

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO MECANISMO DE RETENÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL VIA MAPEAMENTO CIENTÍFICO

Millena da Silva Andrade

Abner Santos Macedo

Resumo: O conhecimento organizacional consolidou-se como recurso estratégico central para a competitividade e sustentabilidade das organizações contemporâneas, ampliando a relevância de práticas voltadas à retenção do capital intelectual e das competências críticas. Assim, o mapeamento de competências vem sendo progressivamente associado à preservação do conhecimento organizacional, especialmente em ambientes marcados por transformação digital, elevada rotatividade e intensificação do trabalho intensivo em conhecimento. Contudo, a literatura internacional permanece fragmentada, dificultando a compreensão integrada da estrutura intelectual e das tendências emergentes do campo. Este estudo objetiva mapear e analisar a produção científica internacional sobre mapeamento de competências como estratégia de retenção do conhecimento organizacional. Metodologicamente, realizou-se uma análise bibliométrica e cientométrica de 288 documentos indexados nas bases *Scopus* e *Web of Science*, utilizando os softwares *Bibliometrix* e *VOSviewer*. As análises contemplaram indicadores de desempenho científico, redes de cocitação, acoplamento bibliográfico e coocorrência de palavras-chave. Os resultados evidenciam crescimento acelerado da produção científica a partir de 2020, estruturada principalmente em torno da *Resource-Based View*, Gestão do Conhecimento e Gestão por Competências. Observou-se ainda forte dispersão autoral, concentração editorial em periódicos especializados e emergência de temas relacionados à inteligência artificial, trabalho híbrido e sustentabilidade organizacional. Conclui-se que o campo apresenta maturidade científica intermediária, marcada simultaneamente por expansão temática e fragmentação epistemológica, indicando oportunidades relevantes para futuras pesquisas sobre retenção do conhecimento em contextos organizacionais digitais e intensivos em capital intelectual.

Palavras-chave: Capital intelectual. Sistemas de gestão do conhecimento. Gestão de talentos. Cientometria. Práticas de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

A consolidação da economia baseada no conhecimento redefiniu os mecanismos de geração de vantagem competitiva nas organizações contemporâneas, deslocando progressivamente o foco estratégico dos ativos tangíveis para o capital intelectual (Barney, 1991; Grant, 1996). Nesse contexto, a criação, retenção e disseminação do conhecimento organizacional passaram a depender intensamente das interações humanas e, sobretudo, do conhecimento tácito incorporado às experiências e práticas individuais (Nonaka, 1994). Todavia, essa dependência do capital humano expõe as organizações a riscos crescentes de perda de conhecimento (knowledge risk), especialmente em ambientes marcados por elevada rotatividade, aposentadorias e

transformações demográficas da força de trabalho (Durst & Zieba, 2019). A saída de profissionais estratégicos pode comprometer a memória organizacional, reduzir a eficiência operacional e enfraquecer a capacidade inovativa das empresas.

O mapeamento de competências emerge como uma estratégia relevante para preservação do conhecimento crítico e fortalecimento da resiliência organizacional (Bhatnagar, 2007). Mais do que um instrumento operacional voltado à descrição de cargos, o *competency mapping* permite identificar capacidades essenciais, compreender sua distribuição organizacional e estruturar mecanismos formais de retenção e transferência do conhecimento (Garavan et al., 2020). Dessa forma, a gestão por competências passa a ocupar posição estratégica na articulação entre gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e sustentabilidade competitiva.

Apesar do avanço dos campos de Gestão do Conhecimento e Gestão de Talentos, observa-se significativa fragmentação teórica e metodológica na literatura internacional. Estudos sobre retenção do conhecimento tendem a privilegiar abordagens tecnológicas e macroestruturais, frequentemente negligenciando os microfundamentos organizacionais relacionados às práticas de recursos humanos e ao desenvolvimento de competências individuais (Garavan et al., 2020). Em contrapartida, pesquisas sobre competências concentram-se predominantemente em desempenho, treinamento e capacitação, explorando de forma limitada seu potencial como mecanismo de mitigação da perda de conhecimento organizacional. Além disso, a expansão do campo produziu elevada dispersão temática, dificultando a identificação de correntes intelectuais dominantes, clusters teóricos consolidados e tendências emergentes. Abordagens bibliométricas e cientométricas tornam-se particularmente relevantes por permitirem mapear, com maior rigor analítico, redes de citação, colaboração científica e coocorrência temática na literatura internacional (Donthu et al., 2021).

À luz dessas lacunas, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: *como se estrutura a produção científica internacional sobre o mapeamento de competências como estratégia de retenção do conhecimento organizacional e quais tendências configuram a agenda futura desse campo?* Assim, o objetivo geral consiste em mapear e analisar a estrutura intelectual, conceitual e social da produção científica global acerca da relação entre mapeamento de competências e retenção do conhecimento organizacional. Especificamente, pretende-se: (a) identificar a evolução temporal das publicações e os periódicos de maior impacto dedicados ao tema; (b)

analisar os principais clusters teóricos por meio de técnicas de cocitação e acoplamento bibliográfico; e (c) identificar tendências emergentes e lacunas de pesquisa a partir da análise de coocorrência de palavras-chave.

A relevância deste estudo manifesta-se tanto no plano teórico quanto no gerencial. Sob a perspectiva acadêmica, a pesquisa contribui para integrar campos tradicionalmente tratados de forma isolada, oferecendo uma visão sistematizada da relação entre competências individuais e retenção do conhecimento organizacional. No âmbito prático, os achados podem subsidiar gestores na formulação de estratégias mais eficazes de retenção do conhecimento e desenvolvimento de competências críticas, especialmente em contextos organizacionais caracterizados por elevada volatilidade e intensa rotatividade de profissionais qualificados. Ademais, ao sintetizar o estado da arte da área, este estudo contribui para orientar futuras investigações e ampliar a maturidade científica do campo.

