



RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS ORGANIZACIONAIS: VALIDAÇÃO DE MÉTODO POR ESPECIALISTAS PRATICANTES

ORGANIZATIONAL CRITICAL KNOWLEDGE RETENTION: METHOD VALIDATION BY PRACTITIONER EXPERTS

RETENCIÓN DE CONOCIMIENTOS CRÍTICOS ORGANIZACIONALES: VALIDACIÓN DE UN MÉTODO POR EXPERTOS PRACTICANTES

RESUMO

Objetivo: validar e aprimorar um método voltado para a Retenção de Conhecimentos Críticos organizacionais, definindo etapas e diretrizes práticas para mitigar a perda de conhecimentos.

Metodologia: adotou-se um Survey Delphi de três rodadas com especialistas brasileiros em Gestão do Conhecimento, integrando análises qualitativas e quantitativas em ciclos iterativos de avaliação e refinamento para validar e aprimorar o artefato proposto.

Resultados: os resultados indicam alta convergência entre os especialistas, que avaliaram o artefato criado, Método ReConheCEβ, como útil, compreensível, coerente, adaptável, viável e robusto. O estudo também gerou um portfólio com 31 práticas indicadas para a retenção do conhecimento, validadas e organizadas pelos especialistas, segundo relevância prática.

Limitações da pesquisa: o uso de amostra não probabilística e exclusivamente brasileira restringe a generalização dos resultados e indica a necessidade de testes de campo e validações em contextos internacionais.

Implicações práticas: o método oferece orientação prática e estruturada para mitigar a perda de conhecimentos críticos, apoiando organizações na implementação de programas viáveis e adaptáveis de Retenção de Conhecimentos.

Implicações teóricas: o estudo avança a teoria da retenção de conhecimentos ao sistematizar etapas essenciais, integrar temas emergentes e oferecer um artefato alinhado à literatura e à prática de Gestão do Conhecimento.

Implicações sociais: a mitigação da perda de conhecimentos contribui para o ODS 8 (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável), pois o crescimento econômico sustentável requer continuidade organizacional que pode ser afetada em casos de supressão de conhecimentos críticos.

Originalidade/valor: proposição de um método inédito, validado por especialistas, que integra literatura consolidada e temas emergentes, ampliando as abordagens teóricas e práticas da Retenção de Conhecimentos.

Palavras-chave: Retenção de Conhecimentos; Conhecimentos Críticos; Gestão do Conhecimento.

Ricardo Augusto da Silva Alfenas

Doutor

PUC Minas – Brasil

ricardoalfenas@yahoo.com.br

Rodrigo Baroni de Carvalho

Pós-doutor

PUC Minas – Brasil

baroni@pucminas.br

Submetido em: 24/11/2025

Aprovado em: 20/05/2026

Como citar: Alfenas, R. A. da S., & de Carvalho, R. B. (2026). Retenção de Conhecimentos Críticos Organizacionais: Validação de Método por Especialistas Praticantes. *Alcance (online)*, 33(1), 52-69. [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1\(jan/abr\).p52-69](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1(jan/abr).p52-69)





ABSTRACT

Purpose: This study aims to validate and refine a method designed to support the Critical Knowledge Retention by articulating structured stages and practical guidelines to mitigate knowledge loss.

Methodology: A three-round Delphi survey was conducted with Brazilian Knowledge Management specialists. Qualitative and quantitative analyses were integrated across iterative cycles of evaluation and refinement to assess and enhance the proposed artefact.

Findings: The results reveal high convergence of expert views, who assessed the artefact - ReConheCE^β Method - as useful, understandable, coherent, adaptable, feasible and robust. The study also generated a curated set of 31 knowledge retention practices, which were validated and ranked by experts according to their practical relevance.

Research limitations: The use of a non-probabilistic and exclusively Brazilian expert sample limits the generalizability of the findings and indicates the need for field testing and cross-cultural validation in other organizational contexts.

Practical implications: The method provides structured, actionable guidance for mitigating critical knowledge loss, supporting organizations in designing and implementing feasible, context-sensitive Knowledge Retention programmes.

Theoretical implications: This study contributes to Knowledge Retention theory by systematizing essential stages, integrating emerging Knowledge Management themes and offering an artefact aligned with both scholarly literature and practitioner insight.

