REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

RETENÇÃO DE SABERES NA GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

KNOWLEDGE RETENTION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT A FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTION: CONTRIBUTIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Ciências Sociais Aplicadas • 19/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794838592

Danielle Gomes Dias[1]

Emmanuel Paiva de Andrade[2]

RESUMO

A continuidade dos processos administrativos nas instituições públicas depende da capacidade de preservar e compartilhar os saberes desenvolvidos pelos servidores ao longo de suas experiências profissionais. A Gestão do Conhecimento oferece uma perspectiva para compreender a retenção desses saberes e a preservação da memória institucional. Este artigo analisa como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para a retenção dos conhecimentos necessários à continuidade dos processos de trabalho em unidades de gestão de pessoas de uma instituição federal de ensino. A pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, foi desenvolvida mediante estudo de caso, análise documental e entrevistas semiestruturadas com 16 servidores de oito unidades administrativas. Os dados foram examinados por análise de conteúdo, organizada em nove categorias, e triangulação com documentos institucionais. Os resultados evidenciam práticas informais de aprendizagem e compartilhamento, acompanhadas de fragilidades na distribuição, documentação, organização e recuperação de conhecimentos. A análise sugere que a circulação cotidiana dos saberes, embora indispensável ao funcionamento dos serviços, não garante sua retenção institucional. Conclui-se que a continuidade administrativa está relacionada à articulação entre relações interpessoais, registros acessíveis e mecanismos organizacionais de preservação do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Retenção de Saberes; Administração Pública; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The continuity of administrative processes in public institutions depends on their ability to preserve and share knowledge developed by public servants throughout their professional experience.

Knowledge Management provides a perspective for understanding knowledge retention and the preservation of institutional memory. This article examines how Knowledge Management practices can contribute to retaining the knowledge required for the continuity of work processes in human resource management units of a federal educational institution. This qualitative, descriptive case study draws on document analysis and semi-structured interviews with 16 employees from eight administrative units. Data were examined through content analysis organized into nine categories and triangulated with institutional documents. The findings reveal informal learning and knowledge-sharing practices alongside weaknesses in knowledge distribution, documentation, organization and retrieval. The analysis suggests that everyday knowledge circulation, although essential to service delivery, does not in itself ensure institutional retention. The study concludes that administrative continuity is related to the articulation of interpersonal relations, accessible records and organizational mechanisms for knowledge preservation.
Keywords: Knowledge Management; Knowledge Retention; Public Administration; Human Resources Management.

1. INTRODUÇÃO

O setor público compõe um ambiente organizacional cuja atuação se estrutura a partir da consecução de interesses coletivos e da concretização das funções atribuídas ao Estado. Nessa perspectiva, a administração pública exerce um papel de articulação entre Estado e sociedade, abrangendo responsabilidades que se estendem da formulação de políticas públicas à sua implementação e execução administrativa (Urpia, Sartori e Machado, 2020). Essa configuração faz com que o desempenho das organizações públicas seja

condicionado por uma combinação de finalidades institucionais, exigências normativas, responsabilidades perante a sociedade e necessidade de utilização eficiente dos recursos públicos. Consequentemente, compreender essas organizações apenas a partir de critérios de eficiência interna oferece uma visão limitada de sua atuação, uma vez que a qualidade dos serviços, a transparência, a responsabilização e a capacidade de responder às necessidades dos cidadãos também integram a lógica da gestão pública (Agrifoglio, Metallo e Di Nauta, 2021; Kassa e Ning, 2023). Nesse sentido, conforme destaca Batista (2012), a Gestão do Conhecimento na administração pública é direcionada prioritariamente para a melhoria da qualidade dos serviços, o aumento da eficiência, a efetividade social e o fomento ao desenvolvimento econômico e social, e não para a geração direta de resultados financeiros.

As transformações rápidas e constantes no mundo atual têm influenciado diretamente a forma como as organizações operam. Para que se mantenham competitivas e relevantes, tanto no setor público quanto no privado, é essencial que elas acompanhem essas mudanças, adaptando-se e inovando continuamente (Alvarenga *et al.,* 2020). De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008) o sucesso das corporações tornou-se cada vez mais instável, sendo poucas as empresas capazes de acompanhar a velocidade das mudanças do ambiente e lidar com suas complexidades. Segundo os autores, em um cenário econômico marcado pela constante incerteza, avanço acelerado das tecnologias, aumento da concorrência e rápida obsolescência dos produtos, as empresas que se mantêm bem-sucedidas são aquelas que conseguem gerar continuamente novos conhecimentos, compartilhá-los de forma ampla internamente e aplicá-los com agilidade no desenvolvimento de novas tecnologias e

produtos. Diante desse contexto, o conhecimento se destaca como a principal fonte de vantagem competitiva sustentável.

Ademais, Santos e Rados (2020) destacam uma mudança de paradigma nos fatores de produção, onde o conhecimento emerge como o principal ativo, superando a tradicional tríade composta por mão de obra, capital e terra. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento assume papel crucial nas organizações públicas, contribuindo para otimizar eficiência, eficácia e reduzir custos.

Segundo Batista (2012), em contraste com o setor privado, onde a gestão do conhecimento é fundamentalmente empregada como catalisador da inovação em processos, produtos e serviços, visando elevar a produtividade, a lucratividade e a competitividade organizacional, o setor público exige uma orientação adaptada. Neste contexto, é imprescindível que os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) sejam intrinsecamente articulados com os vetores de aprendizagem e inovação. Contudo, a inovação em instituições públicas é direcionada para o aprimoramento da eficiência e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à coletividade.