2. PROTOCOLO METODOLÓGICO

2.1 Estratégia de Busca e Fontes de Dados

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliométrico de abordagem quantitativa, descritiva e exploratória, estruturado a partir da técnica de *science mapping*, amplamente utilizada para investigar a evolução intelectual, conceitual e social de campos científicos (Donthu et al., 2021). O protocolo metodológico foi delineado com o objetivo de assegurar rigor analítico, rastreabilidade e reprodutibilidade dos resultados, em consonância com as boas práticas da literatura scientométrica contemporânea.

A recuperação dos registros científicos foi realizada nas bases *Scopus* e *Web of Science (WoS)*, selecionadas em virtude de sua elevada cobertura multidisciplinar, rigor nos critérios de indexação e ampla utilização em estudos bibliométricos de alto impacto. A utilização combinada dessas plataformas contribui para reduzir vieses associados à cobertura isolada de editoras, ampliando a representatividade da produção científica internacional sobre o tema investigado.

A estratégia de busca foi construída de forma iterativa mediante operadores booleanos aplicados aos campos de título, resumo e palavras-chave. Para ampliar a sensibilidade semântica da recuperação, foram empregados termos relacionados à gestão do conhecimento, retenção do conhecimento organizacional e gestão estratégica de competências. Entre as principais expressões utilizadas destacam-se: “*competency mapping*”, “*competence framework*”, “*knowledge retention*”,

“organizational memory”, “tacit knowledge”, “talent management” e “strategic HRM”, bem como combinações derivadas.

As buscas foram realizadas em 2026, no primeiro bimestre, sem delimitação temporal inicial, permitindo rastrear a evolução histórica do campo desde suas primeiras publicações até o cenário contemporâneo. Os registros recuperados foram exportados em formato *BibTeX* para posterior processamento computacional.

2.2 Protocolo de Deduplicação e Triagem da Amostra

A consolidação e filtragem do corpus documental seguiram um protocolo PRISMA adaptado para estudos bibliométricos, conforme recomendado por Zupic e Čater (2015). Inicialmente, os registros provenientes das duas bases foram integrados em uma base unificada, permitindo a identificação automática de duplicidades por DOI, complementada por procedimentos de normalização de títulos e metadados.

Tabela 1 – Fluxo PRISMA Adaptado: Consolidação e Triagem do Copus

Etapa	Procedimento	N
Identificação — Scopus	Exportação BibTeX	277
Identificação — Web of Science	Exportação BibTeX	44
Total bruto (pré-deduplicação)	Merge das bases	321
Sobreposição identificada por DOI	Registros duplicados (mesmo DOI em ambas as bases)	18 DOIs
Duplicatas totais removidas	Por DOI + normalização de título	33
Corpus pós-deduplicação		288
Excluídos por triagem temática	Medicina, enfermagem, biologia clínica, genética, contextos hospitalares sem interface organizacional	16
Corpus final analisado		288

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

2.3 Referenciais Analíticos e Técnicas Bibliométricas

A análise bibliométrica fundamentou-se nos referenciais metodológicos de Donthu et al. (2021), Zupic e Čater (2015), Van Eck e Waltman (2010), Cobo et al. (2011) e Aria e Cuccurullo (2017), amplamente consolidados na literatura scientométrica internacional.

O processamento dos dados foi realizado por meio do pacote *Bibliometrix* (v.4.1), executado no ambiente estatístico R, em associação ao *software* *VOSviewer* (v.1.6.20). O *Bibliometrix* foi utilizado para cálculo das métricas descritivas da produção científica, incluindo evolução temporal das publicações, produtividade autorial, periódicos mais influentes e indicadores bibliométricos clássicos, como h-index, g-index e m-index (Hirsch, 2005; Egghe, 2006; Bornmann et al., 2008).

A estrutura analítica foi organizada em três dimensões complementares. A primeira corresponde à estrutura intelectual, operacionalizada por meio da análise de cocitação de autores e documentos, permitindo identificar referenciais teóricos e escolas de pensamento dominantes. A segunda refere-se à estrutura conceitual, baseada na análise de coocorrência de palavras-chave (*co-word analysis*), utilizada para identificação de clusters temáticos, tendências emergentes e níveis de maturidade científica. Para interpretação dos agrupamentos temáticos, adotaram-se os quadrantes analíticos propostos por Cobo et al. (2011), classificados em temas motores, básicos, emergentes e nichos especializados.

Por fim, a estrutura social da produção científica foi examinada por meio do acoplamento bibliográfico entre países e instituições, permitindo identificar padrões de colaboração internacional e centralidade geográfica da produção científica. As redes bibliométricas foram construídas no *VOSviewer* utilizando o método de normalização por *association strength* e o algoritmo de clusterização VOS, reconhecidos pela robustez na identificação de comunidades científicas e relações de proximidade intelectual (Van Eck & Waltman, 2010).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A ascensão da economia baseada no conhecimento redefiniu os mecanismos de geração de vantagem competitiva nas organizações contemporâneas. A partir da consolidação da *Resource-Based View* (RBV), recursos intangíveis associados ao capital intelectual passaram a ser compreendidos como fontes estratégicas de diferenciação sustentável devido à sua dificuldade de imitação e transferência (Barney, 1991). Nesse contexto, Grant (1996) propôs a *Knowledge-Based Theory of the Firm*, argumentando que o conhecimento representa o principal recurso estratégico das organizações modernas, uma vez que possui natureza cumulativa, contextual e socialmente construída. Essa perspectiva deslocou o foco da competitividade organizacional da eficiência operacional para a capacidade de criar, integrar e reutilizar conhecimento de forma contínua.