Social implications: mitigating knowledge loss contributes to SDG 8 (Sustainable Development Goal), as sustainable economic growth requires organizational continuity, which can be affected in cases of suppression of critical knowledge.

Originality/value: The paper proposes an original, expert-validated method that bridges consolidated literature and emerging developments, extending theoretical and practical perspectives on Knowledge Retention.

Keywords: Knowledge Retention; Critical Knowledge; Knowledge Management.

RESUMEN

Objetivo: Validar y perfeccionar un método orientado a la Retención de Conocimientos Críticos organizacionales, definiendo etapas y directrices prácticas para mitigar la pérdida de conocimientos.

Metodología: Se empleó un Delphi Survey de tres rondas con especialistas brasileños en Gestión del Conocimiento, integrando análisis cualitativos y cuantitativos en ciclos iterativos de evaluación y refinamiento para validar y mejorar el artefacto propuesto.

Resultados: Los hallazgos evidencian una alta convergencia entre los especialistas, quienes evaluaron el artefacto desarrollado - Método ReConheCE^β - como útil, comprensible, coherente, adaptable, viable y robusto. El estudio también generó un repertorio de 31 prácticas recomendadas para la retención de conocimientos, validadas y organizadas por los expertos según su relevancia práctica.

Limitaciones de la investigación: El uso de una muestra no probabilística y exclusivamente brasileña limita la generalización de los resultados e indica la necesidad de realizar pruebas de campo y validaciones en contextos internacionales.

Implicaciones prácticas: El método ofrece orientación práctica y estructurada para mitigar la pérdida de conocimientos críticos, apoyando a las organizaciones en la implementación de programas factibles y adaptables de Retención de Conocimientos.

Implicaciones teóricas: El estudio avanza la teoría de la Retención de Conocimientos al sistematizar etapas esenciales, integrar temas emergentes y ofrecer un artefacto alineado tanto con la literatura como con la práctica en Gestión del Conocimiento.

Implicaciones sociales: mitigar la pérdida de conocimiento contribuye al ODS 8 (Objetivo de Desarrollo Sostenible), ya que el crecimiento económico sostenible requiere continuidad organizativa, la cual puede verse afectada en casos de supresión de conocimiento crítico.



Originalidad/valor: El trabajo propone un método novedoso, validado por especialistas, que integra literatura consolidada y temas emergentes, ampliando los enfoques teóricos y prácticos de la Retención de Conocimientos.

Palabras Clave: Retención de Conocimientos; Conocimientos Críticos; Gestión del Conocimiento.

INTRODUÇÃO

Um dos problemas que a Gestão do Conhecimento (GC) visa a 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 em razão dos altos gastos com a 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). A RC também é entendida como um dos processos que compõem a aprendizagem organizacional, tema que visa à melhoria organizacional contínua e que é afetado positivamente pela adoção da GC (Argote & Miron-Spektor, 2021; Nyuga & Tanova, 2024).

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). Na discussão sobre a relevân-

cia 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 (American Productivity & Quality Center [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), Levallet e Chan (2019) afirmam que, muitas vezes, elas carecem de métodos que as guiem na retenção dos conhecimentos críticos organizacionais. Arimany-Serrat et al. (2024) apontam que há dificuldades na implementação da RC e demandam estudos que proponham métodos, modelos e frameworks que amparem o estabelecimento de programas de RC. No entanto, estudos apontam a carência de metodologias voltadas para a ação em RC (Sanz & Hovell, 2021). Henz e Oliveira (2024) também apontam a necessidade de mais pesquisas que indiquem práticas para auxiliar a GC, ao passo que Phaladi (2025) afirma que há poucos estudos empíricos que explorem abordagens de retenção do conhecimento. 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 organizacional, de uma forma abrangente, perene e estratégica.

