REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM RECURSOS HUMANOS: ADMINISTRANDO O *KNOW-HOW*

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCES: MANAGING STRATEGIC KNOW-HOW

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN RECURSOS HUMANOS: GESTIÓN DEL KNOW-HOW

Bruno Figueiredo dos Santos[1], Josué Mario de Oliveira[2], Robson Jeremias[3], Luiz Alberto Nogueira Machado[4], Joel Porto Alves[5], Dircelene Teixeira do Nascimento[6], Denise Normino de Oliveira[7], Adriane Akemi Zenke[8], Evandro Ferigato[9], Paulo Alexandre Pereira[10]

e737523
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i3.7523

PUBLICADO: 03/2026

RESUMO

A gestão do conhecimento tem se consolidado como um componente estratégico para o desenvolvimento organizacional, especialmente em áreas intensivas em capital humano, como Recursos Humanos (RH). Este estudo tem como objetivo analisar como a gestão do conhecimento contribui para a administração do know-how organizacional e para a valorização do capital intelectual no âmbito do RH. A pesquisa adota abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica sistemática realizada em bases acadêmicas nacionais e internacionais. Os resultados evidenciam que práticas estruturadas de gestão do conhecimento — como job rotation, programas de desenvolvimento, planos de sucessão e universidades corporativas — fortalecem a capacidade de inovação, ampliam a retenção de talentos e favorecem a construção de vantagem competitiva sustentável. Conclui-se que a gestão do conhecimento no RH desempenha papel essencial na promoção de ambientes de aprendizagem contínua e na potencialização do capital humano como ativo estratégico das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Recursos Humanos. *Know-How.* Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

Knowledge management has become a strategic element for organizational development, particularly in sectors that rely heavily on human capital, such as Human Resources (HR). This article examines the importance of knowledge management within HR, emphasizing its role in managing organizational know-how and strengthening intellectual capital. The study adopts a qualitative approach based on a systematic literature review conducted in national and international academic databases. The findings reveal that structured knowledge management practices—such as job rotation, development programs, succession planning, and corporate universities—enhance innovation capacity, improve talent retention, and contribute to the development of sustainable

[1] Especialista em Gestão de Pessoas pela UNIAN, Professor Universitário - São Paulo/SP.
[2] Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Iguaçu, Professor Universitário - São Paulo/SP.
[3] Doutorando em Eng. de Produção pela UNIP, Consultor e Professor Universitário - Santo André/SP.
[4] Mestrando em Administração e Direção de Empresas pela FUNIBER, Consultor e Professor Universitário - São Paulo/SP.
[5] Doutorando em Eng. de Produção pela UNIP, Professor Universitário - Suzano/SP.
[6] Mestra em Desenvolvimento Humano pela UNITAU, Professora Universitária - Suzano/SP.
[7] Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Iguaçu, Gestora Administrativa - Caraguatatuba/SP.
[8] Doutora em Eng. de Produção pela UNIP, Professora Universitária - Indaiatuba/SP.
[9] Mestre em Administração pela UNIFACCAMP, Professor Universitário - Campo Limpo Paulista/SP.
[10] Mestre em Eng. de Produção pela UNIP, Professor do Ensino Médio - Rio Grande da Serra/SP.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

competitive advantage. The study concludes that knowledge management in HR is essential for fostering continuous learning environments and leveraging human capital as a strategic organizational asset.