Sob essa ótica, a literatura de Gestão do Conhecimento consolidou-se em torno dos processos de criação, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional. O trabalho seminal de Nonaka (1994) tornou-se um dos referenciais centrais do campo ao distinguir conhecimento tácito e explícito e propor o modelo SECI (*Socialization, Externalization, Combination and Internalization*). Embora amplamente difundido, estudos contemporâneos argumentam que parte significativa da literatura ainda operacionaliza o conhecimento de maneira excessivamente instrumental, negligenciando dimensões políticas, culturais e relacionais associadas à circulação do conhecimento nas organizações (Easterby-Smith, Lyles & Tsang, 2008). Além disso, ambientes digitais descentralizados, marcados por trabalho híbrido, plataformas colaborativas e fluxos informacionais em tempo real, passaram a desafiar pressupostos tradicionais da gestão do conhecimento, exigindo abordagens mais compatíveis com a dinâmica contemporânea do trabalho intensivo em conhecimento (Serenko, 2021).

Paralelamente, o aumento da complexidade organizacional e da mobilidade da força de trabalho ampliou a preocupação com os riscos associados à perda de conhecimento estratégico. Durst e Zieba (2019) destacam que o *knowledge risk* passou a representar uma dimensão crítica da gestão organizacional contemporânea, sobretudo em organizações dependentes de expertise técnica especializada. Nesses ambientes, desligamentos estratégicos, aposentadorias e turnover qualificado podem comprometer a memória organizacional, a continuidade operacional e a capacidade inovativa. Embora a literatura reconheça a relevância desse fenômeno, observa-se predominância de abordagens tecnológicas voltadas à retenção do conhecimento, frequentemente concentradas em sistemas de informação e plataformas digitais, enquanto os microfundamentos humanos e organizacionais da preservação do conhecimento crítico permanecem relativamente subexplorados.

Essa limitação tornou-se ainda mais evidente diante das transformações recentes do trabalho pós-pandemia. Estudos recentes sugerem que ambientes híbridos ampliam o risco de fragmentação do conhecimento tácito ao reduzirem interações sociais espontâneas responsáveis pela transferência informal de experiência e aprendizagem coletiva (Leonardi, 2021). Simultaneamente, a crescente automação de processos intensivos em informação vem deslocando o foco organizacional para competências analíticas, adaptativas e relacionais, ampliando a necessidade de mecanismos

estruturados capazes de identificar, registrar e preservar conhecimentos estratégicos antes concentrados exclusivamente em indivíduos-chave.

A gestão por competências emerge como uma das principais abordagens voltadas à integração entre desenvolvimento humano e sustentabilidade do capital intelectual. A noção contemporânea de competência evoluiu significativamente desde as contribuições iniciais de McClelland (1973), sendo posteriormente ampliada por autores como Le Boterf (1999), Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2020), que passaram a compreender competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos organizacionais específicos. Essa abordagem deslocou a gestão de pessoas para uma lógica estratégica de aprendizagem contínua e geração de valor organizacional.

Entretanto, apesar da ampla disseminação da gestão por competências na literatura e na prática gerencial, muitos modelos organizacionais permanecem excessivamente burocráticos e normativos, limitando-se à catalogação de habilidades sem efetivamente promover aprendizagem organizacional ou retenção de conhecimento estratégico (Campion et al., 2011). Em muitos casos, sistemas de competências tornam-se instrumentos operacionais voltados predominantemente à avaliação de desempenho ou treinamento, sem integração efetiva com políticas de sucessão, compartilhamento do conhecimento ou redução de dependência cognitiva.

O mapeamento de competências assume papel central como mecanismo potencial de retenção do conhecimento organizacional. Mais do que um instrumento descritivo de cargos, o *competency mapping* passou a ser compreendido como ferramenta analítica capaz de identificar capacidades críticas, mapear lacunas estratégicas e estruturar processos formais de transferência do conhecimento (Garavan et al., 2020). Sob essa perspectiva, matrizes de competências, trilhas de aprendizagem e sistemas integrados de desenvolvimento humano contribuem para reduzir a vulnerabilidade organizacional associada à concentração de conhecimento em indivíduos específicos. Estudos recentes demonstram que organizações intensivas em conhecimento apresentam desempenho superior quando conseguem integrar práticas de gestão do conhecimento e gestão estratégica de pessoas de forma sistêmica (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017). Entretanto, grande parte da literatura permanece fragmentada entre perspectivas macroestruturais e abordagens funcionalistas, dificultando a construção de modelos integrativos robustos, especialmente em economias emergentes

marcadas por elevada volatilidade institucional e intensa rotatividade de mão de obra qualificada.

Do ponto de vista metodológico, o crescimento exponencial da literatura internacional sobre gestão do conhecimento e competências organizacionais também ampliou a dispersão conceitual do campo. Assim, o mapeamento científico e a análise bibliométrica consolidaram-se como abordagens robustas para identificação de redes de citação, clusters temáticos e tendências emergentes de pesquisa (Donthu et al., 2021). Ferramentas como *Bibliometrix* e *VOSviewer* ampliaram significativamente a sofisticação analítica desses estudos ao permitirem visualizações complexas de estruturas intelectuais e conceituais (Aria & Cuccurullo, 2017; Van Eck & Waltman, 2010).

Apesar do avanço metodológico observado na literatura recente, ainda são escassas as investigações bibliométricas especificamente voltadas à interface entre mapeamento de competências e retenção do conhecimento organizacional. A maior parte dos estudos concentra-se isoladamente em gestão do conhecimento, capital intelectual ou gestão de talentos, negligenciando a integração entre essas dimensões sob a perspectiva da preservação da memória organizacional e da sustentabilidade do conhecimento estratégico. Dessa forma, observa-se uma lacuna teórica e metodológica relevante quanto à compreensão de como práticas de mapeamento de competências podem atuar como mecanismos estruturados de retenção do conhecimento organizacional em ambientes caracterizados por elevada transformação digital e volatilidade organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Análise descritiva do Corpus

O corpus final compreende 288 documentos publicados entre 1998 e 2026, evidenciando trajetória de crescimento não linear da produção científica. Observa-se uma fase inicial de baixa densidade entre 1998 e 2007, marcada pela predominância de abordagens vinculadas à Resource-Based View e aos modelos clássicos de criação do conhecimento organizacional, especialmente a partir das contribuições de Nonaka e Takeuchi (1995). A partir de 2008, verifica-se aceleração significativa das publicações, movimento associado tanto à ampliação do debate sobre retenção de talentos e preservação do conhecimento estratégico após a crise financeira global quanto à expansão da indexação internacional de periódicos de gestão em economias emergentes.