No entanto, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), organizações inovadoras vão além desse processo reativo. Elas não se limitam a absorver dados externos com o objetivo de resolver problemas já identificados ou apenas ajustar-se às transformações do ambiente. Em vez disso, buscam gerar novos conhecimentos internamente, adotando uma abordagem de dentro para fora, com o propósito de redefinir tanto os problemas quanto as possíveis soluções. Dessa

forma, são capazes não apenas de responder às mudanças, mas de influenciar e transformar o próprio ambiente em que estão inseridas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conhecimento Organizacional e Retenção de Saberes

Na chamada Sociedade do Conhecimento, a informação e o conhecimento configuram-se como os principais ativos das organizações, assumindo papel estratégico como fatores de diferenciação e fontes de inovação. Diferentemente da era industrial, esse novo contexto fundamenta-se predominantemente em ativos intangíveis, como cultura, ideias e experiências, que passam a representar valor central para as organizações. No âmbito do setor público, essa lógica também se aplica, uma vez que a formulação e a gestão de políticas públicas exigem a produção colaborativa de soluções entre diversos atores, sobretudo diante de desafios complexos e situações não previstas nos processos formais de concepção das políticas (Lobo; Ximenes, 2020).

Nesse sentido, estimular a geração de conhecimento requer a implementação de processos de aprendizagem que extrapolem a lógica tradicional dos treinamentos formais. Segundo Lobo e Ximenes (2020), esses processos devem envolver a reconstrução e a reflexão sobre o saber prático, apresentando caráter dinâmico e emergindo de diferentes situações do cotidiano organizacional, sem se restringirem ao contexto formal da sala de aula. Essa compreensão amplia o alcance da aprendizagem organizacional e reforça o papel do conhecimento como elemento vivo e em constante transformação.

Apesar de sua relevância estratégica, a construção e a aplicação do conhecimento organizacional constituem desafios centrais para as organizações. Em geral, saberes e experiências encontram-se dispersos ao longo da estrutura organizacional, frequentemente concentrados em indivíduos ou unidades específicas de trabalho. Conforme destaca Choo (1998), há diversos relatos de organizações que precisaram refazer atividades e soluções já desenvolvidas em razão da incapacidade de identificar e acessar conhecimentos especializados existentes internamente. Ademais, o autor ressalta que um dos principais entraves ao aprendizado organizacional reside na dificuldade de desaprender conhecimentos previamente assimilados, o que implica reavaliar crenças herdadas e questionar práticas consolidadas, muitas vezes percebidas como as únicas alternativas viáveis.

Nesse contexto, as pessoas ocupam posição central nos principais processos da Gestão do Conhecimento. Conforme destacado por Batista (2012), são os indivíduos os responsáveis pela geração, pelo tratamento e pelo uso do conhecimento organizacional. Assim, cabe às organizações públicas investir de forma contínua em programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras, com o objetivo de ampliar as competências de servidores e gestores públicos para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Tais iniciativas contribuem diretamente para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria do desempenho organizacional.

Essas premissas encontram respaldo em padrões internacionais, como a norma ISO 30401, que estabelece princípios fundamentais para a gestão do conhecimento nas organizações. Entre esses princípios destacam-se a natureza intangível e complexa do

conhecimento, seu valor estratégico, o alinhamento aos objetivos organizacionais, a necessidade de adaptabilidade às especificidades institucionais, o foco no entendimento compartilhado, a criação de ambientes favoráveis, o papel da cultura organizacional e a implementação de processos interativos e contínuos de aprendizagem (Alvez *et al.,* 2021). Segundo os autores, esses princípios constituem fundamentos orientadores para a construção e a padronização do ciclo de gestão do conhecimento nas organizações.

Essa concepção dialoga com a compreensão de Urpia, Sartori e Machado (2020), para os quais o conhecimento constitui um recurso estratégico indispensável ao desempenho organizacional. Segundo os autores, torna-se essencial investigar métodos eficientes que viabilizem a criação, o compartilhamento e a difusão do conhecimento, tanto no interior das organizações quanto em sua relação com o ambiente externo. Tal perspectiva reforça a centralidade da GC como instrumento de articulação entre indivíduos, grupos e estruturas organizacionais.

Nesse sentido, as barreiras organizacionais assumem papel particularmente relevante, uma vez que exercem influência direta sobre decisões e comportamentos nos demais níveis. Entre os fatores de maior impacto, destacam-se a inexistência de políticas e estratégias de transferência de conhecimento, a fragilidade da cultura e da estrutura organizacional e as frequentes mudanças de liderança. Além disso, aspectos como a falta de incentivo, motivação e confiança, bem como a pressão do tempo, reduzem o interesse dos funcionários em compartilhar conhecimento, ainda que reconheçam a importância dessas práticas para a melhoria da

qualidade, da precisão, do tempo de execução, da inovação e da eficiência dos projetos (AlMashaan; AlMaian, 2024).

2.2. Gestão do Conhecimento no Setor Público e na Gestão de Pessoas

Para compreender a Gestão do Conhecimento (GC) no Serviço Público, torna-se imprescindível identificar as diferenças estruturais, funcionais e institucionais entre as organizações públicas e privadas.