Sob uma perspectiva da prática organizacional contemporânea, em relatório atual (APQC, 2025) baseado em Survey realizado com 1000 participantes globais, identificou-se preocupa-



ção entre organizações a respeito da perda de conhecimentos institucionais decorrentes de aposentadorias. APQC (2025) estima que a média de aposentadorias nos próximos cinco anos chegue a 51% da força de trabalho atual. Tal relatório também revelou que a maioria das organizações se encontra em estágios iniciais de desenvolvimento de programas de GC, visando a mitigar a perda de conhecimentos. Para 20% dos gestores ou diretores das organizações envolvidas, a perda de conhecimentos é uma preocupação crítica para a missão organizacional. Portanto, os resultados reforçam a relevância e atualidade do tema estudado e a necessidade de mais abordagens práticas para a Retenção de Conhecimentos, sobretudo ao se considerar que DeLong (2004) afirma que a razão principal pela qual os executivos evitam abordar a ameaça da perda de conhecimento organizacional é porque eles não fazem ideia de como podem atacar o problema.

Em suma, percebe-se que as organizações carecem de métodos estruturados e abrangentes que as orientem na retenção estratégica de conhecimentos críticos, expondo-as ao risco de perdas irreversíveis de capital intelectual. Isto posto, e 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 RCC organizacionais, definindo suas etapas e diretrizes para aplicação prática.

O principal produto desta pesquisa é validação de método para a RCC, gerando como produto o Método ReConheCE^β. Este artefato avança empiricamente em relação ao artefato teórico no qual foi originado (Alfnas et al., 2025), além de contribuir no preenchimento parcial das lacunas teóricas destacadas ao ter sido lapidado empiricamente e poder ser utilizado como método que direcione ações organizacionais visando à Retenção de Conhecimentos Críticos.

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 Conheci-

mentos 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.

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.

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 a finalidade de promover objetivos organizacionais. A Retenção de Conhecimentos 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 Hovell (2021) e Argote et al. (2003).

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 & Hovell, 2021; Serrat, 2017). Os Conhecimentos Críticos podem ser entendidos como habilidades, saberes, rotinas e conhecimento relacionais caracterizados por sua utilidade, relevância, qualidade, raridade e dificuldade de obtenção (Bibi, 2024; Miranda Junior et al., 2023).

A literatura aponta a relação dos Conhecimentos Críticos com a inovação, o desempenho organizacional, o alcance dos objetivos e metas corporativas, o cumprimento de prazos, além da



busca por sucesso e vantagem competitiva sustentável (Dube & Ngulube, 2013; Parise et al., 2006; Schmitt et al., 2012; Tochilov et al., 2021). Outra característica dos Conhecimentos Críticos é que devem estar em risco de perda, o que poderia impactar severamente os negócios, a segurança e a continuidade organizacional (Ensslin et al., 2020; IAEA, 2022; Wane & Santos, 2017).

Estabelecida a relação entre temas de interesse deste estudo, o próximo tópico visa a exibir os artefatos voltados para a RCC disponíveis na literatura.

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. Os termos de busca foram: (“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 a 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, aos quais foram somados outros cinco em amostragem intencional, 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. Adicionalmente, nenhum dos três artefatos apresenta uma listagem estruturada de práticas de GC recomendadas para o objetivo da RCC. Por isso, esses 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”.

