

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA RETENÇÃO DE TALENTOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA ANÁLISE CRÍTICA DE CASO**

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR TALENT RETENTION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY: A CRITICAL CASE ANALYSIS

Ana Beatriz Ferreira Almeida<sup>2</sup>  
Eduarda De Biase Ferrari Gomes<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo investiga de que forma a gestão do conhecimento pode atuar como estratégia para a retenção de profissionais qualificados no setor da construção civil, com base em um estudo de caso realizado na Quality Construtora, empresa capixaba com 17 anos de atuação. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, utilizando entrevistas semiestruturadas com gestores e análise de documentos institucionais como procedimentos metodológicos. Os resultados indicam a presença de práticas alinhadas à gestão do conhecimento, como treinamentos periódicos, registros internos e entrevistas de desligamento, mas evidenciam limitações na sistematização dos processos e na adoção de tecnologias colaborativas. Recomenda-se a implementação de ferramentas digitais (como Notion e Confluence), programas de mentoria e políticas estruturadas de offboarding como formas de preservar o conhecimento tácito e fortalecer a cultura organizacional. A pesquisa conclui que a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua é fundamental para transformar o conhecimento em ativo estratégico e reduzir a rotatividade de talentos. Como contribuição, o estudo oferece subsídios práticos para organizações do setor com desafios semelhantes, ampliando o debate sobre gestão do conhecimento em contextos de alta complexidade operacional.

**Palavras-chaves:** gestão do conhecimento; retenção de talentos; construção civil; cultural organizacional.

**ABSTRACT:** This article investigates how knowledge management can act as a strategy for retaining qualified professionals in the construction industry, based on a case study conducted at Quality Construtora, a company from Espírito Santo that has been operating for 17 years. The research adopts a qualitative, descriptive and exploratory approach, using semi-structured interviews with managers and analysis of institutional documents as methodological procedures. The results indicate the presence of practices aligned with knowledge management, such as periodic training, internal records and exit interviews, but highlight limitations in the systematization of processes and the adoption of collaborative technologies. The implementation of digital tools (such as Notion and Confluence), mentoring programs and structured offboarding policies is recommended as ways to preserve tacit knowledge and strengthen the organizational culture. The research concludes that the consolidation of a culture of continuous learning is essential to transform knowledge into a strategic asset and reduce talent turnover. As a contribution, the study offers practical support for organizations in the sector with similar challenges, expanding the debate on knowledge management in contexts of high operational complexity.

**Keywords:** knowledge management; talent retention; construction; organizational culture.

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Curso da Graduação de Bacharelado em Administração do Ifes Campus Guarapari.

<sup>2</sup> Graduanda, Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Guarapari, anabeatrizfealm@gmail.com

<sup>3</sup> Professor(a) Orientador (a); M Sc. Eduarda De Biase Ferrari, Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Guarapari, eduardabfg@ifes.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

A construção civil é um dos setores mais expressivos da economia brasileira, exercendo papel estratégico na geração de empregos, dinamização da cadeia produtiva e desenvolvimento urbano. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), a atividade responde por mais de 7 milhões de empregos diretos e indiretos, além de representar parcela significativa do PIB nacional. No contexto capixaba, o setor tem destaque consolidado, sendo responsável por cerca de 5,6% do PIB estadual (Sinduscon-ES, 2023), com ampla presença de empresas de pequeno e médio porte atuando na construção de empreendimentos residenciais, comerciais e de infraestrutura. Apesar de sua relevância, a construção civil enfrenta gargalos históricos que comprometem sua eficiência organizacional, entre os quais se destaca a alta rotatividade de profissionais qualificados e a recorrente perda de conhecimento técnico acumulado — fatores que afetam diretamente a produtividade, a qualidade e a sustentabilidade dos projetos.

Nesse cenário, a gestão do conhecimento (GC) emerge como campo estratégico para organizações que desejam transformar saberes individuais em ativos organizacionais capazes de sustentar sua capacidade de inovação, adaptação e competitividade em um ambiente de alta complexidade. A GC envolve práticas sistemáticas de criação, registro, disseminação e aplicação do conhecimento, com vistas à sua reutilização e à geração de valor (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997). Em setores baseados em projetos, como a construção civil, onde o conhecimento tácito adquirido por engenheiros, arquitetos, mestres de obras e operários desempenha papel fundamental, a ausência de mecanismos formais de gestão desse saber torna as organizações vulneráveis à descontinuidade operacional e à repetição de erros. Estudos recentes apontam que a institucionalização da GC pode reduzir significativamente custos com retrabalho, melhorar a eficiência e fortalecer a cultura organizacional de aprendizagem (Medeiros & Melhado, 2013; Araújo et al., 2022).

