizado via observação de execução de trabalho sem interferência.
		Programa de Reconhecimento e Recompensa	Recompensas informais e formais pelo alcance de metas de compartilhamento de conhecimentos.
		Contratação de Especialistas	Contratação de especialistas no conhecimento sob risco de perda.
		<i>Onboarding</i> / Integração de Funcionários	Visa acelerar a aprendizagem e a integração de recém-contratados ou transferidos para outras áreas. Pode conter orientações, treinamentos, acompanhamento, <i>feedback</i> e suporte para a adaptação e o desenvolvimento profissional.
		<i>Coaching</i>	Relacionamento entre indivíduos projetado para melhorar o aprendizado e o desempenho de indivíduos e equipes.
		Contratação de Aposentados	Contratação de aposentados para conduzirem consultorias, treinamentos, cursos ou trabalhos temporários, com foco na transferência de conhecimentos críticos em risco de perda.
Tecnologias de suporte às práticas de promoção da RCC	Tecnologias que podem ser empregadas como suporte às práticas de RCC e que podem conferir ganhos de escala	Base de Documentos	Banco de dados para arquivamento e busca por conhecimentos documentados.
		Tecnologias de Comunicação	Sistemas de apoio à comunicação formal e informal.
		Inteligência Artificial	Aplicação de Inteligência Artificial ou <i>Machine Learning</i> na retenção de conhecimentos.
		<i>Wikis</i>	Criação e modificação coletiva de conhecimentos <i>online</i> na forma hipertexto baseado na <i>web</i> .

Fonte: resultados do estudo.

Tabela 2

Avaliações do Portfólio de Práticas do Método ReConheCE^β segundo critérios de qualidade de Prat et al. (2015)

Critério de Avaliação	Afirmação	Opções de resposta (Escala Likert de 5 pontos)				
		Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Utilidade	O Portfólio de Práticas apresentado tem utilidade para apoiar a execução de iniciativas voltadas para a Retenção de Conhecimentos Críticos Organizacionais.	0%	0%	7%	47%	47%
	O Portfólio de Práticas pode ser usado como listagem de opções de práticas para apoiar projetos de Retenção de Conhecimentos Críticos.	0%	0%	0%	40%	60%
Compreensibilidade	O conteúdo do Portfólio de Práticas é compreensível.	0%	0%	0%	40%	60%
Coerência	O conteúdo do Portfólio de Práticas é coerente.	0%	0%	0%	40%	60%

Nota. Fonte: resultados da pesquisa.

A avaliação do critério de Aken et al. (2016) sobre o nível de impacto humano no desempenho do artefato (representando pela afirmação “O sucesso da implantação das práticas será proporcional à experiência em projetos de gestão do conhecimento do responsável. Quanto maior a experiência do profissional, maior deverá ser o sucesso da implantação das práticas”) foi coerente com o último comentário apresentado no parágrafo anterior. Este critério obteve um nível de concordância de 73% (40% “concordo totalmente” e 33% “concordo”), sendo que 27% marcaram a opção “não concordo nem discordo”. Dessa forma, é possível verificar que a opinião dominante dos participantes considera que a experiência do profissional usuário do Portfólio de Práticas será determinante em sua eficácia, o que também se observou na pergunta semelhante em relação ao Método ReConheCE^β como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Esta seção apresenta a síntese dos principais resultados do estudo e suas implicações.

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Este promoveu a validação por especialistas praticantes de um método para a Retenção de Conhecimentos Críticos organizacionais, definindo suas etapas e diretrizes para aplicação prática. O Método ReConheCE^β (Figura 3) exhibe uma sequência de ações, visando mitigar o

problema da perda de Conhecimentos Críticos organizacionais e é indicado para organizações de qualquer área ou porte. Ele é acompanhado pelo elemento de apoio Portfólio de Práticas (Quadro 5).

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A principal contribuição dos especialistas foi definir e ordenar as ações necessárias em busca de 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 um 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.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O método proposto tem potencial para auxiliar organizações que tenham identificado o problema da perda de Conhecimentos Críticos e que procurem por orientações objetivas e viáveis para lidar com esta classe de problemas. A implementação das etapas do Método ReConheCE^β em associação com o uso do Portfólio de Práticas para guiar projetos de retenção pode contribuir para a redução da perda de conhecimentos críticos nas organizações, seja ela ocasionada pela rotatividade de funcionários, aposentadoria ou quaisquer outras causas.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

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 em versão beta e pronto para testes em ambientes e situações reais.