KEYWORDS: *Knowledge Management. Intellectual Capital. Human Resources. Know-How. Organizational Learning.*

RESUMEN
La gestión del conocimiento se ha consolidado como un elemento estratégico para el desarrollo organizacional, especialmente en sectores que dependen intensamente del capital humano, como Recursos Humanos (RR.HH.). Este artículo analiza la importancia de la gestión del conocimiento en RR.HH., destacando su papel en la administración del know-how organizacional y en la valorización del capital intelectual. La investigación, de naturaleza cualitativa y basada en revisión bibliográfica, integra aportes clásicos y contemporáneos sobre conocimiento tácito y explícito, cultura organizacional, aprendizaje y prácticas de desarrollo profesional. Los resultados muestran que prácticas estructuradas de gestión del conocimiento —como job rotation, políticas de desarrollo, sucesión y tecnologías colaborativas— fortalecen la capacidad de innovación, aumentan la retención de talentos y contribuyen a la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Se concluye que la gestión del conocimiento en RR.HH. es fundamental para consolidar entornos de aprendizaje continuo y potenciar el capital humano como activo estratégico de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: *Gestión del Conocimiento. Capital Intelectual. Recursos Humanos. Know-How. Aprendizaje Organizacional.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento consolidou-se como um dos principais pilares estratégicos para o desenvolvimento organizacional, especialmente em ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas, intensificação da competitividade e crescente valorização do capital humano. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento organizacional é construído por meio da interação contínua entre elementos tácitos e explícitos, constituindo um processo dinâmico que sustenta a inovação e a aprendizagem contínua nas organizações. No contexto dos Recursos Humanos (RH), essa dinâmica assume papel central, uma vez que o setor é responsável por práticas que dependem diretamente da experiência, das competências e da capacidade de adaptação dos colaboradores.

A literatura recente reforça que o capital intelectual representa um dos ativos mais valiosos das organizações contemporâneas, pois agrega conhecimentos, habilidades e relações que não podem ser facilmente imitados pelos concorrentes (Cruz; Cristini; Maria, 2022). Becker (2021) destaca que o capital humano, formado pelas competências e experiências acumuladas pelos indivíduos, constitui elemento essencial para o desempenho organizacional, especialmente em ambientes que exigem constante atualização e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, a gestão do conhecimento no RH torna-se fundamental para promover a criação, o compartilhamento e a retenção do know-how organizacional.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Entretanto, apesar de sua relevância, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades para estruturar práticas consistentes de gestão do conhecimento, seja por limitações culturais, seja pela ausência de políticas formais que incentivem a troca de saberes. Inazawa (2009) observa que a cultura organizacional pode atuar como barreira significativa, especialmente quando há resistência à colaboração ou retenção intencional de informações por parte de gestores e colaboradores. Por outro lado, práticas como job rotation, apontadas por Ferigato *et al.,* (2021) como estratégias eficazes e de baixo custo, contribuem para ampliar competências, evitar a estagnação e fortalecer a visão sistêmica dos profissionais.

Além disso, o avanço da transformação digital e a adoção de modelos de trabalho híbridos têm ampliado os desafios relacionados à gestão do conhecimento, exigindo novas abordagens para captura, registro e disseminação de informações. Estudos recentes indicam que tecnologias emergentes, como sistemas inteligentes de gestão, plataformas colaborativas e inteligência artificial, têm potencial para apoiar processos de aprendizagem organizacional e fortalecer o capital intelectual (Castanha; Santos; Macucule, 2025).

Este estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão do conhecimento no setor de Recursos Humanos, destacando seu papel na administração do know-how organizacional e na consolidação do capital intelectual. A pesquisa, de natureza bibliográfica, busca integrar contribuições teóricas clássicas e contemporâneas, discutindo práticas que favorecem a criação, disseminação e retenção do conhecimento nas organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A importância da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) tem sido reconhecida como um dos principais instrumentos estratégicos para o desenvolvimento organizacional, especialmente em ambientes que dependem intensamente do capital humano. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento organizacional é construído por meio da interação contínua entre conhecimento tácito e explícito, processo que sustenta a inovação e a aprendizagem contínua. No contexto de Recursos Humanos (RH), essa dinâmica é particularmente relevante, pois o setor concentra práticas que exigem experiência acumulada, competências específicas e capacidade de adaptação.