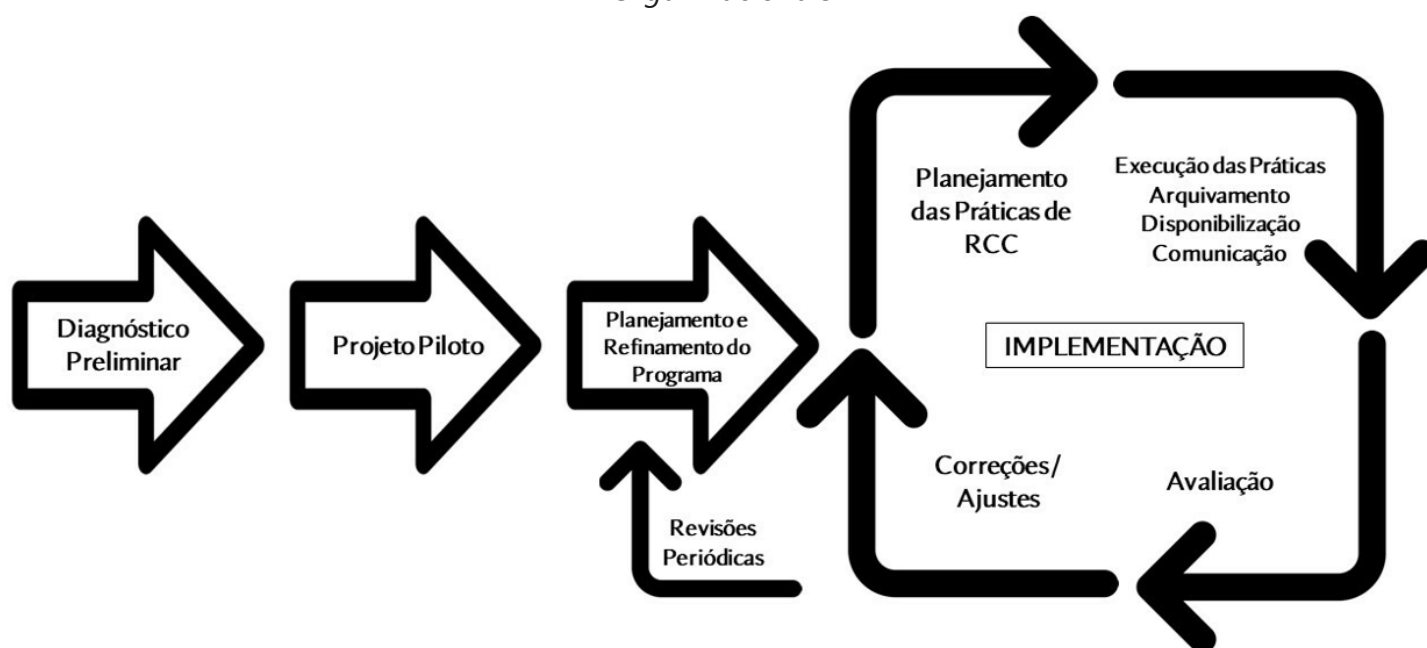
O método teórico de Alfenas et al. (2025) propôs que um programa de GC voltado para o objetivo da RCC deveria seguir quatro etapas: diagnóstico preliminar, projeto piloto, planejamento do programa e implementação do programa. Nesta proposta, a etapa de implementação seria realizada em ciclos nos quais cada proje-

to 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 a 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.

Alfenas et al. (2025) propuseram um artefato que atende aos seguintes requisitos recomendados pela literatura: funcionar como guia para o estabelecimento de programas de RC (Arimany-Serrat et al., 2024); apoiar a organização (Sanz & Hovell, 2021); indicar práticas para auxiliar o processo (Henz & Oliveira, 2024). No entanto, tal artefato é teórico e não contribui com a necessidade de mais estudos empíricos que explorem estratégias de retenção do conhecimento (Phaladi, 2025). Portanto, é em termos empíricos que a presente pesquisa busca promover avanços no artefato de Alfenas et al. (2025).

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, mais adiante), também avaliado.

Adicionalmente à avaliação do Método ReConheCE^β como um todo, houve uma avaliação específica voltada ao Portfólio 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 portfólio visou a 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).

Figura 2
Etapas de condução do Survey Delphi

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 autorização e apoio do então presidente da organização.
Segunda	Primeira rodada do Survey. 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 <i>Análise de Conteúdo</i> (Bardin, 2016).
Quarta	Envio do relatório da primeira rodada junto com questionário da segunda rodada do Survey, 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 de 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).

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 descreveu os aspectos éticos da pesquisa e assegurou o anonimato dos participantes.

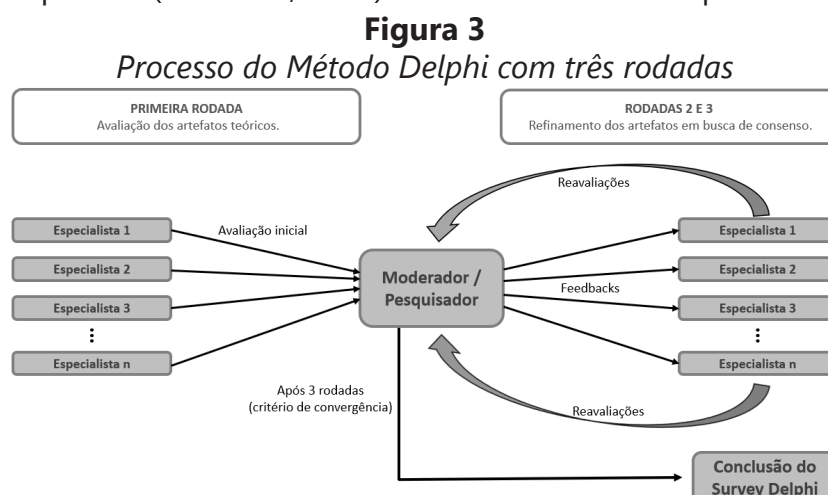
As três rodadas do *Survey* ocorreram entre setembro e dezembro de 2024 e a coleta de dados fez uso da ferramenta *SurveyMonkey*. A quantidade de especialistas indicada para um *Survey Delphi*, que é operado com amostragem não probabilística com grupos homogêneos, é de 10 a 15 especialistas (Flostrand 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 a 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).