Quadro comparativo entre organizações públicas e privadas

Elementos	Organizações públicas	Organizações privadas
Forma de Condução	Supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade.	Autonomia da vontade privada
Objetivo	Gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio
Financiamento	Recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários das ações	Cidadãos, sociedade e partes interessadas, demandantes da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. As decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos	“Clientes” atuais e os potenciais

	mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.	
Regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, pode definir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não possui poder de regulação, estando submetidas ao poder de regulação do Estado.

Fonte: adaptado de GESPÚBLICA (2010, p. 10-11 *apud* Batista, 2012, p. 16)

Nesse sentido, adota-se nesta pesquisa o conceito de administração pública utilizado no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, em consonância com o estudo de Batista (2012). De acordo com o documento do Gespública, a administração pública é definida como o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas à prestação de serviços públicos e ao atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade, abrangendo a administração direta e indireta, subdividida em poderes e esferas de governo (Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, Ciclo, 2007, p.25).

Por sua vez, no contexto da administração pública, a efetiva implementação da Gestão do Conhecimento assume contornos distintos. Ainda conforme Batista (2012), a GC possibilita às organizações públicas enfrentar novos desafios, incorporar práticas gerenciais inovadoras e aprimorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos, gerando benefícios diretos ao cidadão-usuário e à sociedade em geral. Assim, enquanto no setor privado a

GC está fortemente associada à lógica de mercado, no setor público ela se vincula à geração de valor público e ao fortalecimento da legitimidade institucional.

Nesse sentido, Batista (2012) argumenta que o alcance de maiores níveis de eficiência, a melhoria da qualidade e da efetividade social das ações estatais e a observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência pressupõem a mobilização sistemática do melhor conhecimento disponível, tanto no interior das organizações públicas quanto em fontes externas. À medida que essas organizações passam por processos de transformação orientados pelo conhecimento, este tende a se consolidar como seu principal ativo distintivo, conferindo identidade e valor institucional. Assim, a gestão eficaz do conhecimento assume um papel central e permanente na atuação estatal.

Entretanto, as organizações públicas enfrentam desafios significativos para incorporar a GC em seus modelos de gestão. De acordo com Urpia, Sartori e Machado (2020), essas organizações são marcadas por elevados níveis de burocratização, estruturas hierárquicas verticalizadas, observância estrita de normas e regulamentos padronizados, oferta de serviços homogêneos e menores estímulos à inovação e ao trabalho colaborativo quando comparadas ao setor privado. Esse cenário revela defasagens em relação a práticas gerenciais mais ágeis e compatíveis com uma sociedade fundamentada no conhecimento e na informação.

A intensificação da transformação digital também tem ampliado a demanda por mudanças nas práticas de gestão do conhecimento no setor público. Segundo Alvarenga *et al.* (2020), administrar o

conhecimento de forma intencional, estruturada e integrada pode ampliar a compreensão de seus benefícios tanto para indivíduos quanto para instituições. Contudo, observa-se ainda uma carência de percepção sobre a relevância da GC nas organizações públicas, o que pode comprometer o avanço da transformação digital e dificultar a implementação de iniciativas voltadas à melhoria do desempenho organizacional.

2.3. Gestão de Pessoas, Cultura e Compartilhamento de Conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como um processo intencional e sistemático que busca alinhar pessoas, tecnologias, processos organizacionais e estruturas institucionais com o propósito de gerar valor para a organização por meio da inovação e do aproveitamento do conhecimento existente. Esse alinhamento ocorre a partir de práticas relacionadas à criação, ao compartilhamento, ao uso e ao armazenamento de informações relevantes, bem como à preservação de boas práticas e de lições aprendidas na memória organizacional, contribuindo para o fortalecimento da aprendizagem contínua. Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações compreendam os princípios que sustentam o conhecimento e desenvolvam estratégias eficazes para administrar adequadamente seus ativos intelectuais (Saini, Jain e Jain, 2023).

No âmbito empírico, o estudo de Taufiq e Indiyati (2025) reforça essa perspectiva ao evidenciar que a gestão do conhecimento exerce influência positiva e significativa sobre o desempenho dos funcionários, sobretudo quando os processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento são conduzidos de

forma estruturada. Segundo os autores, práticas organizacionais que favorecem a circulação de saberes entre indivíduos e equipes contribuem para o desenvolvimento de competências, para o aprimoramento da capacidade de resolução de problemas e para o fortalecimento da aprendizagem organizacional, resultando em níveis mais elevados de produtividade e eficiência.

A partir dessa perspectiva, a literatura tem enfatizado que a articulação entre gestão do conhecimento e gestão de pessoas constitui um fator determinante para o fortalecimento do capital intelectual e para a sustentabilidade organizacional. Em ambientes dinâmicos e competitivos, a integração dessas práticas contribui para a criação de contextos organizacionais mais colaborativos, inovadores e orientados à aprendizagem contínua, favorecendo o desenvolvimento de competências e a geração de valor institucional.