O pico de produção ocorreu em 2025, com 33 documentos, seguido por 2023 (24 documentos). A taxa de crescimento anual composta (CAGR) entre 2010 e 2025 foi de aproximadamente 14,2%, indicador consistente com campos científicos em expansão acelerada (Donthu et al., 2021). Além do crescimento quantitativo, observa-se progressiva sofisticação conceitual da literatura. Enquanto os estudos iniciais utilizavam terminologia predominantemente prescritiva, a produção recente passou a incorporar construtos associados a capacidades dinâmicas, ecossistemas de conhecimento, retenção estratégica de talentos e gestão digital do conhecimento, indicando amadurecimento epistemológico do campo.

4.1.1 Periódicos mais produtivos e dispersão científica

Os 288 documentos encontram-se distribuídos em 206 periódicos distintos, evidenciando elevada dispersão editorial. A aplicação da Lei de Bradford permitiu identificar um núcleo relativamente consolidado de periódicos especializados em gestão do conhecimento e capital intelectual. O **Journal of Knowledge Management** (14 documentos) e o **Journal of Intellectual Capital** (13 documentos) concentram a maior parte da produção, confirmando a centralidade das abordagens de knowledge management e intellectual capital na estrutura do campo.

A presença de periódicos como **Human Resource Management**, **International Journal of Human Resource Management**, **Strategic Management Journal** e **Journal of Management** demonstra que o tema ultrapassa os limites da gestão do conhecimento e se articula diretamente com os debates de gestão estratégica de pessoas e teoria organizacional. Ao mesmo tempo, a dispersão observada sugere que o campo ainda apresenta baixa consolidação paradigmática, característica recorrente em agendas científicas multidisciplinares e emergentes.

4.1.2 Produtividade autoral e estrutura de autoria

A análise da produtividade autoral revela forte pulverização da produção científica. Dos 753 autores identificados, 96,8% publicaram apenas um artigo, percentual significativamente superior ao previsto pela Lei de Lotka. Esse resultado sugere baixa concentração de expertise e indica que o tema continua atraindo contribuições episódicas de pesquisadores oriundos de diferentes especialidades.

Jay Liebowitz destaca-se como o autor mais prolífico do corpus, com estudos voltados à retenção do conhecimento em contextos governamentais e organizacionais intensivos em expertise. Em seguida, Marina Latukha contribui especialmente para a articulação entre gestão global de talentos e transferência internacional de

conhecimento. Entretanto, a reduzida recorrência de autores com múltiplas publicações evidencia que o campo ainda carece de um núcleo intelectual amplamente consolidado.

4.1.3 Impacto científico e documentos mais citados

Os indicadores de impacto demonstram que, embora disperso, o campo apresenta uma base científica relativamente robusta. O corpus registrou h-index de 48 e g-index de 86, revelando a existência de um conjunto restrito de trabalhos altamente influentes responsáveis por concentrar parcela significativa das citações.

Os documentos mais citados concentram-se predominantemente em temas adjacentes ao objeto central da pesquisa, incluindo conhecimento tácito, capital intelectual, aprendizagem organizacional, gestão estratégica de pessoas e transferência internacional de conhecimento. Esse padrão sugere que o mapeamento de competências como mecanismo de retenção do conhecimento ainda não constitui um domínio teórico autônomo plenamente consolidado, estruturando-se, sobretudo, pela convergência entre diferentes tradições intelectuais relacionadas à gestão do conhecimento, capital humano e aprendizagem organizacional.

4.1.4 Distribuição geográfica da produção científica

A produção científica concentra-se majoritariamente em países anglo-saxônicos, com destaque para Reino Unido e Estados Unidos, refletindo a influência histórica das abordagens fundacionais de gestão do conhecimento e gestão estratégica de recursos humanos. A Itália também apresenta participação relevante, associada à consolidação de grupos de pesquisa voltados ao capital intelectual e desempenho organizacional.

Entretanto, o dado geográfico mais expressivo refere-se à crescente participação asiática. China, Índia, Malásia, Indonésia, Coreia do Sul e Paquistão representam conjuntamente parcela significativa do corpus, evidenciando que a retenção do conhecimento se tornou questão estratégica em economias marcadas por industrialização acelerada, elevada mobilidade laboral e competição intensiva por talentos qualificados.

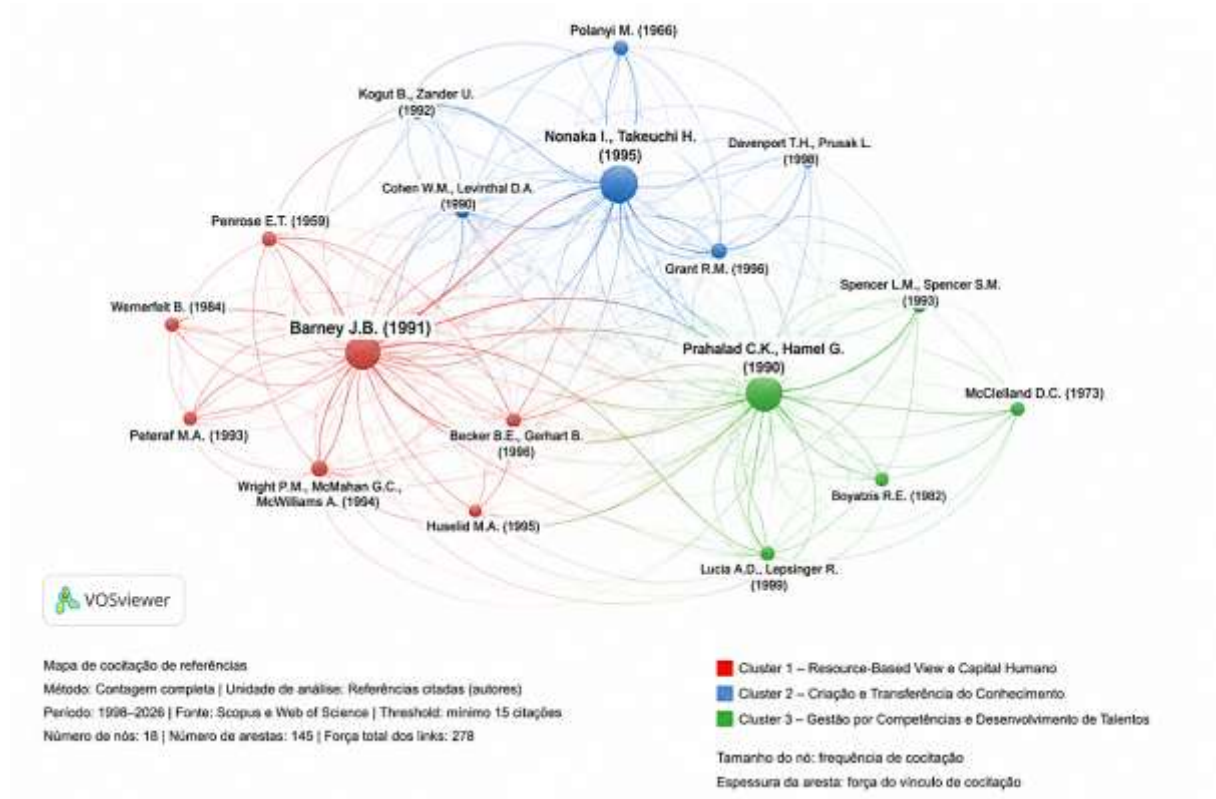
A presença brasileira permanece modesta, porém relevante no contexto latino-americano. Os estudos identificados concentram-se principalmente em práticas de gestão por competências e desenvolvimento organizacional, frequentemente influenciados por iniciativas institucionais relacionadas à profissionalização da gestão pública e à modernização das políticas de recursos humanos.

4.2 Estrutura Intelectual do Campo

4.2.1 Análise de cocitação: fundamentos epistemológicos

A análise de cocitação permitiu identificar a estrutura intelectual que sustenta o campo, revelando três clusters epistemológicos principais, representados abaixo na Figura 1. Conforme argumentam Zupic e Čater (2015), padrões recorrentes de cocitação refletem proximidade intelectual entre autores e indicam os referenciais teóricos compartilhados pela comunidade científica.

Figura 1 – Mapa de cocitação de referências



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O primeiro *cluster* articula a tradição da *Resource-Based View* (RBV) e do capital humano, tendo como principais referências Barney (1991), Penrose (1959), Wright, McMahan e McWilliams (1994), Becker e Gerhart (1996) e Huselid (1995). Esse núcleo concebe o conhecimento organizacional como recurso estratégico capaz de sustentar vantagem competitiva devido às suas características de raridade, valor e difícil imitação.

O segundo *cluster* concentra os fundamentos clássicos da Gestão do Conhecimento, estruturando-se em torno de Nonaka e Takeuchi (1995), Polanyi (1966), Kogut e Zander (1992) e Cohen e Levinthal (1990). Esse agrupamento apresenta a maior

densidade de cocitação do *corpus*, evidenciando a centralidade das discussões sobre conhecimento tácito, criação do conhecimento e capacidade absorptiva para a compreensão dos mecanismos de retenção e transferência do conhecimento organizacional.

O terceiro *cluster* reúne os referenciais de gestão por competências e desenvolvimento de talentos, destacando-se Prahalad e Hamel (1990), Spencer e Spencer (1993), McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Nesse núcleo, o conceito de competência é tratado como mecanismo de integração entre capacidades individuais, aprendizagem organizacional e desempenho estratégico.

A principal evidência estrutural observada refere-se à forte interseção entre os *clusters* da RBV e da Gestão do Conhecimento. Essa sobreposição sugere que o campo opera a partir de uma lógica teórica integrativa, na qual a RBV fornece o fundamento estratégico enquanto as teorias de gestão do conhecimento explicam os mecanismos de criação, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional. Nesse contexto, o mapeamento de competências emerge como interface operacional capaz de conectar capital humano, aprendizagem organizacional e sustentabilidade do conhecimento estratégico.

4.2.2 Acoplamento bibliográfico: frentes contemporâneas de pesquisa

A análise de acoplamento bibliográfico permitiu identificar as principais frentes contemporâneas de pesquisa que vêm estruturando a agenda recente do campo. Diferentemente da cocitação, o acoplamento bibliográfico evidencia proximidade temática entre trabalhos recentes a partir do compartilhamento de referências comuns.

A primeira frente concentra estudos relacionados à retenção do conhecimento na Indústria 4.0, abordando os impactos da automação, inteligência artificial e trabalho híbrido sobre os mecanismos de captura e preservação do conhecimento especializado. Nessa perspectiva, a digitalização organizacional reconfigura os desafios associados à externalização e transferência do conhecimento tácito.

A segunda frente articula gestão global de talentos, expatriação e transferência internacional de conhecimento, com ênfase em subsidiárias de multinacionais e economias emergentes. Os estudos desse cluster investigam como mobilidade internacional, capital humano global e práticas de gestão estratégica de pessoas influenciam os fluxos organizacionais de conhecimento.

A terceira frente, de caráter mais recente, relaciona o fenômeno do *quiet quitting* aos riscos de erosão do capital intelectual organizacional. Os trabalhos publicados a partir de 2022 destacam o desengajamento silencioso como ameaça à retenção do conhecimento crítico, propondo práticas de gestão por competências e retenção estratégica de talentos como mecanismos mitigadores.

Por fim, a quarta frente aproxima gestão do conhecimento e sustentabilidade organizacional, especialmente sob a perspectiva ESG. Os estudos desse agrupamento argumentam que organizações com sistemas robustos de gestão do conhecimento apresentam maior resiliência, capacidade adaptativa e sustentabilidade de longo prazo.

Em conjunto, essas frentes demonstram que o campo vem se deslocando de abordagens predominantemente operacionais para perspectivas mais integrativas, conectando transformação digital, gestão estratégica de pessoas, sustentabilidade organizacional e resiliência do capital intelectual.

4.3 Estrutura Conceitual: Co-word Analysis e Mapeamento Temático

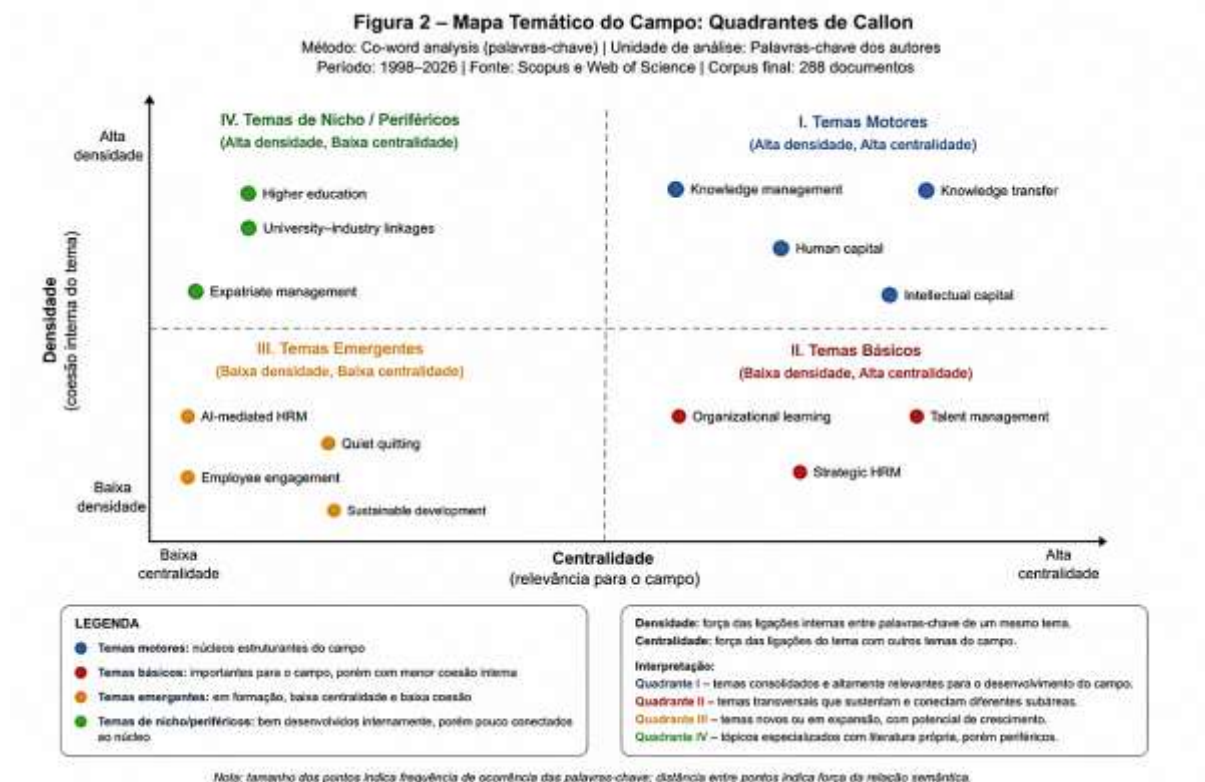
4.3.1 Rede de coocorrência de palavras-chave

A análise de coocorrência de palavras-chave permitiu identificar a estrutura conceitual que organiza o campo investigado, evidenciando forte centralidade dos construtos relacionados à gestão do conhecimento, capital intelectual e gestão estratégica de pessoas. Os termos mais recorrentes concentram-se em torno de **knowledge management**, **knowledge transfer**, **human capital**, **intellectual capital**, **organizational learning** e **talent management**, indicando que o campo se estrutura a partir da convergência entre abordagens de gestão do conhecimento e desenvolvimento estratégico de competências organizacionais.

A elevada frequência de termos associados ao capital humano e à aprendizagem organizacional demonstra que a retenção do conhecimento vem sendo compreendida predominantemente como fenômeno sociotécnico dependente da articulação entre capacidades individuais, rotinas organizacionais e processos de compartilhamento do conhecimento. Ao mesmo tempo, a presença crescente de expressões relacionadas à transformação digital, inteligência artificial e sustentabilidade sugere ampliação recente da agenda temática do campo.

4.3.2 Mapa temático e quadrantes de Callon

A análise temática baseada nos quadrantes de Callon permitiu classificar os principais tópicos do campo segundo densidade e centralidade conceitual. Entre os temas motores destacam-se **knowledge transfer**, **knowledge management**, **human capital** e **intellectual capital**, que apresentam simultaneamente elevada coesão interna e forte conectividade com os demais clusters.



Esses construtos formam o núcleo estruturante da literatura, sustentando as principais relações teóricas entre competências organizacionais, retenção do conhecimento e vantagem competitiva.

No grupo dos temas básicos encontram-se **organizational learning**, **talent management** e **strategic HRM**, caracterizados por elevada relevância estrutural, porém menor consolidação conceitual interna. Esses temas funcionam como elementos de integração entre diferentes subcampos da gestão estratégica de pessoas e da gestão do conhecimento.

Os temas emergentes concentram tópicos recentes associados à transformação do trabalho contemporâneo, incluindo **AI-mediated HRM**, **quiet quitting**, **employee engagement** e **sustainable development**. Embora ainda apresentem baixa densidade teórica, esses construtos sinalizam expansão temática acelerada da literatura, especialmente após 2020.

Por fim, temas como **higher education**, **university–industry linkages** e **expatriate management** configuram nichos especializados relativamente consolidados, porém menos conectados ao núcleo central do campo.

4.3.3 Evolução temática do campo

A evolução temática revela um deslocamento progressivo da literatura ao longo das últimas décadas. Entre 1998 e 2010 predominam estudos clássicos de gestão do conhecimento voltados à transferência, codificação e memória organizacional, geralmente orientados por perspectivas prescritivas e estudos de caso.

No período intermediário (2011–2019), observa-se ampliação do diálogo com a gestão estratégica de pessoas, capital humano e capacidades dinâmicas. O mapeamento de competências passa a ser tratado menos como instrumento estático de categorização e mais como mecanismo dinâmico de identificação e desenvolvimento de capacidades organizacionais críticas.

A partir de 2020, o campo sofre nova reconfiguração impulsionada pela digitalização acelerada, trabalho híbrido e transformação tecnológica pós-pandemia. Nesse período emergem discussões relacionadas à retenção do conhecimento em ambientes digitais, inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas, sustentabilidade organizacional e riscos de erosão do capital intelectual associados ao desengajamento profissional. Esse movimento evidencia a transição do campo para abordagens mais integrativas, conectando gestão do conhecimento, transformação digital, comportamento organizacional e resiliência estratégica.

4.4 Estrutura Social: Redes de Colaboração

4.4.1 Colaboração internacional

A análise das redes de colaboração evidencia padrões distintos de internacionalização científica. Reino Unido e Estados Unidos concentram a maior produção do corpus, porém apresentam dinâmicas colaborativas diferentes. Instituições britânicas tendem a integrar redes europeias, especialmente com Alemanha, Países Baixos e países escandinavos, enquanto universidades norte-americanas mantêm conexões mais policêntricas envolvendo Ásia e América Latina.

A China destaca-se pelo crescimento acelerado da internacionalização científica ao longo da última década. Enquanto os trabalhos do início dos anos 2010 eram predominantemente domésticos, a produção recente apresenta coautorias frequentes com pesquisadores do Reino Unido, Austrália e Hong Kong, refletindo tanto políticas

de internacionalização universitária quanto a ampliação da mobilidade acadêmica internacional.

Em contrapartida, a América Latina permanece significativamente sub-representada. Embora o Brasil apresente participação modesta no corpus, países como México e Argentina possuem presença praticamente inexistente. Esse padrão sugere não ausência temática, mas limitações estruturais relacionadas à internacionalização da pesquisa, publicação em língua inglesa e inserção em redes científicas globais. Situação semelhante é observada no continente africano, cuja participação permanece residual apesar da relevância prática do tema em contextos marcados por fuga de cérebros e perda de capital intelectual institucional.

4.5 Discussão Integrativa

A integração das análises bibliométricas permite caracterizar o campo como uma área de maturidade intermediária, marcada simultaneamente por crescimento científico e fragmentação teórica. Os indicadores de impacto demonstram relativa consolidação da literatura, porém a elevada dispersão autoral e editorial evidencia ausência de uma comunidade epistêmica densamente estruturada. Esse padrão é característico de campos interdisciplinares situados na interface entre gestão do conhecimento, capital humano e gestão estratégica de pessoas.

A principal tensão conceitual identificada refere-se ao paradoxo da operacionalização do conhecimento tácito. Embora a literatura reconheça que os conhecimentos mais estratégicos são predominantemente tácitos e socialmente incorporados, grande parte dos modelos de mapeamento de competências continua baseada em mecanismos formais de codificação e explicitação. Como resposta, abordagens recentes passaram a enfatizar práticas mais dinâmicas de compartilhamento do conhecimento, incluindo comunidades de prática, aprendizagem situada, mentoring e sistemas apoiados por inteligência artificial.

Do ponto de vista teórico, os resultados sugerem que o mapeamento de competências deve ser compreendido menos como inventário estático de habilidades e mais como processo organizacional contínuo de identificação, desenvolvimento e transferência de capacidades críticas. Nessa perspectiva, a efetividade das práticas de retenção do conhecimento depende não apenas de instrumentos técnicos de avaliação, mas da capacidade organizacional de promover aprendizagem coletiva, redundância cognitiva e circulação contínua do conhecimento estratégico.

4.6 Lacunas e Agenda Futura de Pesquisa

A análise bibliométrica permitiu identificar lacunas relevantes na literatura contemporânea. Primeiramente, observa-se escassez de estudos longitudinais capazes de avaliar os efeitos das práticas de mapeamento de competências sobre retenção do conhecimento ao longo do tempo. Predominam pesquisas transversais e estudos de caso isolados, limitando inferências causais mais robustas.

Além disso, organizações públicas e instituições sem fins lucrativos permanecem sub-representadas, apesar de enfrentarem desafios críticos relacionados à perda de conhecimento institucional decorrente de aposentadorias, restrições orçamentárias e elevada rotatividade. Outra lacuna emergente refere-se à integração entre inteligência artificial generativa e gestão de competências, tema ainda recente e pouco explorado empiricamente.

Também se observa ausência de métricas consolidadas capazes de avaliar a efetividade do mapeamento de competências como mecanismo de retenção do conhecimento organizacional. Por fim, a baixa participação de pesquisadores do Sul Global evidencia limitações epistemológicas importantes, restringindo a compreensão de contextos organizacionais marcados por instabilidade institucional, fuga de talentos e desigualdade estrutural de acesso ao conhecimento.