Importante esclarecer que o estudo relatado neste artigo faz parte de uma trilogia de estudos de uma pesquisa que contemplou uma etapa inicial de criação de artefato teórico (Alfenas et al., 2025), seguida de sua validação por especialistas praticantes (este estudo) e finalizada em teste de campo, retratado em estudo posterior. Nesse contexto, o *Design Science Research* (DSR) atuou como método que guiou os três estudos e que objetivou criar artefatos generalizáveis para resolver problemas organizacionais (Peffer et al., 2007).

A operacionalização do método DSR foi conduzida por meio da adaptação das etapas propostas por Peffer et al. (2007) para sua aplicação, tendo o presente estudo contribuído nas etapas de demonstração, avaliação, design e desenvolvimento e comunicação. A demonstração ocorreu mediante a apresentação do artefato para especialistas praticantes durante o *Survey Delphi*; depois, houve avaliações e sugestões, que serviram de base para o *redesign* do artefato e nova avaliação na terceira rodada de respostas. Por fim, a comunicação do estudo ocorreu no evento acadêmico (Alfenas & Carvalho, 2025) e por meio da presente publicação.

Após cada rodada de respostas (Figura 3), houve a análise pelos pesquisadores visando a avaliar a necessidade de ajustes e redesenho do artefato. Dessa forma, como sugerem Aken et al. (2016) a respeito do método 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.



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



ANÁLISE DOS RESULTADOS

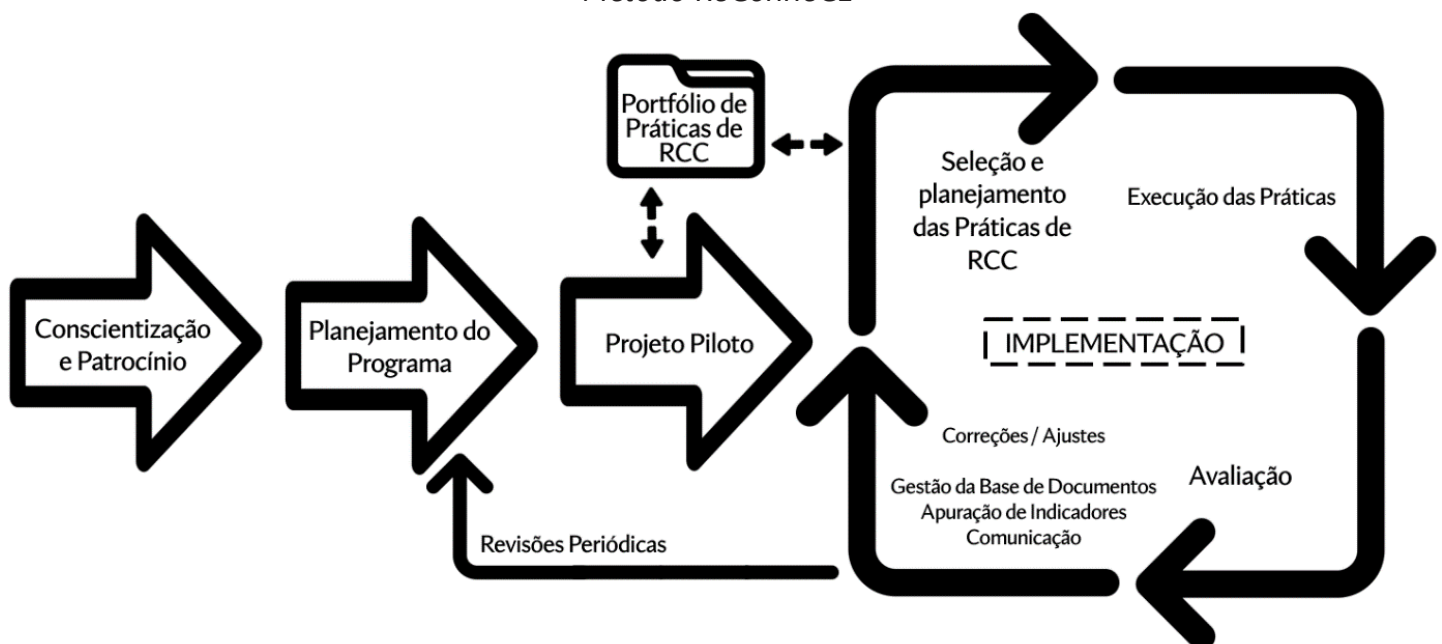
Este tópico apresenta e discute os resultados do estudo à luz da literatura, evidenciando como os achados dialogam com outros estudos em GC.