De acordo com a Callejas (2024), a gestão do conhecimento envolve um conjunto de práticas voltadas à identificação, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento produzido nas organizações. Sob essa perspectiva, o conhecimento passa a ser compreendido como um recurso estratégico, cuja adequada gestão contribui para fortalecer a capacidade institucional de inovação e geração de valor. Nesse processo, o capital humano assume papel central, uma vez que são os indivíduos que produzem, interpretam e compartilham o conhecimento no interior das organizações. Assim, a gestão do conhecimento não pode ser dissociada das políticas de gestão de pessoas, pois depende diretamente da participação ativa dos profissionais e da existência de um ambiente organizacional favorável à troca de experiências e à construção coletiva do saber.

Outro aspecto destacado pela autora refere-se à importância de promover a integração entre gestão do conhecimento e gestão de pessoas como estratégia para fortalecer ambientes organizacionais orientados à aprendizagem. A articulação entre essas dimensões favorece o compartilhamento de experiências, estimula a construção coletiva de soluções e contribui para o desenvolvimento de novas competências, fatores considerados fundamentais para ampliar a capacidade organizacional de adaptação às mudanças do ambiente externo. Dessa forma, essa integração contribui para a consolidação de uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo e na valorização do conhecimento como recurso estratégico (Callejas, 2024).

3. METODOLOGIA

A escolha de um estudo de caso qualitativo decorre da natureza da questão de investigação. Pretendeu-se compreender práticas e percepções situadas e não estimar a prevalência de comportamentos em uma população mais ampla ou testar uma relação causal entre variáveis. O Departamento de Gestão de Pessoas foi tomado como unidade de análise por reunir processos administrativos nos quais conhecimentos normativos, técnicos e experienciais são mobilizados de maneira interdependente. A participação de servidores das oito unidades investigadas permitiu contemplar diferentes posições no funcionamento do DGP, sem transformar a distribuição dos entrevistados em amostragem probabilística. A diversidade de experiências constitui recurso para a interpretação, mas não autoriza generalizações estatísticas.

A análise de conteúdo, orientada por Bardin (2016), proporcionou um procedimento para organizar os relatos e construir inferências

controladas sobre os temas recorrentes. As nove categorias analíticas utilizadas na dissertação abrangem desde a aquisição e o compartilhamento de saberes até o registro, a recuperação, as barreiras e a institucionalização da GC. Essas categorias não devem ser confundidas com variáveis independentes ou escalas de mensuração. Elas funcionam como eixos interpretativos para examinar relações entre experiências relatadas e questões teóricas. A apresentação de frequências de menção, quando utilizada, expressa a incidência de temas no corpus das entrevistas e não uma medida objetiva da intensidade dos fenômenos organizacionais.

A triangulação entre entrevistas e documentos institucionais procurou identificar tanto convergências quanto diferenças de escala e de perspectiva. Os relatos oferecem acesso às experiências dos profissionais no cotidiano do Departamento, ao passo que o PDI e os relatórios de gestão apresentam prioridades, iniciativas e dificuldades reconhecidas no âmbito institucional. A aproximação dessas fontes não equivale a uma validação automática das percepções dos entrevistados, pois os documentos não descrevem necessariamente os mesmos episódios ou processos. Sua utilidade está em situar os relatos em um enquadramento organizacional mais amplo e examinar se necessidades apontadas localmente encontram correspondência em diagnósticos e iniciativas institucionais.

A inserção profissional da pesquisadora no campo constitui condição metodológica ambivalente. A familiaridade com procedimentos e relações de trabalho pode favorecer a compreensão de expressões e situações que demandariam maior contextualização para um observador externo. Ao mesmo tempo, pode influenciar a formulação de perguntas, a interpretação de

respostas e a identificação do que é considerado habitual ou problemático. A articulação entre categorias analíticas, documentos e relatos constitui uma forma de explicitar o percurso interpretativo, mas não elimina integralmente esse risco. A apresentação transparente dos limites do estudo é parte da qualidade metodológica e não um elemento secundário das conclusões.

A existência institucional de aposentadorias, remoções ou desligamentos justifica a preocupação com continuidade, mas não demonstra, por si só, que determinada atividade tenha sido interrompida ou que um conhecimento tenha sido efetivamente perdido.

O artigo deriva de estudo de caso qualitativo, de finalidade descritiva, desenvolvido no Departamento de Gestão de Pessoas do Cefet/RJ (Dias, 2026). A investigação reuniu revisão da literatura, análise documental e entrevistas semiestruturadas com 16 servidores, distribuídos pelas oito divisões ou setores investigados, com dois participantes por unidade. A seleção buscou contemplar diferentes experiências e tempos de atuação, sem pretensão de representatividade estatística.

Nesse contexto, Gray (2012) aponta que as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se pela flexibilidade na condução da coleta de dados, uma vez que não seguem um roteiro rigidamente padronizado. Embora o pesquisador disponha de um conjunto prévio de questões, a ordem das perguntas pode ser adaptada e novas indagações podem surgir ao longo da entrevista, conforme o desenvolvimento da conversa. Essa característica possibilita aprofundar percepções, opiniões e significados atribuídos pelos participantes, permitindo explorar de forma mais detalhada os

fenômenos investigados e contribuindo para o alcance dos objetivos da pesquisa. Segundo o autor, as entrevistas permitem aprofundar as percepções dos participantes, identificar nuances das práticas de GC, compreender como elas se manifestam no cotidiano e captar dimensões subjetivas que não estariam acessíveis por meio de questionários estruturados. Além disso, possibilitam esclarecer pontos específicos, explorar exemplos concretos e investigar contradições ou lacunas nos processos de trabalho.