A Quality Construtora, objeto empírico deste estudo, é uma empresa capixaba com 17 anos de atuação consolidada no mercado imobiliário, somando mais de 83 mil metros quadrados de obras entregues com padrões elevados de qualidade, inovação técnica e sustentabilidade. Composta por uma equipe de aproximadamente 300 colaboradores distribuídos entre setores administrativos, técnicos e operacionais, a empresa adota uma filosofia de gestão centrada em pessoas e resultados. Seus valores organizacionais — integridade, responsabilidade social, valorização de talentos e compromisso com a excelência — indicam um ambiente favorável à adoção de estratégias de GC voltadas à retenção de profissionais qualificados, sobretudo diante dos desafios impostos pelo mercado local e pela alta rotatividade de mão de obra que caracteriza o setor.

O presente artigo tem como objetivo analisar como a gestão do conhecimento é estruturada na Quality Construtora e de que forma suas práticas contribuem para a retenção de talentos em um ambiente organizacional caracterizado pela intensiva utilização de conhecimento tácito. Para tanto, adota-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, ancorada na metodologia do estudo de caso único (Yin, 2015). A coleta de dados baseou-se na triangulação entre entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, análise de documentos institucionais e revisão de literatura especializada, a fim de garantir profundidade analítica e validação cruzada das informações (Flick, 2009). Os resultados buscam compreender como a empresa articula processos de aprendizagem organizacional, cultura colaborativa e uso de tecnologias informacionais como instrumentos de gestão do conhecimento orientados à valorização e permanência de seus profissionais.

A relevância acadêmica desta pesquisa reside em explorar empiricamente a interface entre gestão do conhecimento e retenção de talentos em um setor com poucas investigações sobre o tema, especialmente em empresas de porte médio e fora dos grandes centros urbanos. Do ponto de vista gerencial, o estudo oferece subsídios práticos para que construtoras de perfil semelhante possam identificar oportunidades de melhoria em seus processos de gestão de pessoas e conhecimento. Além disso, ao propor um diálogo interdisciplinar entre administração, engenharia e tecnologia, a pesquisa contribui para a formulação de abordagens mais integradas e sustentáveis, alinhadas às exigências de um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e orientado à inovação. Espera-se que os achados sirvam não apenas como referência para o aprimoramento das práticas organizacionais da Quality Construtora, mas também como inspiração para outras empresas do setor que enfrentam desafios semelhantes na gestão de seus ativos intangíveis mais valiosos: o conhecimento e as pessoas.

Para aprofundar a análise da relação entre gestão do conhecimento e retenção de talentos no contexto da construção civil, faz-se necessário compreender os fundamentos teóricos que sustentam esses dois campos e suas interseções. Assim, no capítulo a seguir, apresenta-se o referencial teórico que embasa este estudo, reunindo contribuições clássicas e contemporâneas sobre a gestão do conhecimento, a valorização do capital humano, os fatores que influenciam a permanência de profissionais qualificados nas organizações e os desafios específicos enfrentados pelo setor da construção civil.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A compreensão dos desafios enfrentados pela construção civil no tocante à retenção de profissionais qualificados exige uma base teórica sólida, capaz de articular os conceitos de gestão do conhecimento, valorização do capital humano e especificidades organizacionais do setor. Este capítulo apresenta o referencial teórico que sustenta a análise desenvolvida neste estudo, com ênfase nas principais contribuições acadêmicas relacionadas à gestão do conhecimento nas organizações, às práticas de retenção de talentos e aos fatores críticos que afetam a continuidade do saber em empresas do segmento da construção civil. Busca-se, com isso, estabelecer os fundamentos conceituais necessários para interpretar os dados empíricos e propor caminhos para a melhoria dos processos organizacionais analisados.

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento (GC) é entendida como um conjunto de práticas que visam identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações, com o objetivo de promover a inovação, a aprendizagem contínua e a vantagem competitiva. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a GC envolve a conversão entre conhecimento tácito (aquele que reside nas experiências dos indivíduos) e conhecimento explícito (formalizado e sistematizado), em um processo dinâmico conhecido como modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização.

Davenport e Prusak (1998) complementam essa visão ao afirmarem que o conhecimento organizacional é um ativo estratégico, e que sua gestão eficaz depende tanto de tecnologias quanto de aspectos culturais e humanos. Ou seja, não basta investir em sistemas de informação; é preciso desenvolver uma cultura organizacional que incentive a colaboração, a confiança e o compartilhamento do saber.

Senge (1990), por sua vez, introduz o conceito de organizações que aprendem, destacando a importância da aprendizagem organizacional como forma de adaptação e evolução em ambientes complexos. Para ele, organizações que aprendem são aquelas capazes de criar e transferir conhecimento continuamente, transformando esse saber em ações efetivas.