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 Florstrand 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^B



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^B (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). Tal planejamento deve ser revisto periodicamente (Batista, 2012).

Várias ações descritas na etapa de planejamento podem contar com o apoio de ferramentas existentes na literatura. Devido ao papel de destaque no Método ReConheCE^β, salienta-se que o mapeamento de Conhecimentos Críticos pode ser executado com o apoio de ferramentas existentes, como a da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (Fukunaga, 2024) ou a da Agência Internacional de Energia Atômica (IAEA, 2017).

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 a 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 preferiram 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 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 Portfólio de Práticas. A implementação do Método ReConheCE^β fun-



ciona 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 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 os processos de gestão, ao passo que 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.

Entende-se que o Método ReConheCE^β amplia o entendimento sobre a RCC, por gerar novo conhecimento que comunga com a literatura vigente, além de contribuir no preenchimento das lacunas da literatura, em relação à

rência de métodos que guiem na retenção dos conhecimentos críticos organizacionais (Ensslin et al., 2020; Levallet & Chan, 2019; Singh & Gupta, 2021), por poder contribuir para o estabelecimento de programas de RC (Arimany-Serrat et al., 2024), por ser metodologia voltada para a ação em RC (Sanz & Hovell, 2021), por indicar práticas de GC (Henz & Oliveira, 2024) e por ter sido criado em estudo empírico que explorou estratégias de retenção do conhecimento (Phaladi, 2025).

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

Figura 5

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

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%

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, por 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 Portfólio 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 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 (Figura 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 de validada pelos demais, houve adição apenas da prática de Integração de Funcionários (ou *Onboarding*) no rol do Portfólio de Práticas. A Integração de Funcionários consiste em ações que visam a 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).

Para fins de compreensão dos avanços que os especialistas praticantes promoveram no Método ReConheCE^β, destacam-se as suas grandes três diferenças em relação ao artefato teórico de Alfenas et al. (2025). A primeira foi o adiantamento do planejamento para a segunda etapa do Método ReConheCE^β que, conseqüentemente, levou o projeto-piloto para a terceira etapa e gerou a necessidade de alterar o nome da primeira etapa para destacar a importância da conscientização e patrocínio das lideranças em detrimento do diagnóstico preliminar. Tal diagnóstico não faria mais sentido, em virtude do planejamento (que inclui diagnóstico mais completo) ter sido adiantado. A segunda diferença foi a inclusão na estrutura do artefato (Figura 4) do Portfólio de Prática, destacando seu papel como elemento de apoio às fases 3 (Projeto-Piloto) e 4 (Implementação). A terceira diferença foi a inclusão de três atividades permanentes após a conclusão de cada projeto de retenção, que são: gestão da base de documentos, quando o projeto gerar documento(s); apuração de indicadores (inclusão dos dados do projeto); e comunicação do projeto às partes interessadas.



Nota-se que o artefato resultante das contribuições dos especialistas praticantes contém elementos que dialogam com tendências atuais da gestão. A inclusão da atividade permanente de apuração de indicadores comunica-se com os temas da Gestão Baseada em Evidências e *Business Analytics* que defendem o uso sistemático de dados para apoiar decisões gerenciais (Hjelle

et al., 2024). A indicação de tecnologias de suporte às práticas de retenção do conhecimento e a inclusão da atividade permanente de gestão de base de documentos fomentam a Transformação Digital ao promover estrategicamente a adoção de novas tecnologias e a mudança cultural (Machado et al., 2021).

Figura 6

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 / Storytelling	Documentação de narrativas de profissionais para compartilhamento de suas experiências.
		Revisão Pós-Ação / After Action Review	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 / Mentoring	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 a acelerar a aprendizagem e a integração de recém-contratados ou transferidos para outras áreas. Pode conter orientações, treinamentos, acompanhamento, feedback 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 Machine Learning na retenção de conhecimentos.
		<i>Wikis</i>	Criação e modificação coletiva de conhecimentos online na forma hipertexto baseado na web.

Fonte: resultados do estudo.



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 a mitigar o problema da perda de conhecimentos críticos organizacionais e é indicado para organizações de qualquer área ou porte.

Em termos de contribuições práticas, 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.

Sobre as contribuições teóricas, evidenciou-se que o artefato criado dialoga tanto com a literatura de GC quanto com temas emergentes na área de gestão, como Gestão Baseada em Evidências, Aprendizagem Organizacional e Transformação Digital. Entende-se que esta pesquisa contribui na ampliação da compreensão da RCC, ao gerar artefato que contempla conhecimentos que vão ao encontro da literatura vigente, além de contribuir no preenchimento das lacunas da literatura, conforme apresentado nos resultados.

A respeito das contribuições metodológicas, avalia-se positivamente o uso conjugado de métodos realizado nesta pesquisa. O método *Design Science Research*, que guia uma trilogia de estudos que visa à criação de artefato para a RCC, foi combinado com os métodos Revisão Integrativa da Literatura e Método Delphi. Sobre tal associação de métodos, convém apontar que não se observou nenhum aspecto negativo oriundo dessa integração. Ao contrário, entende-se que eles operaram em harmonia e que a contribuição de todos foi sinérgica.

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 Portfólio 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 decrescente de relevância, segundo categorização dos especialistas. Portanto, a proposição do Método ReConheCE^β atende adequadamente ao objetivo proposto de validar e aprimorar um método para a RCC organizacionais, definindo suas etapas e diretrizes para aplicação prática.

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.

Este estudo parte do reconhecimento de que a perda de Conhecimentos Críticos representa uma ameaça concreta à continuidade organizacional. Nesse contexto, o Método ReConheCE^β oferece orientação estruturada para que organizações retenham seus conhecimentos de forma estratégica, abrangente e perene.

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. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.06.004>



- Alfenas, R. A. S., & Carvalho, R. B. (2025). Retenção de conhecimentos críticos organizacionais: validação de método por especialistas praticantes. In: Anais do XXVIII Seminários em Administração (SemeAd). Universidade de São Paulo.
- Alfenas, R. A. S., Carvalho, R. B., & Versiani, A. F. (2025). Retenção de Conhecimentos Críticos Organizacionais: proposta de modelo teórico. *AtoZ*, 14(1), 1-12. <https://doi.org/10.5380/atoz.v14.90998>
- American Productivity & Quality Center (APQC). (2025, January 23). 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. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399-5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Arimany-Serrat, N., Antentas-Peraile, M., & Tarats-Pons, E. (2024). Protocol for Identifying and Retaining Critical Knowledge in a Public Health Administration. *Systems*, 12(11), 505-521. <https://doi.org/10.3390/systems12110505>
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo (3ª reimpressão, Reto, L. A. Pinheiro, A. Trads.). 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. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120577>
- Bertino, E., Khan, L. R., Sandhu, R., & Thuraisingham, 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. <https://doi.org/10.1109/TSMCA.2006.871796>
- Bibi, G. (2024). Employee mobility as a knowledge development strategy. *Human Resource Management Review*, 101014. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101014>
- 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. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0135162>
- Bougoulia, E., & Glykas, M. (2022). Knowledge management maturity assessment frameworks: a proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 355-386. <https://doi.org/10.1002/kpm.1731>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJNKM.2009.026560>
- 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. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1370>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.013>
- 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. <https://doi.org/10.9708/jksci.2015.20.2.169>
- Daghfous, A., & Belkhodja, O. (2019). Managing Talent Loss in the Procurement Function: In-



- sights from the Hospitality Industry. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 11(23), 6800. <https://doi.org/10.3390/su11236800>
- 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 1998).
- DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1108/13673270710738942>
- Dube, L., & Ngulube, P. (2013). Pathways for retaining human capital in academic departments of a South African university. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajim.v15i2.560>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0689>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119773>
- Fukunaga, F. (2024). Ferramenta de Mapeamento e Classificação de Conhecimentos Críticos SBGC [Arquivo do Microsoft Excel]. Documento interno da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.04.006>
- 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. <https://doi.org/10.1108/17410391211245054>
- Henz, J. L., & Oliveira, M. (2024). Knowledge management implementation: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 31(4), 284-294. <https://doi.org/10.1002/kpm.1780>
- Hjelle, S., Mikalef, P., Altwaijry, N., & Parida, V. (2024). Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information & Management*, 61(4), 104011. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011>
- International Atomic Energy Agency (IAEA). (2017). Knowledge loss risk management in nuclear organizations. IAEA. https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/17-35661_PUB1734_web.pdf
- International Atomic Energy Agency (IAEA). (2022). Guide to knowledge management strategies and approaches in nuclear energy organizations and facilities. International Atomic Energy Agency. | Series: IAEA nuclear energy series, ISSN 1995-7807; n. NG-G-6.1.
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176-199. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0358>



- Levy, M. (2011). Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600. <https://doi.org/10.1108/136732711111151974>
- 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. <https://doi.org/10.1108/13673270610703294>
- Machado, A. B., Secinara, S., Calandra, D., & Lanzalunga, F. (2021). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320-338. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1991079>
- 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. <https://doi.org/10.1108/14691930410512877>
- Martins, E. C., & Meyer, H. W. J. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 77-96. <https://doi.org/10.1108/13673271211198954>
- Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721-758. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338>
- 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. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.1042>
- McAslan, D., Najjar 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. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00855-x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.012>
- Miranda Junior, J., Sell, D., Potrich, L. N., & Triveiler, H. J. (2023, September). Analysis of Critical Knowledge for Strengthening Resilience and Operational Safety. *European Conference on Knowledge Management*, 24(1), 609-618. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1325>
- 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) [Vídeo]. <https://vimeo.com/81688528>
- Nyuga, G., & Tanova, C. (2024). Assessing the mediating role of knowledge management in the relationship between technological innovation and sustainable competitive advantage. *Heliyon*, 10(23), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40062>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0062>
- 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. <https://doi.org/10.1108/13673270710738925>
- Okatan, K. (2022). Emerging Technologies Supporting Knowledge Management for Innovation Management. In: Gupta, V., & Gupta, C. (Eds.), *Emerging Technologies for Innovation Management in the Software Industry* (pp. 134-150). IGI Global Scientific Publishing.
- Parise, S., Cross, R., & Davenport, T. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 31.



- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45-77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Peltokorpi, V., & Tsuyuki, E. (2017). Knowledge governance in a Japanese project-based organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 36-45. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500120>
- Phaladi, M. P. (2025). Framework for Tacit Knowledge Loss Mitigation in South African Public Sector Enterprises. *Administrative Sciences*, 15(6), 218. <https://doi.org/10.3390/admsci15060218>
- 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. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1099390>
- 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. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.2.3025>
- 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. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Schmitt, A., Borzillo, S., & Probst, G. (2012). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning*, 43(1), 53-74. <https://doi.org/10.1177/1350507611429964>
- 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. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2019-0152>
- 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. <https://doi.org/10.1108/K-06-2021-0458>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0281>
- Tochilov, L. S., Tochilova, O. L., Dolgolenko, A. V., & Mayorova, V. I. (2021). Critical knowledge management issues in spacecraft software development. *XLIV Academic Space Conference*, 2318(1), 180005. <https://dx.doi.org/10.1063/5.0062204>
- Wane, R., & Santos, M. J. F. N. (2017). Estratégia para Evitar a Fuga de Conhecimento Organizacional: O caso da ALSTOM Portugal. *Revista Desenvolvimento Socioeconômico Em Debate*, 3(1), 102. <https://doi.org/10.18616/rdsd.v3i1.3740>