As entrevistas foram identificadas pelos códigos E01 a E16 para preservar a identidade dos participantes. A interpretação seguiu procedimentos de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), incluindo pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo. O material foi organizado em nove categorias: aprendizagem e aquisição; compartilhamento e construção coletiva, relações interpessoais e organizacionais, conhecimentos requeridos, distribuição, dependência e riscos, registro, memória e preservação, recuperação e aplicação, mudanças e barreiras e desenvolvimento e institucionalização da GC.

A análise documental considerou o Plano de Desenvolvimento Institucional 2025–2029 e os Relatórios de Gestão de 2024 e 2025, conforme o recorte da dissertação. A triangulação buscou identificar convergências, complementaridades e tensões entre relatos e documentos. Como a pesquisa se concentrou em percepções e registros institucionais, não foram mensurados efeitos causais das práticas de GC sobre desempenho ou perdas efetivas de conhecimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados obtidos nas entrevistas com 16 servidores, distribuídos pelas oito unidades administrativas do Departamento de Gestão de Pessoas de uma Instituição Federal de Ensino (Cefet/RJ), permitiu compreender como os conhecimentos necessários à execução dos processos de trabalho são adquiridos, compartilhados, registrados, recuperados e preservados. A interpretação do material empírico, desenvolvida por meio da análise de conteúdo, resultou em nove categorias analíticas que, embora tenham orientado a organização e a sistematização dos dados, são discutidas de forma integrada nesta seção. Essa opção favorece a compreensão das relações entre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e as condições organizacionais que influenciam a retenção de saberes, evitando uma leitura fragmentada de fenômenos que se manifestam de maneira interdependente no cotidiano administrativo.

Os resultados demonstraram que a aquisição de conhecimentos no Departamento ocorre por diferentes mecanismos, com predominância da aprendizagem construída nas interações profissionais. A aprendizagem por meio de outras pessoas foi identificada em 100% das entrevistas, enquanto a busca autônoma de informações apareceu em 93,8% e a aprendizagem decorrente da experiência prática em 81,3%. A capacitação formal, por sua vez, foi mencionada em 62,5% dos relatos. Esses resultados evidenciam que a formação dos conhecimentos necessários ao trabalho não depende exclusivamente de atividades estruturadas de capacitação, sendo significativamente influenciada pela experiência acumulada, pela consulta a profissionais mais experientes e pela resolução de problemas durante a execução das atividades.

Essa configuração revela a relevância das relações interpessoais para a circulação do conhecimento organizacional. A interação entre servidores constitui um mecanismo de aprendizagem que permite esclarecer dúvidas, interpretar normas, compreender procedimentos e encontrar soluções para situações administrativas específicas. Entretanto, a predominância desses mecanismos também evidencia uma tensão relacionada à retenção institucional dos saberes. Embora a colaboração favoreça a resolução imediata de problemas, a permanência do conhecimento na organização não está necessariamente assegurada quando sua transmissão depende da disponibilidade e da experiência de determinados profissionais.

A literatura de Gestão do Conhecimento permite compreender essa característica a partir da relação entre conhecimentos tácitos e explícitos. Takeuchi e Nonaka (2008) reconhecem que a criação do conhecimento organizacional envolve interações entre essas duas dimensões, enquanto Agrifoglio, Metallo e Di Nauta (2021) ampliam essa compreensão ao examinar o conhecimento organizacional como fenômeno associado às práticas e relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Sob essa perspectiva, os resultados sugerem que a aprendizagem cotidiana constitui um recurso relevante para o funcionamento do Departamento, mas sua contribuição para a retenção de saberes depende das condições que permitem compartilhar, incorporar e preservar os conhecimentos produzidos nessas interações.

A análise também revelou diferenças entre a circulação de conhecimentos dentro das equipes e sua disponibilidade entre unidades administrativas. Os relatos indicaram que a proximidade entre colegas favorece a troca de experiências e a resolução conjunta de problemas, enquanto a comunicação entre setores

apresenta dificuldades relacionadas à integração das informações e à compreensão das atividades desenvolvidas por outras unidades. Essa distinção sugere que a existência de relações colaborativas em determinados grupos não assegura, necessariamente, uma circulação abrangente dos conhecimentos no Departamento.

A concentração de conhecimentos especializados constituiu outro resultado expressivo. Essa condição foi identificada em 81,3% das entrevistas, enquanto a dependência de servidores experientes apareceu em 75% dos relatos. Os riscos relacionados à perda de conhecimentos ou à descontinuidade das atividades foram identificados em 68,8% dos participantes. Esses percentuais representam a incidência das respectivas subcategorias nos relatos analisados, não constituindo indicadores estatísticos da frequência dos fenômenos na organização.

Os resultados apontam para uma relação ambivalente entre especialização profissional e retenção de saberes. Por um lado, a experiência acumulada permite aos servidores desenvolver competências necessárias à interpretação de normas, à utilização de sistemas e à resolução de situações administrativas complexas. Por outro, quando esses conhecimentos permanecem concentrados em determinados profissionais, a organização pode apresentar maior vulnerabilidade diante de afastamentos, movimentações ou desligamentos. A pesquisa não identificou perdas efetivas de conhecimento decorrentes dessas situações, mas evidenciou condições que podem dificultar sua disponibilidade e utilização por outros integrantes das equipes.