Estudos mais recentes, como os de Souza e Costa (2019) e Araújo et al. (2022), reforçam que a gestão do conhecimento depende fortemente do uso de tecnologias colaborativas e da consolidação de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem. Nesse sentido, a GC torna-se ainda mais estratégica em setores de alta complexidade operacional, como a construção civil.

## 2.2 RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS

A retenção de profissionais qualificados está cada vez mais associada à capacidade das organizações de valorizar o conhecimento de seus colaboradores e criar ambientes propícios ao desenvolvimento humano. Grant (1996) propõe uma teoria da firma baseada no conhecimento, onde o capital intelectual passa a ser o principal recurso competitivo. Segundo ele, empresas que desenvolvem práticas de GC bem estruturadas conseguem reter talentos por meio da valorização do saber individual e coletivo.

Senge (1990) também destaca que colaboradores que percebem oportunidades de aprendizagem, autonomia para aplicar seus conhecimentos e reconhecimento pelas suas contribuições tendem a permanecer mais tempo nas organizações. Isso demonstra que a GC, além de promover inovação e eficiência, impacta diretamente na satisfação e no engajamento da equipe.

Pinheiro e Nascimento (2019) apontam que a cultura organizacional é um fator decisivo para a retenção de talentos, especialmente em ambientes com alta rotatividade. Quando o conhecimento é sistematizado, disseminado e valorizado, os profissionais sentem-se mais seguros e integrados ao propósito da empresa, reduzindo os índices de rotatividade.

## 2.3 CONSTRUÇÃO CIVIL E DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

A construção civil é um setor caracterizado por alta rotatividade de mão de obra, forte dependência do conhecimento tácito dos profissionais e constante pressão por prazos e qualidade. Essa realidade torna a gestão do conhecimento um desafio estratégico. Segundo Medeiros e Melhado (2013), a falta de sistematização do conhecimento nas empresas de construção leva à perda de lições aprendidas, retrabalhos e à repetição de erros, o que compromete a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

No contexto capixaba, Gonçalves (2017) analisou a aplicação de modelos de GC em uma construtora no Espírito Santo e constatou que iniciativas como repositórios de boas práticas, treinamentos sistemáticos e canais de comunicação internos ajudaram a preservar o conhecimento técnico e aumentar a eficiência operacional. Da mesma forma, Santos (2018) aponta que a adoção de sistemas de gestão do conhecimento tem se mostrado eficaz para reduzir a rotatividade e aumentar o comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa.

Araújo et al. (2022) reforçam que, diante da complexidade dos projetos e da diversidade de profissionais envolvidos – engenheiros, arquitetos, mestres de obras e operários – é essencial que as construtoras adotem ferramentas tecnológicas, como plataformas colaborativas e sistemas de documentação de processos. Essas ações permitem capturar o conhecimento individual e transformá-lo em patrimônio organizacional.

No caso da Quality Construtora, que atua há mais de 17 anos no mercado capixaba, a implantação de estratégias de gestão do conhecimento pode ser decisiva para enfrentar os desafios de retenção de talentos. A sistematização de saberes técnicos, aliada à valorização de seus mais de 300 colaboradores, contribui não apenas para a continuidade dos projetos, mas também para o fortalecimento de sua cultura organizacional, alinhada à excelência, à inovação e à responsabilidade social.

## 2.4 A CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESPÍRITO SANTO: HISTÓRICO, CRESCIMENTO E DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

O setor da construção civil no Espírito Santo vem apresentando crescimento significativo nas últimas décadas, impulsionado por investimentos públicos e privados em infraestrutura, habitação e empreendimentos comerciais. Segundo dados do Sinduscon-ES (2023), o setor representa aproximadamente 5,6% do PIB estadual e emprega milhares de trabalhadores formais e informais.

Historicamente, a construção civil capixaba tem se mostrado estratégica para o desenvolvimento regional, com destaque para obras de urbanização e programas habitacionais. No entanto, enfrenta desafios recorrentes, como a escassez de mão de obra qualificada, alta rotatividade de profissionais, dificuldades de padronização de processos e de retenção de talentos.

Esses desafios estão diretamente ligados à gestão de pessoas e do conhecimento, uma vez

que o conhecimento técnico, muitas vezes tácito, se perde com a saída de profissionais. Por isso, torna-se urgente adotar práticas sistemáticas de valorização do capital humano, investimentos em qualificação contínua e estruturação de ambientes que favoreçam o aprendizado organizacional.

Com base nessas discussões teóricas, este estudo foi delineado para investigar, em profundidade, como as práticas de gestão do conhecimento da Quality Construtora se relacionam com a retenção de seus profissionais qualificados. O próximo capítulo descreve a abordagem metodológica adotada, detalhando o desenho do estudo de caso, os procedimentos de coleta e análise de dados e os critérios de rigor científico empregados na pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza descritivo-exploratória, com delineamento metodológico ancorado no método do estudo de caso único (Yin, 2015). Tal abordagem permite compreender em profundidade fenômenos complexos em contextos organizacionais específicos, sendo especialmente pertinente quando se investigam constructos imbricados como gestão do conhecimento (GC) e retenção de talentos em ambientes dinâmicos e intensivos em conhecimento tácito, como a construção civil.

A unidade de análise selecionada foi a Quality Construtora, organização de médio porte sediada no Espírito Santo, com 17 anos de atuação e aproximadamente 300 colaboradores. A escolha da organização se deu por critérios de intencionalidade e acessibilidade teórica (Stake, 1995), considerando-se sua estrutura formal de gestão de pessoas, histórico de capacitações técnicas e disponibilidade para participação na pesquisa.

#### **3.1 COLETA E FONTES DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada entre fevereiro e março de 2025, utilizando fontes primárias e secundárias. As fontes primárias consistiram em entrevistas semiestruturadas, conduzidas com a gerente do setor de Recursos Humanos e dois gestores das áreas técnicas (engenharia e planejamento). As entrevistas seguiram um roteiro baseado em categorias da literatura (Gonçalves, 2017; Souza & Costa, 2019), contemplando seis eixos temáticos: (i) práticas de GC; (ii) mecanismos de documentação; (iii) cultura organizacional; (iv) liderança; (v) retenção de talentos; e (vi) desafios operacionais.

As fontes secundárias incluíram documentos institucionais da empresa, como políticas internas de T&D, relatórios de desligamento, certificados de capacitação, registros de avaliação de desempenho e manuais operacionais. Essa combinação de dados empíricos seguiu o princípio da triangulação metodológica (Flick, 2009), com o objetivo de aumentar a validade interna e permitir análises comparativas entre discurso e prática.

#### **3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE**

Os dados qualitativos foram tratados por meio da análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), que possibilitou a codificação e categorização das informações em unidades

significativas. O processo seguiu três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. As categorias analíticas foram definidas a priori com base no referencial teórico, mas novas subcategorias emergiram durante o tratamento do corpus, conforme abordagem híbrida de análise (Fereday & Muir-Cochrane, 2006).

O uso do software NVivo foi considerado, mas optou-se por análise manual devido ao volume reduzido de entrevistas e à necessidade de interpretação contextual e semântica mais refinada, característica dos estudos organizacionais qualitativos.

### 3.3 LIMITAÇÕES E DELIMITAÇÕES

O estudo limita-se à realidade de uma única organização, o que restringe a generalização estatística, mas favorece a analiticidade teórica e a produção de insights transferíveis a contextos semelhantes (Lincoln & Guba, 1985). Optou-se por não envolver ex-colaboradores ou gestores externos à empresa, focando exclusivamente na percepção interna sobre práticas de GC e seus impactos percebidos na retenção de talentos.

A partir da definição dos procedimentos metodológicos, da delimitação do escopo da pesquisa e da caracterização da organização estudada, passa-se à apresentação e análise dos dados empíricos obtidos. Esta etapa busca interpretar as informações coletadas à luz do referencial teórico previamente discutido, com o objetivo de identificar práticas efetivas de gestão do conhecimento na Quality Construtora e compreender seus reflexos na retenção de profissionais qualificados. A seguir, são apresentados os principais achados da pesquisa, estruturados por categorias temáticas emergentes.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados na Quality Construtora revelou práticas consolidadas e desafios a serem enfrentados para o aprimoramento da gestão do conhecimento e retenção de talentos. A empresa adota rotinas importantes, como treinamentos regulares, registros documentais e entrevistas de desligamento, que contribuem para a sistematização do conhecimento organizacional. No entanto, a ausência de sistemas digitais integrados limita a eficiência e a agilidade desses processos.

O compartilhamento do conhecimento ocorre principalmente por meio de treinamentos presenciais, comunicações internas e reuniões semanais entre os setores, o que demonstra o esforço da organização em promover a troca de informações. Contudo, essa prática ainda carece de formalização e pode ser fortalecida com a implementação de programas de mentoria e plataformas digitais colaborativas, como Notion e Confluence. A inexistência de uma avaliação formal dos treinamentos compromete a mensuração dos resultados e o aprimoramento contínuo das capacitações. Recomenda-se, portanto, a aplicação sistemática de formulários pós-capacitação para avaliar a eficácia das ações educativas.

A liderança da Quality desempenha papel ativo na promoção do conhecimento, incentivando a participação dos colaboradores e valorizando o saber prático adquirido no dia a dia. Apesar disso, a atuação poderia ser potencializada por meio de programas estruturados de formação e desenvolvimento de lideranças, assegurando maior formalização e continuidade nessas iniciativas. Entre os principais desafios apontados estão

a alta rotatividade de pessoal e a escassez de tempo para documentar o conhecimento gerado nas operações diárias, dificuldades comuns no setor da construção civil. Para mitigar esses problemas, sugere-se a digitalização e automação dos processos de registro e compartilhamento do conhecimento.

A empresa já utiliza mecanismos importantes para retenção do conhecimento, como entrevistas de desligamento e transição de tarefas, práticas que garantem a transferência parcial de saberes. Entretanto, essas ações podem ser aprimoradas com a adoção de processos estruturados de *offboarding*. O termo *offboarding* refere-se ao conjunto de práticas realizadas no momento da saída de um colaborador, com o objetivo de garantir a transferência do conhecimento acumulado, o encerramento adequado de atividades, e o alinhamento final com a equipe e a organização. Trata-se de uma etapa estratégica da gestão de pessoas que, quando bem conduzida, contribui para preservar o conhecimento institucional e manter a continuidade dos processos.

A identificação das necessidades de conhecimento ainda é realizada de forma informal, baseada na percepção dos gestores e na observação prática, sem o suporte de ferramentas sistematizadas. A implementação de checklists e indicadores específicos poderia aprimorar esse diagnóstico.

No que se refere à inovação, a Quality investe em treinamentos voltados para tecnologias sustentáveis, acompanhando as tendências do setor da construção civil. Todavia, tais iniciativas poderiam ganhar maior impacto com a criação de um núcleo dedicado à inovação, responsável por consolidar e disseminar essas práticas em toda a organização.

Conforme destacado pelo setor de Recursos Humanos, “o maior desafio é manter o conhecimento acessível entre os setores, pois cada equipe costuma criar seus próprios métodos sem padronização.” Esse apontamento evidencia a necessidade de adoção de soluções digitais integradas para facilitar o acesso e a troca de informações.

Nesse contexto, plataformas como Notion e Confluence surgem como alternativas viáveis. O Notion oferece uma interface colaborativa para a criação de bases de dados organizadas, com registros de projetos, cronogramas e políticas internas de forma visual e acessível. Já o Confluence funciona como um repositório corporativo para documentação técnica, atas de reuniões e manuais operacionais, facilitando a atualização e consulta rápida das informações institucionais.

Em suma, a Quality Construtora apresenta práticas relevantes de gestão do conhecimento, mas enfrenta desafios típicos do setor da construção civil. A implementação de um sistema digital integrado, a avaliação contínua dos treinamentos e o fortalecimento da cultura de aprendizagem formal constituem pontos estratégicos para a consolidação de uma gestão do conhecimento eficaz, capaz de garantir a retenção de profissionais qualificados e o aumento da competitividade da empresa.

Tabela 1 - Síntese Práticas e Sugestões de Melhoria:

EIXO TEMÁTICO	PRÁTICAS ATUAIS	SUGESTÕES DE MELHORIA
Documentação do conhecimento	Arquivamento de certificados e relatórios internos	Implementar Notion ou Confluence como plataformas centrais
Compartilhamento de conhecimento	Reuniões e rodas de conversa	Criar programas de mentoria e fóruns digitais
Avaliação de treinamentos	Não há avaliação formal estruturada	Aplicar formulários pós-capacitação
Retenção de conhecimento	Entrevistas de desligamento e transição de tarefas	Estruturar o processo de offboarding com checklists
Papel da liderança	Incentivo verbal e reconhecimento prático	Capacitação de líderes em gestão do conhecimento
Inovação	Treinamentos sobre sustentabilidade	Criar núcleo de inovação e sistema de feedback contínuo

Conforme sintetizado na Tabela 1, as práticas existentes demonstram esforços relevantes da organização na condução da gestão do conhecimento, mas revelam também fragilidades que comprometem a efetividade do processo. A partir dessa sistematização, os próximos tópicos aprofundam os aspectos mais críticos observados, estruturados em categorias analíticas que abrangem desde os mecanismos de documentação até as estratégias de inovação e retenção adotadas pela empresa.

#### 4.1 DOCUMENTAÇÃO E ACESSO AO CONHECIMENTO

Outro ponto relevante identificado foi a forma como a Quality Construtora documenta e organiza o conhecimento gerado internamente. A empresa mantém registros formais por meio da emissão de certificados e arquivamento em sistemas internos, o que facilita a rastreabilidade das competências técnicas dos colaboradores.

Entretanto, conforme apontado por Souza e Costa (2019), a mera documentação não é suficiente. É necessário garantir que esse conhecimento esteja acessível e que sua aplicação seja efetiva no cotidiano organizacional. Nesse sentido, recomenda-se à empresa o investimento em uma plataforma digital de gestão do conhecimento, que permita a consulta rápida de informações e promova a integração entre os setores.

A estruturação de um banco de dados com boas práticas, lições aprendidas e procedimentos padronizados pode reduzir retrabalhos e elevar a produtividade dos projetos. A adoção de ferramentas como Notion ou Confluence, por exemplo, permitiria consolidar esse sistema e facilitar a disseminação do conhecimento tácito.

#### 4.2 RETENÇÃO DE TALENTOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A retenção de talentos é um dos principais desafios enfrentados pela construção civil, e na Quality Construtora não é diferente. A empresa reconhece a necessidade de manter profissionais qualificados por meio de estratégias como treinamentos contínuos, reconhecimento pelo desempenho e promoção de um ambiente de trabalho positivo.

Segundo Pinheiro e Nascimento (2019), a cultura organizacional exerce papel decisivo na permanência dos colaboradores, pois influencia diretamente a motivação, o sentimento de pertencimento e o engajamento. Na Quality, observou-se uma cultura voltada para o aprendizado e o desenvolvimento coletivo, o que favorece a retenção de talentos mesmo em um setor com alta rotatividade.

Contudo, para avançar nesse aspecto, seria interessante adotar políticas mais estruturadas de carreira e programas de mentoria interna, reforçando o vínculo entre os colaboradores e a organização e reduzindo a evasão de profissionais experientes.

#### 4.3 ADAPTAÇÃO TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO CONTÍNUA

Um diferencial da Quality Construtora identificado nas respostas ao questionário foi a sua disposição para acompanhar as tendências do setor da construção civil e adaptar-se às novas tecnologias. A empresa investe em treinamentos voltados ao uso de ferramentas digitais e práticas sustentáveis, além de manter parcerias estratégicas com fornecedores e especialistas.

De acordo com Araújo et al. (2022), a gestão do conhecimento deve estar alinhada à inovação para gerar valor e assegurar a sustentabilidade organizacional. A capacidade de adaptar-se às transformações do mercado, absorver novas informações e aplicá-las no processo produtivo é o que diferencia empresas competitivas daquelas que se tornam obsoletas.

Nesse sentido, a atuação da Quality pode ser fortalecida com a criação de núcleos de inovação interna e com a institucionalização de processos de feedback contínuo sobre as tecnologias utilizadas nos canteiros de obras.

A adoção do Notion e do Confluence poderia apoiar diretamente a estruturação de um ambiente digital de inovação, permitindo que os registros de boas práticas, aprendizados em obra e atualizações normativas fossem armazenados e compartilhados em tempo real. Essa centralização evita a perda de conhecimento em trocas de equipe, além de proporcionar uma base sólida para decisões estratégicas e treinamentos futuros.

Encerrada a análise dos dados, observa-se que as práticas de gestão do conhecimento na Quality Construtora apresentam avanços importantes, mas também fragilidades que limitam seu potencial estratégico, especialmente no que se refere à retenção de talentos. A interpretação dos resultados evidencia tanto os esforços institucionais para promover a aprendizagem organizacional quanto os desafios persistentes ligados à sistematização do conhecimento e à cultura de inovação. Diante disso, no capítulo seguinte, apresentam-se as considerações finais, que sintetizam as principais conclusões do estudo, apontam suas limitações e propõem caminhos para pesquisas futuras e aprimoramento prático no setor da construção civil.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a gestão do conhecimento pode contribuir para a retenção de profissionais qualificados em uma empresa do setor da construção civil, tomando como base empírica a experiência da Quality Construtora. A partir da abordagem qualitativa e do estudo de caso, foi possível identificar práticas institucionais já consolidadas, como treinamentos regulares, entrevistas de desligamento e estímulo ao compartilhamento de saberes, ao mesmo tempo em que se evidenciaram fragilidades relacionadas à sistematização, à integração intersetorial e ao uso de tecnologias digitais para registrar e disseminar conhecimento.

Embora a empresa demonstre sensibilidade ao tema e esforços relevantes em sua cultura organizacional, os resultados revelam que a gestão do conhecimento ainda se desenvolve de forma fragmentada e pouco formalizada, o que limita seu potencial estratégico na retenção de talentos. A ausência de um sistema digital integrado, a informalidade na identificação de necessidades de conhecimento e a carência de mecanismos estruturados de desenvolvimento e sucessão configuram desafios importantes.

O fortalecimento de uma cultura voltada ao aprendizado contínuo e à inovação, aliado à institucionalização de práticas como programas de mentoria, ferramentas colaborativas, trilhas de desenvolvimento e políticas de offboarding, pode qualificar significativamente a gestão do conhecimento e seus impactos na sustentabilidade organizacional. Essas diretrizes convergem com os modelos teóricos de Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), ao enfatizarem a transformação do conhecimento individual em ativo coletivo capaz de gerar valor para a organização.

Cabe ressaltar que esta pesquisa se limitou ao recorte de uma única organização e utilizou dados coletados em um período específico, o que restringe a generalização dos resultados. No entanto, a profundidade analítica alcançada permite gerar contribuições aplicáveis a outras empresas de porte e contexto similares, especialmente no setor da construção civil, onde a rotatividade e a perda de conhecimento tácito são desafios recorrentes.

Como proposta de continuidade, recomenda-se a ampliação do escopo empírico para estudos comparativos com múltiplas organizações e o uso de metodologias quantitativas que permitam aferir estatisticamente os efeitos das práticas de gestão do conhecimento na retenção de talentos. Além disso, reforça-se a necessidade de abordagens interdisciplinares que integrem os campos da administração, da engenharia e das tecnologias da informação, ampliando a capacidade das empresas de construir ambientes inovadores, integrados e sustentáveis.

Em um setor intensivo em conhecimento e sujeito a constantes pressões por prazos, custos e qualidade, investir na gestão sistemática do saber organizacional representa não apenas uma resposta operacional, mas uma estratégia essencial para assegurar a competitividade, a continuidade e a excelência no desempenho empresarial.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, G. et al. Inovação e gestão do conhecimento na construção civil. *Revista Produção Online*, v. 22, n. 2, p. 455–476, 2022. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4727>. Acesso em: 27 jun. 2025.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Sistema de Contas Nacionais – Indicadores do Setor da Construção 2023*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 27 jun. 2025.

CAVALCANTI, Marisa da Costa. A importância da liderança na gestão do conhecimento. *Revista de Administração da UFSM*, v. 5, n. 2, p. 237–258, 2012.

FEREDAY, J.; MUIR-COCHRANE, E. Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 5, n. 1, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/160940690600500107>. Acesso em: 27 jun. 2025.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 109–122, 1996.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). *PIB dos municípios do Espírito Santo*. Vitória: IJSN, 2023. Disponível em: <https://www.ijsn.es.gov.br>. Acesso em: 27 jun. 2025.

MEDEIROS, Márcia Cristina Ito; MELHADO, Silvio Burrattino. Gestão do conhecimento aplicada ao processo de projeto na construção civil: estudos de caso em construtoras. *Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil*, BT/PCC/581, 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINHEIRO, I. C. NASCIMENTO, F. R. A retenção de talentos e sua relação com a cultura organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 4, n. 8, 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/retencao-de-talentos>. Acesso em: 27 jun. 2025.

QUALITY CONSTRUTORA. *Institucional*. Vitória, 2025. Disponível em: <https://qualityconstrutora.com.br>. Acesso em: 27 jun. 2025.

SANTOS, Milene Batista dos. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo em organizações do setor da construção civil. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, v. 13, n. 2, p. 83–101, 2018. DOI: <https://doi.org/10.11606/gtp.v13i2.153337>. Acesso em: 27 jun. 2025.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

SINDUSCON-ES. Construção civil representa 5,6% do PIB capixaba, aponta levantamento. Vitória: Sindicato da Indústria da Construção Civil do Espírito Santo, 2023. Disponível em: <https://www.sinduscon-es.com.br>. Acesso em: 27 jun. 2025.

## **ANEXOS**

### **1. Quais práticas de gestão do conhecimento a Quality Construtora já adota atualmente?**

(Ex: treinamentos internos, registro de boas práticas, mentorias, etc.)

Atualmente, a Quality Construtora adota práticas como treinamentos internos periódicos, registro de boas práticas em sistemas internos, acompanhamento próximo de gestores e líderes com suas equipes, e ações de mentoria informal entre colaboradores mais experientes e novos.

### **2. Existem práticas ou ferramentas específicas utilizadas para captura e compartilhamento do conhecimento dentro da Quality Construtora?**

Sim. Utilizamos relatórios de finalização de obras, reuniões de alinhamento e sistemas digitais para registrar aprendizados e lições aprendidas. Também utilizamos ferramentas como o Microsoft Teams e o Google Drive para armazenar e compartilhar informações importantes entre as equipes.

### **3. Como a empresa documenta o conhecimento adquirido pelos colaboradores ao longo dos projetos?**

A documentação ocorre por meio de relatórios técnicos, atas de reuniões, planilhas de controle, checklists padronizados e arquivos compartilhados, que são atualizados conforme o andamento dos projetos.

### **4. A empresa oferece treinamentos ou programas de capacitação para os funcionários? Se sim, com que frequência?**

Sim. Os treinamentos são realizados de forma contínua, com frequência trimestral ou conforme a necessidade de cada área. Também promovemos capacitações específicas quando há a adoção de novas ferramentas ou mudanças em processos.

### **5. De que forma a empresa incentiva a troca de conhecimento entre os colaboradores?**

Incentivamos por meio de reuniões semanais entre as equipes, integração de novos colaboradores com acompanhamento de funcionários mais experientes, e uma cultura de colaboração aberta, onde todos são encorajados a compartilhar ideias e soluções.

### **6. Quais são os principais desafios enfrentados na implementação da gestão do conhecimento na empresa?**

Alguns desafios incluem a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores, a dificuldade de manter registros atualizados em meio à rotina intensa das obras e a descentralização das informações em diferentes plataformas.

**7. Quais estratégias a empresa utiliza para reter profissionais qualificados no seu quadro de funcionários?**

Oferecemos oportunidades de crescimento, um ambiente de trabalho colaborativo, reconhecimento do desempenho, e benefícios compatíveis com o mercado. Além disso, buscamos manter uma comunicação clara e direta com os colaboradores.

**8. Há iniciativas formais para evitar a perda de conhecimento quando um colaborador sai da empresa?**

Sim. Realizamos entrevistas de desligamento, reuniões de transição e solicitamos a documentação de processos em andamento, garantindo que o conhecimento seja transferido para a equipe que dará continuidade.

**9. Vocês enfrentam dificuldade para reter mão de obra qualificada no setor da construção civil? Quais são os maiores desafios?**

Sim. O setor enfrenta alta rotatividade e competição acirrada por profissionais experientes. Um dos maiores desafios é alinhar as expectativas dos colaboradores com as demandas da empresa, além de manter a motivação em obras que exigem deslocamentos frequentes.

**10. Quais melhorias poderiam ser implementadas para otimizar a gestão do conhecimento na empresa?**

Entre as melhorias possíveis estão a centralização das informações em uma única plataforma, o incentivo formal à cultura de registro e compartilhamento, e a criação de um banco de lições aprendidas acessível a todos os setores.

**11. Como a empresa lida com a diversidade de experiências e perspectivas dos colaboradores na troca de conhecimento?**

Valorizamos a diversidade de perfis e experiências. Promovemos o respeito às diferentes opiniões e incentivamos a escuta ativa em reuniões, buscando sempre integrar os conhecimentos técnicos e práticos de todos os envolvidos nos projetos.

**12. Como a Quality Construtora lida com o conhecimento em constante evolução, como novas tecnologias ou tendências do setor?**

Estamos sempre atentos às novidades do setor e buscamos implementar tecnologias e metodologias atualizadas. Participamos de feiras, eventos e promovemos capacitações internas para manter as equipes atualizadas.

**13. Como a Quality Construtora identifica as necessidades de conhecimento dentro da organização?**

Realizamos avaliações de desempenho, feedbacks constantes, e analisamos os indicadores de produtividade e qualidade para identificar lacunas de conhecimento e propor ações de capacitação.

**14. Qual é o papel da liderança nesse processo de gestão do conhecimento? Há incentivo explícito por parte da gestão?**

A liderança tem papel fundamental. Os gestores incentivam diretamente a troca de informações e o aprendizado contínuo. Há sim incentivo explícito da diretoria para o fortalecimento da cultura de conhecimento compartilhado.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
GUA - COORDENADORIA DO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO



FOLHA DE APROVAÇÃO-TCC N° 1/2025 - GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)

N° do Protocolo: 23183.001276/2025-76

Guarapari-ES, 01 de julho de 2025.

**ANA BEATRIZ FERREIRA ALMEIDA**

Gestão de Conhecimento como estratégia para retenção de talentos na construção civil: uma análise crítica de caso

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do IFES (Campus Guarapari), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 24 de junho de 2025

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Prof. M.Sc. Eduarda De Biase Ferrari Gomes

Instituto Federal do Espírito Santo

Orientador

Prof. M.Sc. Carla Regina de Sousa

Instituto Federal do Espírito Santo

Membro Interno

Prof. M.Sc. Simone de Souza Christo

Instituto Federal do Espírito Santo

Membro Interno

Assinaturas da Comissão Examinadora

*(Assinado digitalmente em 02/07/2025 16:22)*  
CARLA REGINA DE SOUSA  
PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO  
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)  
Matricula: 1833369

*(Assinado digitalmente em 03/07/2025 13:11)*  
EDUARDA DE BIASE FERRARI GOMES  
PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO  
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)  
Matricula: 1657054

*(Assinado digitalmente em 02/07/2025 14:15)*  
SIMONE DE SOUZA CHRISTO  
PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO  
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)  
Matricula: 1808579