REFERÊNCIAS

ABUALWAFI, Ismail; AHMAD, Khairul; MOKHTAR, Ummi Asma. A conceptual framework for knowledge management implementation in organizations. *Information Sciences Letters*, [S. l.], v. 12, n. 5, p. 1547–1560, 2023.

AKEN, Joan Van; CHANDRASEKARAN, Aravind; HALMAN, Joop. Conducting and publishing *Design Science Research*: inaugural essay of the design science department of the Journal of Operations Management. *Journal of Operations Management*, [S. l.], v. 47-48, n. 1, p. 1–8, 2016.

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br

KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

ARIMANY-SERRAT, Núria; ANTENTAS-PERAILE, Maria; TARRATS-PONS, Elisenda. Protocol for identifying and retaining critical knowledge in a public health administration. *Systems*, [S. l.], v. 12, n. 11, p. 505–521, 2024. DOI: 10.3390/systems12110505.

ARGOTE, Linda; McEVILY, Bill; REAGANS, Ray. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, [S. l.], v. 49, n. 4, p. 571–582, 2003.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. reimp. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2016. (Obra original publicada em 1977).

BIBI, Ghazaleh. Employee mobility as a knowledge development strategy. *Human Resource Management Review*, [S. l.], v. 34, n. 3, 101014, 2024.

BIRKO, Stanislav; DOVE, Edward; ÖZDEMİR, Vural. 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*, [S. l.], v. 10, n. 8, e0135162, 2015.

BOUGOULIA, Evangelia; GLYKAS, Michael. Knowledge management maturity assessment frameworks: a proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 355–386, 2023.

BOYLES, Jodi et al. Risk management of knowledge loss in nuclear industry organisations. *International Journal of Nuclear Knowledge Management*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 125–136, 2009.

BUKARI, Collins; KHENI, Nii Ankrah; BOATENG, Isaac; OWUSU-ANSAH, Collins M.; GYENFIE, Prince E. Integrating knowledge management processes with total quality management principles in the construction industry: meta review, gap analysis and scientometric analysis. *Journal of Service Science and Management*, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 501–525, 2023.

CARLUCCI, Daniela; KUDRYAVTSEV, Dmitry V.; BRATIANU, Constantin. Guest editorial: "Knowledge management systems in the digital age". *Knowledge Management Research & Practice*, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 793–796, 2022.

CHENG, Ching-Hsue; LI, Ming-Hung; TANG, Bu-Jin; CHENG, Yung-Rou. The impact of knowledge management and organizational learning promotion in small and medium enterprises on the implementation of Industry 4.0 and competitiveness. *Administrative Sciences*, [S. l.], v. 14, n. 161, p. 1–20, 2024.

CHIU, Yi-Te; MIRKOVSKI, Kristijan; CRANEFIELD, Jocelyn; SHANKAR, Sriram. Knowledge retention challenges in information systems development teams. *International Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 1–25, 2022.

CONEGLIAN JUNIOR, Dalton; GERALDO, Glauber; BISSET-ALVAREZ, Edgar. Mapeamento de conhecimentos críticos por meio de ferramentas digitais e a relação com as humanidades digitais. *Anales de Documentación*, [S. l.], v. 26, n. 1, 2023.

CORRÊA, Fábio. *Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação*. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023.

DEMING, W. Edwards. *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

DOAN, Minh-Quang; ROSENTHAL-SABROUX, Camille; GRUNDSTEIN, Michel. A reference model for knowledge retention within small and medium-sized enterprises. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INFORMATION SHARING, 2011, [S. l.]. *Proceedings...* [S. l.: s. n.], 2011. p. 306–311.

DRIESSEN, Simone; HUIJSEN, Willem-Olaf; GROOTVELD, Martijn. A framework for evaluating knowledge-mapping tools. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 109–117, 2007.

DUBE, Lizette; NGULUBE, Patrick. Pathways for retaining human capital in academic departments of a South African university. *South African Journal of Information Management*, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 1–8, 2013.

ENSSLIN, Leonardo; CARNEIRO MUSSI, Clarissa; ROLIM ENSSLIN, Sandra; DUTRA, Ademar; PEREIRA BEZ FONTANA, Luciana. Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 24, n. 5, p. 985–1004, 2020.

FLOSTRAND, Anders; PITT, Leyland; BRIDSON, Samantha. The Delphi technique in forecasting: a 42-year bibliographic analysis (1975–2017). *Technological Forecasting & Social Change*, [S. l.], v. 150, 119773, 2020.

GAVRILOVA, Tatiana A.; KUZNETSOVA, Alina V.; GREENBERG, Elena Y. Knowledge mapping for the university: analysis of approaches and an example of its use. *Открытое образование* (Open Education), Moskva, v. 28, n. 3, p. 12–24, 2024.

GIRDAUSKIENĖ, Lina; SAVANEVIČIENĖ, Asta. Influence of knowledge culture on effective knowledge transfer. *Engineering Economics*, [S. l.], v. 4, n. 54, p. 36–43, 2007.

GNATZY, Tino; WARTH, Johannes; VON DER GRACHT, Heiko; DARKOW, Inga-Lena. Validating an innovative real-time Delphi approach: a methodological comparison between real-time and conventional Delphi studies. *Technological Forecasting & Social Change*, [S. l.], v. 78, n. 9, p. 1681–1694, 2011.

HUANG, Sheng; CUMMINGS, Jonathon N. When critical knowledge is most critical. *Small Group Research*, [S. l.], v. 42, n. 6, p. 669–699, 2011.

INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY. *Guide to knowledge management strategies and approaches in nuclear energy organizations and facilities*. Vienna: IAEA, 2022. (IAEA Nuclear Energy Series, ISSN 1995-7807, n. NG-G-6.1). Acesso em: 24 maio 2026.

JORGE, Camila F. B.; ALBERTIN, Alberto Luiz. Gestão do conhecimento no contexto da transformação digital nas organizações: um estudo de caso em uma entidade de classe. *Encontros Bibli*, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 1–32, 2025.

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; PROENÇA, Adriano; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. *Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. Gestão & Produção*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741–761, 2013.

LEVALLET, Nadine; CHAN, Yolande E. Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 176–199, 2019.

LEVY, Moria. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 582–600, 2011.

LIN, Weibing; PANIAGUA, Pilar; YUAN, Mengzhu. Conceptualising knowledge governance: knowledge regimes and institutions. *Journal of Institutional Economics*, [S. l.], v. 21, e28, p. 1–17, 2025.

MALHOTRA, Naresh K. *Introdução à pesquisa de marketing*. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 225–246.

MARINHO, António J. C.; COUTO, João. Contribution to improvement of knowledge management in the construction industry: stakeholders' perspective on implementation in the largest construction companies. *Cogent Engineering*, [S. l.], v. 9, n. 1, 2132652, 2022.

MARTIN, William J. Demonstrating knowledge value: a broader perspective on metrics. *Journal of Intellectual Capital*, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 77–91, 2004.

MERFELD, Kai; WILHELMS, Maike-Lena; HENKEL, Sven; KREUTZER, Kai. Carsharing with shared autonomous vehicles: uncovering drivers, barriers and future developments — a four-stage Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, [S. l.], v. 144, p. 66–81, 2019.

MILTON, Nick. *KM pilot projects*. Knoco Ltd Newsletter, jun. 2018. Disponível em: <https://www.knoco.com/Knoco%20Newsletter%20June%202018.pdf>. Acesso em: 23 maio 2026.

MIRANDA JUNIOR, Jesiel; SELL, Denilson; POTRICH, Luciani N.; TRIERVEILER, Henrique J. Analysis of critical knowledge for strengthening resilience and operational safety. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 24., 2023, [S. l.]. *Proceedings...* [S. l.: s. n.], 2023. v. 24, n. 1, p. 609–618.

MOHAMMAD, Mohd Farid Noor; ABDULLAH, Rusli; AB JABAR, Marzanah; NOR, Roslina Norizan Hassan; NUR, Norizan Mohd. A theoretical framework of knowledge management systems on quality management systems. *International Journal on Informatics Visualization*, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 2163–2172, 2024.

PANAKADUWA, Chamara; COATES, Peter; MUNIR, Muhammad; SAMANSIRI, Sisira. Examining the philosophical underpinnings of *Design Science Research*. *Philosophies*, [S. l.], v. 10, n. 6, 139, 2025.

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – sbgc.org.br

KM Brasil 2026 - 21º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – kmbrasil.org

PARISE, Salvatore; CROSS, Rob; DAVENPORT, Thomas H. Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v. 47, n. 4, p. 31–38, 2006.

PEFFERS, Ken; TUUNANEN, Tuure; ROTHENBERGER, Marcus A.; CHATTERJEE, Samir. A *Design Science Research* methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 45–77, 2007.

PELTOKORPI, Vesa; TSUYUKI, Etsuko. Knowledge governance in a Japanese project-based organization. *Knowledge Management Research & Practice*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 36–45, 2006.

PHALADI, Malefetjane Phineas. Framework for tacit knowledge loss mitigation in South African public sector enterprises. *Administrative Sciences*, [S. l.], v. 15, n. 6, p. 218, 2025. DOI: 10.3390/admsci15060218.

POLLACK, Julien; POLLACK, Rachel. Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 51–66, 2015.

PRAT, Nicolas; COMYN-WATTIAU, Isabelle; AKOKA, Jacky. A taxonomy of evaluation methods for information systems artifacts. *Journal of Management Information Systems*, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 229–267, 2015.

PREISS, Kenneth J. A two-stage process for eliciting and prioritising critical knowledge. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 328–336, 2000.

PUTRI, Ni Komang Sumiari; PERMATASARI, Devi; SUSANTO, Rudi; LEE, Chee Kheong; KURNIAWAN, Yosua. Knowledge management evaluation using digital capability maturity model in higher education institution. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 140–157, 2023.

SANZ, Rocío; HOVELL, John. Knowledge retention framework and maturity model: improving an organization or team's capability to retain critical knowledge. *Knowledge Management for Development Journal*, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 8–27, 2021.

SATIBI, Iswanda Fajri; ATMI, Rika Trisnawati. Navigating the duality: privacy and security concerns in knowledge management systems (KMS). *International Journal of Data Science, Engineering and Analytics*, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1–14, 2024.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. *Research methods for business students*. 8. ed. Harlow: Pearson, 2019.

SCHMITT, Achim; BORZILLO, Stefano; PROBST, Gilbert. Don't let knowledge walk away: knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning*, [S. l.], v. 43, n. 1, p. 53–74, 2012.

SERRAT, Olivier. *Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Singapore: Springer Open, 2017.

SINGH, Manjeet Kumar; GUPTA, Vikas. Critical types of knowledge loss in military organisations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 618–635, 2021.

SUBRAMANI, Mani; WAGLE, Mohan; RAY, Gautam; GUPTA, Anil. Capability development through just-in-time access to knowledge in document repositories: a longitudinal examination of technical problem solving. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v. 45, n. 3, p. 1287–1308, 2021.

SUMBAL, Muhammad Shujahat Usman Khan; TSUI, Eric; SEE-TO, Eric; BARENDRECHT, Albert. Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 907–924, 2017.

SUMBAL, Muhammad Shujahat Usman Khan; KLJUČNIKOV, Aleksandr; DURST, Susanne; FERRARIS, Alberto; SAEED, Laraib. Do you want to retain your relevant knowledge? The role of contextual factors in the banking sector. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 27, n. 9, p. 2414–2433, 2023.

TEIXEIRA, Anderson Caetano; TENÓRIO, Nícia; PINTO, Darlene; MATTA, Nada; URPIA, Arthur G. B. da C. The critical success factors' investigation during knowledge management implementation within SME enterprises: a participatory design opportunity. *SN Computer Science*, [S. l.], v. 4, n. 1, 25, 2022.

TOCHILOV, Lev S.; TOCHILOVA, Olga L.; DOLGOLENKO, Aleksandra V.; MAYOROVA, Valentina I. Critical knowledge management issues in spacecraft software development. In: XLIV ACADEMIC SPACE CONFERENCE, 2021, [S. l.]. *Proceedings...* [S. l.: s. n.], 2021. v. 2318, n. 1, 180005.

VAN DEN HOOFF, Bart; DE RIDDER, Jan A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, [S. l.], v. 8, n. 6, p. 117–130, 2004.

VENABLE, John; PRIES-HEJE, Jan; BASKERVILLE, Richard. FEDS: a framework for evaluation in *Design Science Research*. *European Journal of Information Systems*, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 77–89, 2016.

VON DER GRACHT, Heiko A. Consensus measurement in Delphi studies: review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting & Social Change*, [S. l.], v. 79, n. 8, p. 1525–1536, 2012.

WANE, Awa; SANTOS, Maria João Ferreira Nicolau dos. Estratégia para evitar a fuga de conhecimento organizacional: o caso da ALSTOM Portugal. *Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate*, Criciúma, v. 3, n. 1, p. 102–122, 2017.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, [S. l.], v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

WIIG, Karl M. Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history. In: CORTADA, James W.; WOODS, John A. (ed.). *Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. cap. 1, p. 3–26.

XU, Yao; ZHANG, Xue; WANG, Jie; ZENG, Bing. Systematic development of knowledge management in state-owned enterprises. In: INTERNATIONAL SEMINAR ON EDUCATION, MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES (ISEMSS), 5., 2021, [S. l.]. *Proceedings...* [S. l.]: Atlantis Press, 2021. p. 811–814.

YEPES, Víctor; LÓPEZ, Salvador. The knowledge sharing capability in innovative behavior: a SEM approach from graduate students' insights. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [S. l.], v. 20, n. 2, 1284, 2023.