No que se refere à documentação e à preservação dos conhecimentos, os resultados demonstraram a existência de

mecanismos de registro e armazenamento utilizados no cotidiano administrativo. A documentação de procedimentos e o armazenamento de conhecimentos foram identificados individualmente em 93,8% das entrevistas. Entretanto, fragilidades documentais apareceram em 68,8% dos relatos, envolvendo dificuldades relacionadas à organização dos arquivos, à atualização das informações e à formalização de conhecimentos utilizados na execução das atividades.

Essa aparente contradição evidencia que a existência de registros não corresponde, necessariamente, à preservação efetiva dos saberes organizacionais. Documentos, arquivos compartilhados e sistemas de informação podem contribuir para a continuidade das atividades, mas sua utilidade depende da atualização, da organização e da possibilidade de recuperação das informações. Além disso, determinados conhecimentos desenvolvidos por meio da experiência profissional envolvem interpretações, critérios de decisão e soluções construídas em situações específicas, que nem sempre são integralmente representados nos documentos disponíveis.

A análise da recuperação e aplicação dos conhecimentos reforça essa interpretação. A utilização de conhecimentos para aprimorar o trabalho foi identificada em 87,5% das entrevistas, enquanto a recuperação de experiências anteriores apareceu em 25% e a transferência ou adaptação de conhecimentos prévios em 12,5%. Esses resultados indicam que os servidores mobilizam conhecimentos na resolução de problemas e na melhoria de procedimentos, embora as referências explícitas à recuperação sistemática de experiências anteriores tenham apresentado menor incidência nos relatos.

A diferença entre esses resultados não permite concluir que a organização deixe de utilizar experiências acumuladas, mas sugere que parte dessa mobilização ocorre de maneira incorporada às práticas profissionais, sem necessariamente depender de mecanismos formalizados de memória organizacional. Assim, a capacidade de aplicar conhecimentos no cotidiano não equivale, por si só, à existência de condições estruturadas para recuperá-los e transferi-los entre profissionais e unidades administrativas.

As mudanças normativas, tecnológicas e organizacionais também influenciaram as práticas de aprendizagem e compartilhamento identificadas na pesquisa. Os relatos demonstraram que a adaptação às novas exigências frequentemente ocorre durante a execução das atividades, mediante consultas à legislação, interação com colegas e revisão de procedimentos. Esse processo revela a capacidade dos servidores de mobilizar diferentes fontes de conhecimento para responder às demandas administrativas, mas também evidencia dificuldades para conciliar a atualização contínua das atividades com o registro e a preservação dos saberes produzidos.

A triangulação das entrevistas com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2025–2029 e os Relatórios de Gestão de 2024 e 2025 permitiu ampliar a interpretação dos resultados. Os documentos institucionais apresentam iniciativas relacionadas à capacitação, ao desenvolvimento de servidores, à comunicação, à modernização tecnológica, à gestão documental e à melhoria dos processos administrativos. Essas iniciativas demonstram que a instituição desenvolve ações associadas a diferentes dimensões da Gestão do Conhecimento, embora nem sempre estejam explicitamente articuladas sob essa denominação.

No campo da capacitação, por exemplo, o Relatório de Gestão de 2025 registra ações institucionais de desenvolvimento profissional, enquanto as entrevistas demonstram a relevância da aprendizagem informal para a aquisição dos conhecimentos especializados necessários ao trabalho. Essas evidências não são contraditórias, pois expressam dimensões complementares da aprendizagem organizacional. A existência de capacitações formais não elimina a necessidade de aprendizagem prática, especialmente em atividades que exigem interpretação normativa e experiência acumulada.

De maneira semelhante, os documentos institucionais reconhecem dificuldades relacionadas à comunicação, à padronização de procedimentos e ao planejamento sucessório. Essas questões apresentam correspondência com os relatos dos servidores sobre limitações na integração entre setores, concentração de conhecimentos e fragilidades na organização dos registros. A triangulação evidencia, portanto, convergências entre necessidades reconhecidas no planejamento institucional e experiências identificadas no cotidiano do Departamento, ainda que as fontes apresentem diferentes níveis de abrangência.

Outro resultado relevante refere-se à institucionalização da Gestão do Conhecimento. Fragilidades nessa dimensão foram identificadas em 81,3% das entrevistas. Embora os participantes tenham descrito práticas relacionadas à aprendizagem, ao compartilhamento, ao registro e à aplicação de conhecimentos, a análise documental não identificou, no conjunto de documentos examinados, uma política institucional específica que integrasse essas iniciativas em um sistema estruturado de Gestão do Conhecimento.

Essa constatação não permite afirmar a inexistência de mecanismos institucionais não contemplados nas fontes analisadas. Contudo, evidencia uma distinção entre a realização cotidiana de práticas relacionadas ao conhecimento e sua articulação em processos organizacionais sistemáticos. Batista (2012) argumenta que a Gestão do Conhecimento na administração pública deve considerar as particularidades institucionais e estar orientada para a melhoria dos serviços e dos resultados oferecidos à sociedade. A partir dessa perspectiva, os achados demonstram que a retenção de saberes envolve não apenas a existência de iniciativas individuais ou setoriais, mas também as condições organizacionais que favorecem sua continuidade e integração.