A literatura contemporânea reforça que o capital intelectual constitui um ativo único e difícil de ser imitado, sendo fonte de vantagem competitiva sustentável (Cruz; Cristini; Maria, 2022). Esse capital é composto por conhecimentos, habilidades, relações e experiências que, quando bem administrados, ampliam a capacidade de resposta da organização frente às mudanças do ambiente. Becker (2021) destaca que o capital humano — conjunto de competências e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

experiências individuais — é determinante para o desempenho organizacional, especialmente em setores que exigem constante atualização.

Enquanto Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizam a dinâmica entre conhecimento tácito e explícito como motor da inovação, Becker (2021) amplia essa perspectiva ao destacar que a capacidade adaptativa das organizações depende diretamente do desenvolvimento do capital humano. Assim, a gestão do conhecimento não se limita à criação e ao compartilhamento de saberes, mas atua como eixo integrador entre aprendizagem, cultura organizacional e desempenho, estruturando práticas que transformam competências individuais em resultados organizacionais e sustentam a vantagem competitiva. No âmbito do RH, a gestão do conhecimento contribui para fortalecer processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, sucessão e integração de novos colaboradores. Pacheco *et al.,* (2025) observam que cada uma dessas atividades envolve conhecimentos específicos, que se acumulam ao longo da prática e da vivência profissional. Assim, a GC atua como mecanismo estruturante para organizar, disseminar e preservar esse conhecimento, evitando perdas decorrentes de rotatividade e promovendo maior eficiência operacional.

2.2. Relação entre cultura e gestão do conhecimento

A cultura organizacional desempenha papel determinante na efetividade da gestão do conhecimento. Inazawa (2009) argumenta que a cultura pode atuar tanto como facilitadora quanto como barreira para a circulação de saberes. Em ambientes onde prevalece a centralização de informações, o medo da substituição ou a competição interna, o conhecimento tende a ser retido, comprometendo o desempenho coletivo e dificultando a inovação.

Por outro lado, culturas que valorizam a colaboração, a aprendizagem contínua e a comunicação aberta favorecem a criação e o compartilhamento do conhecimento. Castanha, Santos e Macucule (2025) destacam que a GC depende de ambientes que estimulem a confiança, a autonomia e a experimentação, permitindo que os colaboradores contribuam com ideias, compartilhem experiências e aprendam com os erros.

A transformação digital intensificou esse debate, uma vez que tecnologias colaborativas, plataformas de gestão e sistemas inteligentes ampliaram as possibilidades de registro, disseminação e análise do conhecimento. Oliveira *et al.,* (2020) observam que a espiral do conhecimento continua sendo um dos principais referenciais para compreender como o conhecimento circula nas organizações, mesmo em ambientes digitais e híbridos. Nesse contexto, a construção de uma memória organizacional estruturada torna-se essencial para evitar a perda de informações e garantir a continuidade dos processos. Modelos de referência baseados em ontologias contribuem para organizar, recuperar e reutilizar o conhecimento institucional, fortalecendo a aprendizagem organizacional (Estevão; Strauhs, 2013).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A literatura demonstra que a cultura organizacional atua como mediadora entre práticas de GC e vantagem competitiva. Em culturas colaborativas, o conhecimento circula com maior fluidez, favorecendo inovação e aprendizagem; já em culturas de retenção, o conhecimento se fragmenta, reduzindo a capacidade de resposta estratégica. Assim, a vantagem competitiva não decorre apenas da existência de práticas de GC, mas da coerência entre essas práticas e os valores culturais que sustentam o comportamento organizacional.

2.3. Retornos organizacionais da gestão do conhecimento

Os benefícios da gestão do conhecimento são amplamente documentados na literatura. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que organizações que dominam processos de criação e conversão do conhecimento tendem a apresentar maior capacidade de inovação e adaptação. Além disso, a GC contribui para reduzir custos com treinamento, minimizar erros operacionais e fortalecer a retenção de talentos.