4.7 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta limitações inerentes às pesquisas bibliométricas. A utilização exclusiva das bases Scopus e Web of Science pode ter restringido a recuperação de literatura relevante publicada em idiomas não anglo-saxônicos e em periódicos não indexados internacionalmente. Além disso, a análise concentrou-se em artigos revisados por pares, excluindo livros, teses, relatórios técnicos e trabalhos de conferência potencialmente relevantes para o campo.

A temporalidade da coleta também representa limitação importante, uma vez que publicações recentes ainda não acumularam volume significativo de citações. Adicionalmente, procedimentos automáticos de deduplicação e identificação geográfica podem introduzir pequenas distorções relacionadas à normalização de metadados e múltiplas afiliações institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa permitiram responder ao problema proposto ao evidenciar como a produção científica internacional sobre mapeamento de competências e retenção do conhecimento organizacional vem se estruturando, consolidando-se como um campo interdisciplinar em expansão acelerada, especialmente a partir de 2020. A análise bibliométrica e cientométrica do corpus de 288 documentos revelou que o domínio é sustentado por três grandes matrizes teóricas interdependentes: a visão baseada em recursos (resource-based view), as teorias de gestão e transferência do conhecimento e os modelos de gestão por competências. Em conjunto, essas abordagens convergem na compreensão de que a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de identificar, desenvolver e preservar conhecimentos críticos incorporados aos indivíduos e às rotinas organizacionais.

Os achados demonstram que, embora o campo apresente elevado impacto científico e crescente maturidade intelectual, ainda persiste uma fragmentação epistemológica relevante. A concentração da produção em um núcleo restrito de periódicos especializados contrasta com a dispersão autoral observada, indicando que a comunidade científica da área permanece em processo de consolidação. Do ponto de vista conceitual, verificou-se que temas como knowledge management, human capital e knowledge transfer ocupam posição central na estrutura temática do domínio, enquanto tópicos emergentes, como inteligência artificial, analytics e novas dinâmicas de trabalho, começam a reconfigurar a agenda contemporânea de pesquisa.

A investigação também evidenciou desequilíbrios geográficos significativos na produção científica global, com predominância de pesquisadores vinculados ao Reino Unido, Estados Unidos e países europeus, além da crescente participação asiática. Em contrapartida, observou-se baixa representatividade da América Latina, especialmente do Brasil, revelando uma lacuna científica importante em contextos organizacionais periféricos e economias emergentes.

Em termos teóricos, o principal paradoxo identificado refere-se à tentativa de operacionalizar, por meio do mapeamento de competências, conhecimentos tácitos que, por natureza, resistem à formalização e à codificação integral. Essa tensão permanece como um dos principais desafios conceituais do campo e reforça a necessidade de abordagens mais integrativas entre gestão estratégica de pessoas, aprendizagem organizacional e retenção do conhecimento.

Por fim, os resultados permitem afirmar que o campo se encontra em uma fase intermediária entre consolidação e renovação científica. Nesse contexto, futuras pesquisas podem avançar mediante: (a) estudos longitudinais sobre retenção do conhecimento e sucessão organizacional; (b) investigações empíricas em organizações públicas e economias emergentes; (c) integração entre inteligência artificial generativa, *people analytics* e gestão do conhecimento; (d) desenvolvimento de métricas capazes de avaliar a efetividade real do mapeamento de competências; e (e) ampliação da participação do sul global na construção teórica do campo. Essas agendas possuem potencial para fortalecer a maturidade epistemológica da área e ampliar sua relevância estratégica diante dos desafios contemporâneos da gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 779–801, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/256712>
- BHATNAGAR, Jyotsna. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES organizations. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 3, p. 326–339, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.001>
- BORNMANN, Lutz; MUTZ, Rüdiger; DANIEL, Hans-Dieter. Are there better indices for evaluation purposes than the h index? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 59, n. 5, p. 830–837, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.20806>
- BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.
- CAMPION, Michael A. et al. Doing competencies well. *Personnel Psychology*, v. 64, n. 1, p. 225–262, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- COBO, Manuel J. et al. Science mapping software tools: review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 62, n. 7, p. 1382–1402, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>

DONTHU, Naveen et al. How to conduct a bibliometric analysis: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 133, p. 285–296, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

DURST, Susanne; ZIEBA, Malgorzata. Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 1, p. 1–10, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0024>

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie; TSANG, Eric. Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 4, p. 677–690, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>

EGGHE, Leo. Theory and practise of the g-index. *Scientometrics*, v. 69, n. 1, p. 131–152, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-006-0144-7>

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

GARAVAN, Thomas N. et al. Measuring the organizational impact of training and development: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, v. 30, n. 4, 100776, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100776>

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. S2, p. 109–122, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

HIRSCH, Jorge E. An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 102, n. 46, p. 16569–16572, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102>

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 635–672, 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/256741>

KIANTO, Aino; SÁENZ, Josune; ARAMBURU, Nekane. Knowledge-based human resource management practices and innovation. *Journal of Business Research*, v. 81, p. 11–20, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 383–397, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEONARDI, Paul M. COVID-19 and the new technologies of organizing. *Journal of Management Studies*, v. 58, n. 1, p. 247–251, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12649>

LUCIA, Anntoinette D.; LEPSINGER, Richard. *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.

PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990. Link: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

SERENKO, Alexander. A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline. *Journal of Knowledge Management*, v. 25, n. 8, p. 1889–1925, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0780>

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley, 1993.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>

WRIGHT, Patrick M.; McMAHAN, Gary C.; McWILLIAMS, Abigail. Human resources and sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, v. 5, n. 2, p. 301–326, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

ZUPIC, Ivan; ČATER, Tomaž. Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, v. 18, n. 3, p. 429–472, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>