A interpretação conjunta das evidências permite identificar uma tensão central onde os mecanismos que sustentam a execução cotidiana dos processos administrativos nem sempre asseguram a preservação institucional dos conhecimentos mobilizados. A consulta a colegas experientes, a aprendizagem prática e a utilização de ferramentas digitais constituem recursos relevantes para o funcionamento do Departamento, mas podem apresentar limitações quando não são acompanhados de condições adequadas de documentação, atualização, recuperação e circulação dos saberes.

Dessa forma, os resultados indicam que a retenção de saberes constitui um fenômeno que ultrapassa o armazenamento de informações e envolve dimensões humanas, tecnológicas, processuais e organizacionais. As práticas informais identificadas representam capacidades já presentes no ambiente investigado, enquanto as fragilidades relacionadas à concentração de conhecimentos, à integração entre setores e à sistematização dos

registros revelam condições de vulnerabilidade para a continuidade administrativa.

Em síntese, a análise integrada demonstra que o Departamento dispõe de práticas relevantes de Gestão do Conhecimento, especialmente associadas à aprendizagem colaborativa, ao compartilhamento de experiências e à utilização de registros administrativos. Entretanto, a preservação desses conhecimentos apresenta limitações relacionadas à dependência de profissionais experientes, à organização e atualização documental e à articulação institucional das práticas existentes. Os resultados permitem compreender as condições que favorecem ou dificultam a retenção de saberes, sem estabelecer relações causais entre essas práticas e o desempenho organizacional ou comprovar a ocorrência de perdas efetivas de conhecimento.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para a retenção dos saberes necessários à continuidade dos processos de trabalho em unidades de gestão de pessoas de uma Instituição Federal de Ensino. A partir da análise das entrevistas e dos documentos institucionais, foi possível compreender como os conhecimentos são adquiridos, compartilhados, registrados e mobilizados no cotidiano administrativo, bem como identificar fatores que favorecem ou dificultam sua preservação no ambiente organizacional.

Os resultados evidenciaram que a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos ocorrem predominantemente por meio das interações entre servidores, da

experiência prática e da busca autônoma de informações. Essas práticas desempenham papel relevante na execução das atividades e na resolução de problemas, demonstrando que a circulação de saberes está fortemente associada às relações interpessoais e à colaboração entre profissionais. Entretanto, a predominância de mecanismos informais também revelou limitações quanto à preservação institucional dos conhecimentos, especialmente quando sua disponibilidade depende da experiência e da permanência de determinados servidores.

A investigação identificou, ainda, que a existência de documentos, sistemas de informação e registros administrativos não assegura, isoladamente, a retenção dos saberes organizacionais. Fragilidades relacionadas à atualização de procedimentos, à organização das informações e à recuperação de experiências anteriores demonstraram que o armazenamento do conhecimento não corresponde necessariamente à sua disponibilidade e utilização por outros profissionais. Dessa forma, a retenção de saberes envolve não apenas a formalização de informações, mas também as condições que permitem sua compreensão, circulação e aplicação ao longo do tempo.

A triangulação entre os relatos dos participantes e os documentos institucionais revelou a existência de iniciativas relacionadas à capacitação, ao desenvolvimento profissional, à modernização de processos e à gestão da informação. Contudo, os resultados indicaram que essas iniciativas nem sempre se encontram articuladas em práticas sistemáticas de Gestão do Conhecimento, evidenciando uma distinção entre a realização de ações voltadas ao conhecimento e sua efetiva institucionalização. Essa constatação permite compreender que a continuidade administrativa depende

da interação entre fatores humanos, organizacionais, tecnológicos e processuais, não podendo ser atribuída exclusivamente à disponibilidade de ferramentas ou à experiência individual dos servidores.

Sob a perspectiva teórica, o estudo contribui para a compreensão da retenção de saberes como um fenômeno que ultrapassa a dimensão documental e envolve processos de aprendizagem, compartilhamento, memória organizacional e construção coletiva do conhecimento. Ao examinar essas relações em unidades administrativas de gestão de pessoas, a pesquisa amplia a discussão sobre a Gestão do Conhecimento no setor público, evidenciando particularidades de atividades que exigem conhecimentos normativos, competências técnicas e experiências desenvolvidas no exercício profissional.

Do ponto de vista prático, os achados permitem reconhecer tanto as capacidades existentes quanto as vulnerabilidades relacionadas à preservação dos conhecimentos necessários à execução dos processos administrativos. A identificação dessas condições oferece elementos para compreender a dependência de conhecimentos individuais e a relevância das relações colaborativas, da organização dos registros e da integração entre unidades para a continuidade das atividades institucionais.

Quanto às limitações, destaca-se que a investigação foi desenvolvida em um contexto organizacional específico, mediante abordagem qualitativa, fundamentada nas percepções dos participantes e na análise dos documentos selecionados. Assim, os resultados não permitem generalizações estatísticas para outras instituições públicas, tampouco demonstram relações causais entre as práticas

identificadas e o desempenho administrativo. Além disso, a pesquisa não mensurou perdas efetivas de conhecimento decorrentes da movimentação de servidores, concentrando-se na identificação de condições de vulnerabilidade e de práticas potencialmente favoráveis à retenção de saberes.