A aprendizagem organizacional, estimulada por práticas de GC, favorece a criatividade, a resolução de problemas e o desenvolvimento de competências essenciais para a competitividade. Bassini, Nikitiuk e Quelhas (2003) destacam que o desempenho organizacional depende da integração entre conhecimento, habilidades e atitudes — elementos que se desenvolvem por meio de experiências, interações e práticas estruturadas de desenvolvimento.

Observa-se que, enquanto Nonaka e Takeuchi (2008) associam a GC à inovação e à adaptação, Bassini, Nikitiuk e Quelhas (2003) enfatizam a integração entre conhecimento, habilidades e atitudes como base para o desempenho. Essa complementaridade evidencia que os retornos da GC não são apenas operacionais, mas estratégicos, pois envolvem tanto a criação de novos conhecimentos quanto o desenvolvimento de competências essenciais para a competitividade.

Becker (2021) reforça que colaboradores motivados e com domínio de suas atividades tendem a apresentar maior eficiência e satisfação, contribuindo para resultados superiores. Assim, investir em GC significa investir no fortalecimento do capital humano e intelectual, elementos fundamentais para a sustentabilidade organizacional.

2.4. Capital intelectual e capital humano

O capital intelectual é composto pela soma dos conhecimentos, talentos, experiências e relações que os indivíduos possuem e aplicam no ambiente organizacional. Bassini; Nikitiuk; Quelhas (2003) definem esse capital como a integração entre capital humano, capital estrutural e capital relacional, elementos que, quando articulados, sustentam a vantagem competitiva da organização.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

O capital humano, por sua vez, refere-se às competências, habilidades e conhecimentos individuais que contribuem para o desempenho organizacional. Kelniar, Lopes e Pontili (2019) destacam que colaboradores com domínio técnico e motivação elevada tornam-se agentes de transformação, capazes de promover melhorias contínuas e inovação. Matta (2026) reforça que o capital humano é determinante para a eficiência organizacional, especialmente em ambientes que exigem adaptação constante.

Assim, a gestão do conhecimento atua como mecanismo integrador, permitindo que o capital humano se transforme em capital intelectual, fortalecendo a estrutura organizacional e ampliando sua capacidade de inovação.

A articulação entre esses autores demonstra que o capital intelectual só se materializa quando há mecanismos de GC capazes de transformar competências individuais em ativos organizacionais. Assim, a GC funciona como ponte entre capital humano e vantagem competitiva, convertendo conhecimento individual em conhecimento institucionalizado.

2.5. Tipos de conhecimento e a espiral do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008) distinguem dois tipos fundamentais de conhecimento: o tácito, adquirido por meio da experiência e difícil de ser formalizado, e o explícito, registrado em documentos, sistemas e procedimentos. A interação entre esses dois tipos de conhecimento ocorre por meio da espiral do conhecimento, composta pelos processos de socialização, externalização, combinação e internalização.

Gonzalez e Martins (2017) reforçam que o conhecimento explícito é facilmente compartilhado, enquanto o tácito exige convivência, prática e interação social. Oliveira et al. (2020) destacam que a espiral do conhecimento continua sendo um dos principais modelos para compreender a conversão do conhecimento em ambientes organizacionais contemporâneos, inclusive aqueles que utilizam tecnologias digitais.

A compreensão desses processos é essencial para o RH, pois permite estruturar práticas de aprendizagem, comunicação e desenvolvimento que favoreçam a circulação do conhecimento e fortaleçam o capital intelectual.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Figura 1. Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

2.6. Gestão de pessoas voltado para o conhecimento

Estudos em gestão de pessoas indicam que planos de carreira estruturados e políticas de progressão profissional contribuem para a motivação contínua, pois reforçam a percepção de valorização e reconhecimento (Kelniar; Lopes; Pontili, 2019).

Algumas empresas que apresentaram grande crescimento chegam ao ponto de criar universidades corporativas, onde é possível alocar profissionais com maior grau de instrução para ministrar aulas em suas próprias universidades.

Entre os exemplos de universidades corporativas no Brasil, destacam-se: Universidade Martins do Brasil (1994), Universidade Brahma (1995), Universidade do Hambúrguer do McDonald's (1997), Visa Training (1997), que em 2001 passou a ser Universidade Visa, Universidade Algar (1992), Alcatel University (1998), Siemens Management Learning (1998), Boston School do Bank Boston (1999) e Universidade Datasul (1999).

As universidades corporativas são um sistema estratégico de formação de pessoas que precisam ser periodicamente revisadas e precisa da participação dos líderes para ter sucesso. Nota-

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

se que as universidades corporativas são todas de empresas de grande porte, algumas líderes em seus segmentos e até líderes mundiais.

O êxito das universidades corporativas está associado, em grande medida, à capacidade das organizações de valorizar o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores e de integrar o aprendizado às estratégias institucionais. Empresas que estruturam processos formais de formação tendem a fortalecer seu capital humano e a consolidar práticas de gestão mais eficientes, o que contribui para melhores indicadores de desempenho e para o reconhecimento institucional. Nesse sentido, iniciativas de educação corporativa reforçam a importância da aprendizagem organizacional como elemento central para a competitividade e para a excelência em gestão (Alvarenga Neto; Barbosa; Pereira, 2007).

3. MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, fundamentada em uma revisão bibliográfica sistematizada. Essa abordagem é adequada para interpretar fenômenos complexos a partir de construções teóricas presentes na literatura (Oliveira, 2023), especialmente no contexto da gestão do conhecimento aplicada ao setor de Recursos Humanos (RH).

A revisão contemplou obras clássicas e estudos recentes sobre gestão do conhecimento, capital humano, cultura organizacional e aprendizagem. As buscas foram realizadas nas bases SciELO, Google Scholar, Periódicos CAPES e DOAJ**,** considerando publicações entre 2000 e 2026**.** Utilizaram-se descritores como*:* gestão do conhecimento*,* capital humano*,* recursos humanos *e* aprendizagem organizacional*,* combinados por operadores booleanos.

Foram incluídos estudos revisados por pares, livros acadêmicos e capítulos de obras reconhecidas, desde que apresentassem relação direta com os objetivos da pesquisa. Excluíram-se materiais opinativos, textos sem rigor metodológico e publicações sem aderência temática.

A seleção dos estudos seguiu quatro etapas**:** identificação**,** triagem**,** elegibilidade e síntese**.** Após a leitura integral das obras pertinentes, foram definidas categorias temáticas que orientaram a análise: (1) fundamentos da gestão do conhecimento; (2) cultura organizacional; (3) capital humano e intelectual; (4) práticas de desenvolvimento; e (5) impactos organizacionais.

A síntese interpretativa integrou diferentes perspectivas teóricas, permitindo construir uma análise crítica sobre o papel da gestão do conhecimento no RH e seus desafios de implementação.

4. RESULTADOS E DICUSSÃO

A análise da literatura permitiu identificar quatro dimensões centrais relacionadas à gestão do conhecimento no setor de Recursos Humanos (RH): (a) fundamentos conceituais, (b) influência

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

da cultura organizacional, (c) papel do capital humano e intelectual e (d) práticas que favorecem a criação e disseminação do conhecimento.

A seguir, cada uma dessas dimensões é discutida com base nas contribuições dos autores analisados, destacando implicações para o desenvolvimento do capital humano e para a atuação estratégica do RH.

4.1. Gestão de pessoas voltada para o conhecimento

A literatura evidencia que a gestão do conhecimento é um processo dinâmico que envolve criação, conversão, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (2008) destacam que a interação entre conhecimento tácito e explícito constitui a base da aprendizagem organizacional, sendo representada pela espiral do conhecimento. No contexto do RH, essa dinâmica se manifesta em atividades como treinamento, integração, avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências, que dependem diretamente da experiência acumulada pelos profissionais.

Pacheco *et al.,* (2025) reforçam que o setor de RH concentra múltiplos conhecimentos específicos — desde processos de recrutamento até gestão de cargos e salários — que se desenvolvem ao longo da prática e da vivência profissional. Assim, a gestão do conhecimento torna-se essencial para organizar, registrar e disseminar esse saber, evitando perdas decorrentes de rotatividade e garantindo continuidade operacional.

4.2. Facilidades e dificuldades advindas da cultura organizacional

A cultura organizacional exerce influência direta sobre a circulação do conhecimento. Inazawa (2009) argumenta que ambientes marcados por centralização, competição interna ou retenção intencional de informações tendem a dificultar o compartilhamento de saberes, comprometendo a inovação e o desempenho coletivo. Esse comportamento é especialmente crítico em setores como o RH, onde a troca de informações é fundamental para a eficiência dos processos.

Por outro lado, culturas que valorizam colaboração, confiança e aprendizagem contínua favorecem a criação e disseminação do conhecimento. Castanha, Santos e Macucule (2025) destacam que a gestão do conhecimento depende de ambientes que estimulem autonomia, comunicação aberta e participação ativa dos colaboradores. A transformação digital intensificou esse debate, uma vez que tecnologias colaborativas e sistemas inteligentes ampliaram as possibilidades de registro e compartilhamento de informações, exigindo adaptação cultural para seu uso efetivo.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4.3. Capital humano e intelectual como ativos estratégicos

O capital humano e o capital intelectual emergem como elementos centrais na discussão sobre gestão do conhecimento. Becker (2021) afirma que o capital humano — composto por competências, habilidades e experiências — é determinante para o desempenho organizacional, especialmente em ambientes que exigem constante atualização. Bassini, Nikitiuk e Quelhas (2003) complementam que o capital intelectual integra o capital humano, estrutural e relacional, constituindo um ativo único e difícil de ser imitado pelos concorrentes.

No RH, a gestão do conhecimento atua como mecanismo que transforma o conhecimento individual em patrimônio organizacional, fortalecendo a capacidade de inovação e a vantagem competitiva. Kelniar, Lopes e Pontili (2019) reforçam que colaboradores com domínio técnico e motivação elevada tornam-se agentes de transformação, contribuindo para melhorias contínuas e inovação.

4.4. Práticas organizacionais que promovem o conhecimento

A revisão bibliográfica evidencia que diversas práticas organizacionais contribuem para fortalecer a gestão do conhecimento no RH. Entre elas, destaca-se o *job rotation*, apontado por Ferigato *et al.,* (2021) como estratégia eficaz para ampliar competências, evitar estagnação e promover visão sistêmica. Essa prática permite que colaboradores transitem entre diferentes funções, adquirindo novos conhecimentos e compreendendo melhor os processos organizacionais.

Outra prática relevante é o desenvolvimento de planos de carreira, que contribuem para retenção de talentos e motivação contínua. Além disso, a criação de universidades corporativas tem se consolidado como estratégia de formação contínua, permitindo que empresas sistematizem o conhecimento interno e promovam aprendizagem alinhada às suas necessidades estratégicas (Alvarenga Neto; Barbosa; Pereira, 2007).

A transformação digital também trouxe novas ferramentas para a gestão do conhecimento, como plataformas colaborativas, sistemas de gestão integrada e soluções baseadas em inteligência artificial. Oliveira *et al.,* (2020) destacam que essas tecnologias ampliam a capacidade de registrar, analisar e disseminar conhecimento, fortalecendo a espiral do conhecimento em ambientes híbridos e digitais.

5. SÍNTESE DOS ACHADOS DA REVISÃO

A análise da literatura permitiu identificar quatro achados centrais que estruturam a compreensão da gestão do conhecimento no setor de Recursos Humanos. Primeiro, observou-se que a gestão do conhecimento fortalece a retenção de talentos ao preservar saberes críticos e reduzir perdas decorrentes da rotatividade. Segundo, verificou-se que a cultura organizacional

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

atua como variável mediadora, podendo facilitar ou dificultar a circulação do conhecimento, dependendo de seus valores, normas e práticas. Terceiro, constatou-se que práticas como *job rotation*, planos de carreira e universidades corporativas ampliam competências, promovem visão sistêmica e favorecem a aprendizagem contínua. Por fim, identificou-se que a transformação digital redefine os processos de criação, registro e disseminação do conhecimento, ampliando as possibilidades de integração entre conhecimento tácito e explícito em ambientes híbridos. Esses achados evidenciam que a gestão do conhecimento no RH opera como mecanismo estratégico para o desenvolvimento do capital humano e intelectual.

6. SÍNTESE ANALÍTICA

A análise integrada dos estudos revela que a gestão do conhecimento no RH não se limita à documentação de processos, mas envolve um conjunto articulado de práticas, comportamentos e tecnologias que sustentam a aprendizagem organizacional. A literatura demonstra convergência ao apontar que a cultura organizacional, o capital humano e as práticas de desenvolvimento constituem elementos interdependentes: quando alinhados, fortalecem a capacidade da organização de inovar, reter talentos e construir vantagem competitiva sustentável. Também se observou que a transformação digital amplia o papel estratégico do RH, exigindo novas competências e maior capacidade de integrar tecnologias colaborativas aos processos de gestão do conhecimento. Assim, a revisão bibliográfica evidencia que a gestão do conhecimento emerge como instrumento central para consolidar ambientes de aprendizagem contínua, promover eficiência operacional e potencializar o capital intelectual nas organizações contemporâneas.

7. CONSIDERAÇÕES

A revisão bibliográfica realizada permitiu identificar que a gestão do conhecimento no setor de Recursos Humanos (RH) desempenha papel estratégico na consolidação do capital humano e intelectual das organizações. Os achados revelam quatro contribuições centrais: (a) fortalecimento das competências individuais e coletivas; (b) ampliação da capacidade de inovação; (c) preservação e retenção de saberes críticos; e (d) melhoria da eficiência operacional. Esses resultados demonstram que o conhecimento organizacional constitui ativo essencial para a competitividade e para a sustentabilidade das práticas de gestão de pessoas.

A análise integrada dos referenciais teóricos evidencia que a conversão entre conhecimento tácito e explícito, conforme o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), depende de ambientes colaborativos e de uma cultura organizacional que favoreça a troca de saberes. Autores como Becker (2021) e Cruz, Cristini e Maria (2022) reforçam que o capital humano e o capital intelectual são determinantes para o desempenho organizacional, especialmente em contextos de transformação digital e de exigência contínua de atualização profissional. Também se observou que

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

a cultura organizacional atua como variável mediadora da gestão do conhecimento: culturas centralizadoras tendem a restringir o compartilhamento de informações, enquanto ambientes baseados em confiança, comunicação aberta e aprendizagem contínua favorecem a circulação do conhecimento e fortalecem o capital intelectual.

Além disso, práticas como *job rotation*, planos de carreira e universidades corporativas demonstram potencial para ampliar competências, promover visão sistêmica e consolidar ambientes de aprendizagem contínua. A transformação digital amplia ainda mais essas possibilidades ao introduzir tecnologias colaborativas e sistemas inteligentes que favorecem o registro, a análise e a disseminação do conhecimento, exigindo que o RH desenvolva novas competências e integre essas ferramentas aos processos organizacionais.

Como limitação, destaca-se que este estudo se baseia exclusivamente em revisão bibliográfica, não apresentando dados empíricos que permitam mensurar o impacto direto das práticas de gestão do conhecimento sobre indicadores organizacionais. A abrangência dos achados também depende da disponibilidade e qualidade das publicações encontradas nas bases consultadas, o que pode restringir a generalização dos resultados.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de caso em organizações de diferentes portes e setores, análises comparativas entre práticas de gestão do conhecimento em ambientes presenciais, híbridos e digitais, bem como investigações quantitativas que examinem a relação entre práticas de GC e indicadores de desempenho, inovação e retenção de talentos. A exploração do papel das tecnologias emergentes — como inteligência artificial, *analytics* e plataformas colaborativas — também representa uma agenda promissora para aprofundar a compreensão sobre a gestão do conhecimento no RH.

Conclui-se que a gestão do conhecimento no RH deve ser compreendida como estratégia integrada ao desenvolvimento organizacional. Investir em conhecimento significa fortalecer o capital humano, ampliar a capacidade de inovação e promover vantagem competitiva sustentável. Assim, reafirma-se que a gestão do conhecimento constitui instrumento essencial para organizações que buscam excelência, adaptabilidade e aprendizagem contínua.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação,** v. 12, n. 1, p. 5–24, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-99362007000100002. Acesso em: 28 fev. 2026.

ARAUJO, Roberto Pinto de; MOTTIN, Antonio Paulo; REZENDE, José Francisco de Carvalho. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 283–

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

301, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000200006. Acesso em: 28 fev. 2026.

BASSINI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. **Produção,** v. 13, n. 2, p. 42–56, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-65132003000200005. Acesso em: 28 fev. 2026.

BECKER, Gary S. **Capital humano:** uma teoria do investimento em educação. São Paulo: Atlas, 2021.

CASTANHA, Rafael Gutierres; SANTOS, Fernanda Bochi dos; MACUCULE, Augusto Júnior. O desenvolvimento tecnológico e de inovação em gestão do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 23, p. e025007, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.20396/rdbci.v23i00.8676180. Acesso em: 28 fev. 2026.

CRUZ, James Figueiredo da; CRISTINI, Emanuelle; MARIA, Jovira. O capital intelectual como influenciador de resultados nas organizações. **Revista UniSALESIANO de Administração**, v. 10, n. 2, p. 1–15, 2022. Disponível em: https://unisalesiano.edu.br/o-capital-intelectual-como-influenciador/. Acesso em: 28 fev. 2026.

ESTEVÃO, Janete Saldanha Bach; STRAUHS, Faimara do Rocio. Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da memória organizacional histórica. **Perspectivas em Ciência da Informação,** v. 18, n. 4, p. 35–53, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-99362013000400004. Acesso em: 28 fev. 2026.

FERIGATO, Evandro et al. Gestão de mudanças: job rotation como prática para treinar e desenvolver pessoas. **Revista Educação – UNG-Ser**, v. 16, n. 1, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.33947/1980-6469-v16n1-4348.. Acesso em: 28 fev. 2026.

FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 2–16, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000200014. Acesso em: 28 fev. 2026.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Maria do Carmo Duarte Freitas. Gestão do conhecimento: uma análise da produção científica brasileira. ***Revista de Administração Contemporânea*,** v. 21, n. 3, p. 1–25, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160212. Acesso em: 28 fev. 2026.

KELNIAR, Cristiane; LOPES, Ana Paula; PONTILI, Rosane Maria. Capital humano e desempenho organizacional: uma análise conceitual. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 11, n. 3, p. 45–60, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v11n3p45-60. Acesso em: 28 fev. 2026.

MATTA, Rodrigo. Capital humano e inovação organizacional: perspectivas contemporâneas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 26, n. 1, p. 112–130, 2026.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

OLIVEIRA, João Paulo et al. A espiral do conhecimento em ambientes digitais: uma revisão sistemática. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 45-62, 2020.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

OLIVEIRA, João Paulo et al. A espiral do conhecimento em ambientes digitais: uma revisão sistemática. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 45–62, 2020.

PACHECO, Ana Lúcia et al. Gestão do conhecimento no setor de Recursos Humanos: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 29, n. 1, p. 1–18, 2025.

PÔNCIO, Marcelo. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: uma análise contemporânea. **Revista Brasileira de Administração**, v. 12, n. 2, p. 55–70, 2025.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.