Como possibilidades para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos em diferentes instituições públicas, bem como investigações longitudinais que permitam acompanhar os processos de transferência e preservação de conhecimentos diante de mudanças nas equipes. Estudos que articulem abordagens qualitativas e quantitativas também poderão aprofundar a compreensão das relações entre práticas de Gestão do Conhecimento, memória organizacional e continuidade dos serviços públicos.

Conclui-se que as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para a retenção de saberes ao favorecer sua circulação, documentação, recuperação e incorporação às rotinas organizacionais. Entretanto, os resultados demonstram que o compartilhamento cotidiano, embora essencial ao funcionamento das unidades administrativas, não garante por si só, a preservação institucional dos conhecimentos. A principal contribuição da investigação consiste em evidenciar que a retenção de saberes depende da articulação entre experiências individuais, relações colaborativas e mecanismos organizacionais capazes de sustentar a disponibilidade do conhecimento para além das trajetórias profissionais dos servidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRIFOGLIO, Rocco; METALLO, Concetta; DI NAUTA, Primiano. Understanding knowledge management in public organizations through the organizational knowledge perspective: a systematic literature review and bibliometric analysis. **Public Organization Review,** v. 21, p. 137–152, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11115-020-00480-7.

ALMASHAN, Dalal; ALMAIAN, Rufaidah. A qualitative data analysis for investigating barriers of knowledge sharing and transfer in power station projects sector at Kuwait Ministry of Electricity and Water and Renewable Energy. **Journal of Engineering Research,** v. 12, n. 4, p. 1-8, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jer.2024.07.009. Acesso em: 3 set. 2025.

ALVARENGA, Ana; MATOS, Florinda; GODINA, Radu; MATIAS, João C.O. **Transformação Digital e Gestão do Conhecimento no Setor Público.** Sustainability. V. 12, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343087873

ALVEZ, Juliano Keller; LAPOLLI, Édis Mafra; SANTOS, Neri dos; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. **A norma ISO 30401:2018 para gestão do conhecimento: fundamentos e requisitos.** 1. ed. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2021.

ASHOK, M.; AL BADI AL DHAHERI, M. S. M.; MADAN, R.; DZANDU, M. D. How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. **Journal of Knowledge Management,** v. 25, n. 9, p. 2245–2273, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012.

BORGIA, Michele; DAS, Subhankar; DI VIRGILIO, Francesca; TORRE, Maura La. Human capital dimensions influencing knowledge hiding in the public sector: evidence from Italy. **The Electronic Journal of Knowledge Management,** 2024. Disponível em: https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/3176/2202. Acesso em: 8 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: Prêmio Nacional da Gestão Pública: instrumento para avaliação da gestão pública – ciclo 2007. Versão 1. Brasília, DF: MP/SEGES, 2007. 64 p.

CALLEJAS R., Ligia E. Integración de la gestión del conocimiento y el talento humano en educación. **Gaceta de Pedagogía,** Caracas, n. 48, p. 207-216, jan. 2024.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Danielle Gomes. Um estudo sobre a retenção de saberes no Departamento de Gestão de Pessoas do CEFET/RJ na perspectiva da Gestão do Conhecimento. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2026.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** 2 ed. Editora Penso. Porto Alegre, 2012.

KASSA, Erstu Tarko; NING, King. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: synthesis and way forwards. **Heliyon,** v. 9, e22293, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293.

LAIHONEN, Harri; KORK, Anna-Aurora; SINERVO, Lotta-Maria. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. **Knowledge Management Research & Practice,** v. 22, n. 3, p. 223–233, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719.

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

PEPPLE, Dennis; MAKAMA, Christine; OKEKE, John-Paul; HAQUE, Adnan Ul. Knowledge management practices: a public sector perspective. **Journal of Business Research,** v. 153, p. 509–516, 2022.

PHALADI, Malefetjane Phineas. Framework for tacit knowledge loss mitigation in South African public sector enterprises. **Administrative Sciences,** v. 15, n. 6, artigo 218, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060218.

SAINI, Prativindhya; JAIN, Renu; JAIN, Nisha. Gestão do conhecimento. **International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology (IJRASET),** v. 11, n. 1, p. 1786-1788, jan. 2023.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento.** 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p. E-book. ISBN 978-65-86527-01-8.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Panorama da gestão do conhecimento no Brasil: edição 2020.** São Paulo: SBGC, 2020.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAUFIQ, Derry Muhammad; INDIYATI, Dian. The influence of knowledge management and talent management on employee performance in the telecommunications industry (case study: PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk). **International Journal of Current Science Research and Review,** v. 8, n. 8, p. 4081-4092, ago. 2025

URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; SARTORI, Rejane; MACHADO, Caio Pisconti. Práticas de gestão do conhecimento em processos organizacionais de prefeituras da região da AMUSEP: uma agenda de pesquisa. **Gestão & Produção,** v. 27, e4669, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/0104-530X4669-20.

XANTHOPOULOU, Styliani; TSIOTRAS, George; KAFETZOPOULOS, Dimitrios; KESSOPOULOU, Eftychia. Investigating the Relationships among High-Performance Organizations, Knowledge-Management Best Practices, and Innovation: Evidence from the Greek Public

Sector. **Sustainability,** v. 15, n. 18, artigo 13810, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/su151813810. Acesso em: 4 set. 2025.

---

[1] Discente do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão do LATEC/Universidade Federal Fluminense. Lattes: http://lattes.cnpq.br/7627847202980972. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Docente da Universidade Federal Fluminense. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail