



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 5, art. 10, p. 207-235, mai. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.5.10>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

## Impactos da Gestão do Conhecimento na Rotatividade de Colaboradores em uma Empresa de Eventos

### Knowledge Management and its Impacts on Employee Turnover in an Events Company

#### Guilherme Navakoski Storti

Engenheiro de Produção pela Universidade Estadual de Maringá  
Especialista em Digital Business pela Universidade de São Paulo

E-mail: [guilhermenstorti@gmail.com](mailto:guilhermenstorti@gmail.com)

#### Danilo Hisano Barbosa

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo  
Professor Associado da Universidade Estadual de Maringá

E-mail: [dhbarbosa@uem.br](mailto:dhbarbosa@uem.br)

---

#### Endereço: Guilherme Navakoski Storti

Av. Colombo, 5790, Zona 7, Maringá-Paraná, CEP:  
87020-900, Brasil

#### Endereço: Danilo Hisano Barbosa

Av. Colombo, 5790, Zona 7, Maringá-Paraná, CEP:  
87020-900, Brasil

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues

Artigo recebido em 24/03/2023. Última versão  
recebida em 06/04/2023. Aprovado em 07/04/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

A força de trabalho jovem é procurada no mercado e algumas empresas, principalmente startups, têm os seus quadros de colaboradores com esta característica. Juntamente com a atual geração de profissionais entrantes no mercado, vêm algumas características pertencentes a essa geração, decorrentes dos períodos históricos e interações tecnológicas que permearam o crescimento desses profissionais. Uma dessas características é o baixo tempo de permanência em empregos. A rotatividade é um desafio diário para a maioria das empresas, as quais têm que lidar com custos de exames laborais, contratações, desligamentos, afastamentos, treinamentos, entre outros. O presente artigo parte da problemática da alta rotatividade em uma empresa atuante no setor de festas e eventos universitários e analisa a forma como o conhecimento é gerado, transformado, desenvolvido e repassado na instituição e se utiliza de métodos da gestão do conhecimento para propor melhorias como forma de minimizar os impactos decorrentes da rotatividade. Destacam-se, entre as propostas, uma reorganização nas reuniões destinadas à gestão dos projetos pelos assessores, supervisores e diretores, o desenvolvimento de uma matriz interligada aos maiores problemas enfrentados pela força produtiva, a reorganização de prioridades no setor corporativo e a melhoria na coleta de requisitos e validações pela alta diretoria da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Taxa de Rotatividade. Empresa de Eventos.

## ABSTRACT

The young workforce is searched in the labor market, some companies, mainly startups, have the scenario of young contributors as a feature. Along with the current generation of incoming professionals in the labor market, it comes a few attributes belonging to that generation, resulting from historical periods and technological interactions that permeated the upgrowth of those professionals. One of those attributes is the short period of permanence in jobs. The turnover is a daily challenge for most of the companies, which must handle with labor exams expenses, hires, shutdowns, withdrawals, trainings, among others. The present article stem from the high turnover issue in a company with a scenario of young collaborators active in the parties and university events sector and analyzes the manner in how the knowledge is created, processed, developed and distributed in the institution and draw on methods of knowledge management to propose advances as a way of minimizing the impacts arising from the employee turnover. Among the proposals there are a rearrangement on the meetings aimed at the project managements by the advisors, supervisors and directors, a development of GUT matrix connected to the biggest issues faced by the workforce, a reorganization of the priorities on the corporative scene and improvement on the collection of demands and validations by the senior management of the company.

**Keywords:** Knowledge Management. Turnover. Event Promotion Company.

## 1 INTRODUÇÃO

Entre 1890 e 1950, no início dos períodos de alto desenvolvimento industrial e em meio ao surgimento da administração científica de Taylor, a maior preocupação dos setores de Administração dos Recursos Humanos, dentro de suas atribuições, era meramente burocrática, tendo como principal foco o controle de colaboradores da organização, seleção de funcionários aptos ao trabalho fabril, controle de horários, faltas e jornada de trabalho. Logo depois, entre 1950 e 1980, esses setores passaram a destinar esforços, por influência das escolas da Psicologia Comportamental (ou behavioristas), para compreender o comportamento dos colaboradores em meio organizacional, trazendo em pauta seus relacionamentos interpessoais, análises e avaliações de desempenho, suas âncoras e motivações de carreira. Posteriormente, pôde-se notar uma participação grande e efetiva dos setores de Administração dos Recursos Humanos como parte importante da gestão estratégica empresarial, influenciando e sendo influenciada pela gestão do planejamento estratégico das organizações, que passa a ser vista como vantagem competitiva (FISHER, 1998; CAMPOS NETO, 2015).

Segundo Armstrong (2006, p. 8), o setor empresarial responsável pela Administração de Recursos Humanos deve, através de seus princípios e políticas embasados nos mais diversos modelos de psicologia comportamental, ajudar a organização a atingir sua visão estratégica através das pessoas que a compõem, ter foco em Eficiência Organizacional, Gestão do Capital Humano, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Recompensa, Relações de Emprego e atender os interesses dos *Stakeholders*.

Pode-se estabelecer um paralelo entre os focos dos setores de Administração de Recursos Humanos dos estudos de Armstrong (2006) e as definições de carreira. Deve ser de interesse mútuo o desenvolvimento da carreira de cada colaborador, visto que esse desenvolvimento traz vários benefícios para a organização.

Nesse aspecto, são apresentados alguns tipos de carreira de acordo com as características de aplicação perante os novos modelos atuais de trabalho, modelo de negócio das empresas ou características, preferências e comportamentos do colaborador. A primeira delas é a Carreira Tradicional: onde um intenso vínculo colaborador-empresa é existente. Neste tipo, há um grande esforço por parte do colaborador em conquistar novas posições e crescer em sentido vertical (ARTHUR, 1994; VELOSO; DUTRA, 2010). A segunda, é chamada de Carreira Sem Fronteiras: quando o colaborador é exposto a uma sequência de oportunidades de trabalho. Neste caso, essas oportunidades vão além de um emprego comum.

A denominação se deve pelo fato de haver possibilidade de desenvolvimento em mais de uma organização (VELOSO; DUTRA, 2010). A terceira, Carreira Empreendedora: na qual o colaborador decide por empreender em algum momento, decide por ser dono de seu próprio negócio (COSTA, 2010). A quarta, Carreira Proteana: a qual tem sua base no autodesenvolvimento, autodireção e é gerenciada pelo próprio indivíduo. Seguindo valores pessoais, a carreira pode acontecer dentro ou fora de uma organização. Costuma proporcionar bastante aprendizado e crescimento (MARTINS, 2001; HALL, 2001; VELOSO; DUTRA, 2010). A quinta, Carreira Caleidoscópico: se aproxima do conceito de Carreira Proteana. Para a carreira caleidoscópico, o indivíduo se baseia no autodesenvolvimento, autodireção, gerenciamento individual seguindo valores pessoais, no entanto, esta possui um equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (COSTA, 2010).

As preferências e motivações relacionadas à carreira são, geralmente, diferentes para cada geração e podem requerer ajustes por meio de práticas de gestão de recursos humanos (AMARAL, 2004; CENNAMO; GARDNER, 2008). Atualmente, depara-se com quatro diferentes gerações no mercado de trabalho: *Baby boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI; BITTENCOURT, 2012).

Os resultados dessas pesquisas mostram que os *Baby Boomers* cresceram em um cenário positivo e otimista (KUPPERSCHMIDT, 2000). Estes apreciavam adquirir novas habilidades, desenvolvimento pessoal e criatividade. Essa geração é composta por profissionais que trabalham duro, procuram recompensas extrínsecas e status como troca por lealdade e comprometimento (CENNAMO; GARDNER, 2008). No Brasil, essa geração viveu um período de ditadura militar, forte desenvolvimento e industrialização, seguido por uma estagnação econômica.

Para a Geração X, é possível verificar a autoconfiança e independência (JURKIEWICZ, 2000). Esses indivíduos demonstram maior comprometimento pela carreira que pelos empregadores ou organizações, demonstrando assim um índice de evasão maior. Apreciam desenvolver novas habilidades e preferem um balanço entre vida pessoal e trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002). Essa geração presenciou o crescimento da filosofia *yuppie*, que muito valorizava o dinheiro, sofreu fortes influências da cultura americana com a abertura da economia brasileira (CORDEIRO, 2012).

A Geração Y presenciou um contexto de rápido crescimento da internet e tecnologia (CENNAMO; GARDNER, 2008). Smola e Sutton (2002) afirmam que as gerações mais jovens dão menos valor ao trabalho, priorizando sua própria saúde e, por isso, apresentam uma evasão ainda maior que a geração anterior.

Por último, a Geração Z é a mais nova no mercado de trabalho, cresceu na era digital e é conectada 24 horas por dia. Tem algumas tendências imediatistas e, diferente das gerações anteriores, principalmente dos *Baby Boomers*, esta geração procura um emprego em uma organização que compartilhe de seus ideais, princípios e com a qual se identifique. Essa característica aumenta ainda mais a taxa de evasão dessa geração nas empresas, quando comparada às gerações anteriores (JACQUES *et al.*, 2015).

A força principal das empresas é composta pelos seus colaboradores, estes que consequentemente estão inseridos no contexto de suas gerações, possuindo todas ou algumas das características inerentes a ela, justamente por seu desenvolvimento estar atrelado ao contexto do período. A gestão e a forma como uma empresa produz conhecimento são importantes para seu desenvolvimento ao longo do tempo e a forma como as organizações transformam, reproduzem e transmitem esse conhecimento é ainda mais importante. Uma empresa com muito conhecimento em altos níveis hierárquicos e pouco conhecimento na base e cargos operacionais não consegue desempenhar com a excelência desejada pelos clientes o trabalho que se propõe a fazer. Em contrapartida, uma empresa com muito conhecimento na base ou cargos operacionais e pouco conhecimento em altos níveis hierárquicos passa por problemas de gestão que podem levar à destituição da empresa ou, no melhor dos cenários, ao não alcance de resultados expressivos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), uma organização como entidade, por si só, não consegue gerar nem transformar conhecimento, para isso ela necessita de pessoas, seus colaboradores. As características e comportamentos desses colaboradores afetam diariamente a maneira como esses trabalham, produzem, transformam e formalizam conhecimento.

O presente artigo tem o objetivo geral de analisar a forma como uma empresa atuante no ramo de festas e eventos universitários gera, transforma e faz a gestão de seu conhecimento atualmente e fazer proposição de melhorias como forma de minimizar os impactos causados pela rotatividade e evasão de colaboradores. A empresa em questão possui um quadro de colaboradores jovem, cuja maior parte se enquadra na geração Z. A rotatividade é custosa para a empresa, principalmente por lidar com a gestão de projetos de alto volume financeiro cujas entregas têm sazonalidade bem definida, onde sua temporada ocorre anualmente entre dezembro e início de junho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

## 2.1 Gestão do conhecimento

### 2.1.1 Tipos de conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento mudou a forma como a sociedade e as empresas encaram o paradoxo. Para a Sociedade Industrial, o paradoxo era algo a ser completamente eliminado do chão de fábrica. Pode-se encontrar referências disso nas grandes técnicas de gestão de produção, como os emplacados por Frederick Taylor no estudo científico de tempos e movimentos, linhas de produção por Henry Ford, automação, robótica, CAD e CAM. O mesmo acontecia ao se tentar erradicar a ambiguidade na área de processamento de informação com o grande desenvolvimento dos computadores e ciências cognitivas. Como a racionalidade limitada era um grande empecilho às organizações, o conhecimento era decomposto em partes pequenas de informação. Um exemplo típico dessa forma de decomposição podia ser analisado na construção de um carro, onde o processo é decomposto em várias tarefas e essas tarefas são atribuídas a um trabalhador. Nesse cenário, o trabalhador não necessita entender o que os demais trabalhadores estão executando, muito menos o que a sua tarefa significa para o todo do projeto. Esse modelo era a chave para o sucesso na Sociedade Industrial (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A década de 1990 foi marcada por constantes mudanças na sociedade do conhecimento de acordo com as necessidades de desenvolvimento de ações inteligentes que suprissem demandas sustentáveis nas organizações (PARSONS 1983; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1997; TAPSCOTT, 1997; SANTOS *et al.*, 2001; FREIRE *et al.*, 2012; SÁ *et al.*, 2013). O primórdio da gestão do conhecimento é compreendido como um reflexo dessas mudanças de pensamento e comunicação ocorridas na década de 1990, principalmente por meio do crescimento e popularização da internet, a globalização e a expansão da capacidade de comunicação dos indivíduos (TERRA, 2005).

Essas mudanças trouxeram um novo patamar de observação para a percepção do paradoxo, antes visto como algo que deveria ser evitado, agora passava a ser visto como algo que deveria ser aceito e cultivado. Todas as contradições, inconsistências e dualidades são, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), partes ativas do conhecimento.

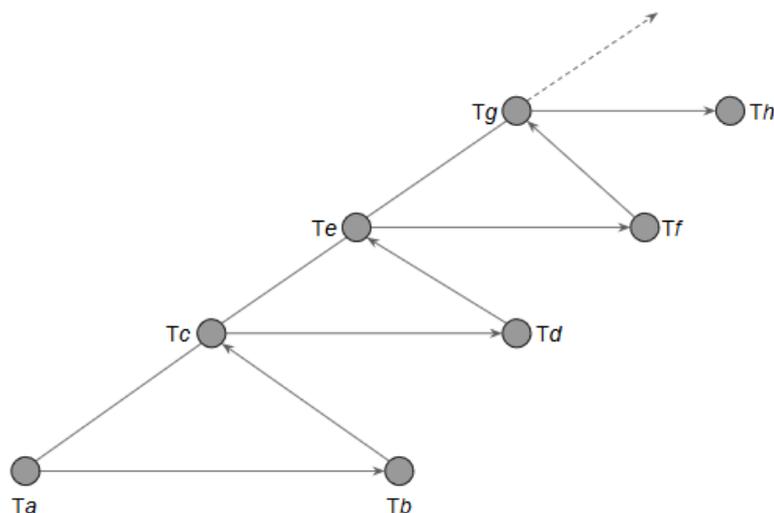
De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado de dois componentes dicotômicos e opostos aparentemente, que são o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito, de forma sistemática, pode ser definido como o conhecimento capaz de ser expresso na forma de palavras, números ou sons, sendo

compartilhado facilmente na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, etc. Já o conhecimento tácito não é facilmente visível ou explicado. É altamente pessoal e difícil de se formalizar, fazendo com que seu compartilhamento ou comunicação seja dificultado. O conhecimento tácito tem substrato na intuição, palpites subjetivos e está profundamente enraizado nas experiências corporais, sensoriais, nos valores e emoções do indivíduo.

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), pode-se destacar duas dimensões inseridas no contexto do conhecimento tácito, são elas a dimensão técnica e dimensão cognitiva. A esfera técnica capta as informações referentes às habilidades informais e com complexa detecção, conhecida popularmente pelo termo *know-how*. Nonaka e Takeuchi (2008) comparam essa esfera técnica com o conhecimento de mestres-artesãos e chefs 3 estrelas, que possuem muito conhecimento técnico de especialidade desenvolvido por meio da experiência, mas frequentemente têm dificuldades em compartilhar os princípios técnicos advindos do conhecimento que adquiriram. Se encaixam na esfera técnica todos os *insights*, intuições, palpites e inspirações gerados a partir da experiência e repetição. A segunda esfera do conhecimento tácito é a dimensão cognitiva que consiste em crenças e percepções, ideais, valores e emoções tão inseridos no indivíduo que este os considera naturais. Esse tipo de conhecimento molda a forma como os indivíduos percebem os acontecimentos e é de difícil articulação.

No entanto, é importante ressaltar, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), que o conhecimento não é tácito ou explícito, e sim a junção dos dois simultaneamente, visto que é formado do que aparenta ser dois opostos. É interessante às empresas que busquem compreender a importância dessa dualidade para que consigam se desenvolver nas suas mais variadas atuações.

É importante destacar o papel e diferenciação de conhecimento e dialética para a gestão do conhecimento. Dialética, advinda das formas de raciocínio da Grécia antiga, possui sua utilização centrada no desenvolvimento de ideias opostas, buscando a contradição entre os fatores, pessoas ou discursos para compreender o que virá a acontecer. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o ponto inicial da dialética consiste em uma tese (Ta). O próximo estágio é uma contradição ou provável oposição à essa tese, caracterizando uma antítese (Tb), que ainda não é tida como verdade e, então, surge a síntese (Tc), um terceiro estágio onde há a conciliação da tese e antítese, onde estas se firmam. Entretanto, com o passar do tempo, novas contradições surgirão perante a síntese, o que naturalmente faz com que o processo se repita de forma contínua e espiralada em ziguezague.

**Figura 1 – Espiral de dialética: tese, antítese e síntese**

Fonte: Modelo adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 21).

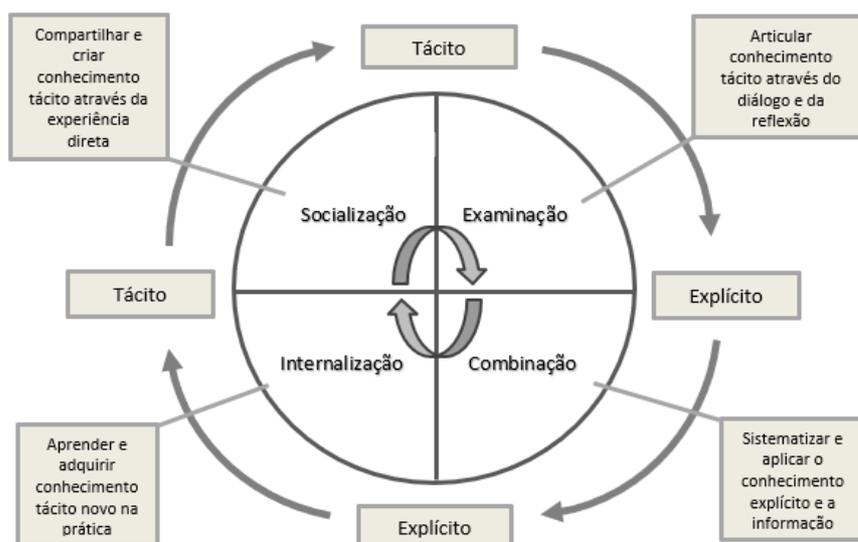
As percepções de opostos da dialética aplicam-se da mesma forma à separação de conhecimento tácito e conhecimento explícito. Mesmo sendo tratados como formas polares de conhecimento, estes são complementares. Começa-se a compreender o conhecimento tácito à medida que se permite compreender o conhecimento explícito, tanto há conhecimento tácito nos conhecimentos explícitos, como há conhecimento explícito nos conhecimentos tácitos.

### 2.1.2 Processos de criação do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), uma organização tende a criar, compartilhar e utilizar o seu conhecimento convertendo-o tanto de tácito para explícito, quanto de explícito para tácito e, para isso, algumas formas de fazer essa conversão são identificadas: A primeira delas é a socialização: Criação e compartilhamento de conhecimento através da vivência de experiências diretas, ou seja, a criação e compartilhamento de conhecimento tácito. Esse compartilhamento e conversão geralmente acontece de indivíduo para indivíduo. A segunda forma é chamada de externalização: Articulação do conhecimento tácito por meio de diálogos, debates e reflexão, ou seja, esta é uma conversão de conhecimento tácito, advindo da etapa de socialização, para conhecimento explícito, onde geralmente ocorre de um indivíduo para o grupo. A terceira forma é a combinação: Visa sistematizar e aplicar os conhecimentos e informações obtidos, ou seja, é a formalização e aplicação de conhecimento explícito advindo da etapa de externalização. Essa forma geralmente ocorre de um grupo para a organização. A quarta e última forma de conversão é a internalização: Onde há o aprendizado do novo conhecimento tácito na prática, ou seja, visa especificamente transformar o conhecimento

explícito, advindo da fase de combinação, em conhecimento tácito. Essa conversão geralmente ocorre da organização para o indivíduo. Essas etapas de transformação e conversão do conhecimento são chamadas de Processo SECI.

**Figura 2 – Espiral SECI de transformação de conhecimento**



Fonte: Modelo adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

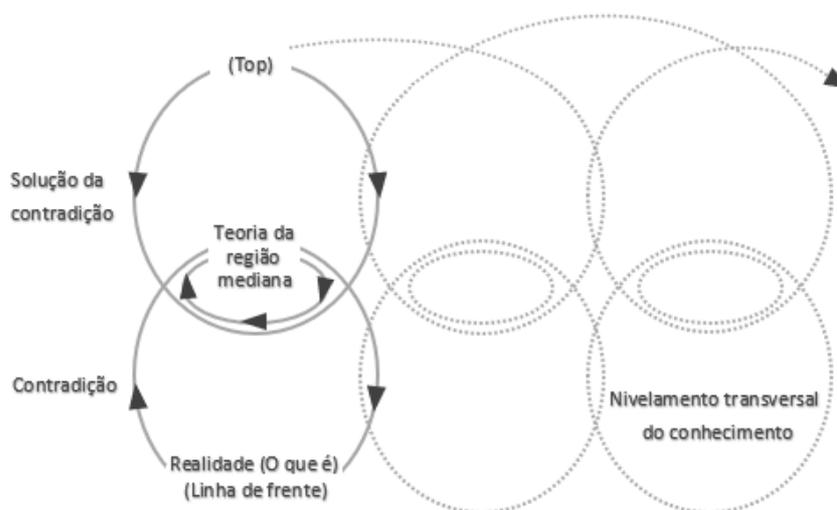
Nonaka e Takeuchi (2008) ressaltam a importância da criação de conhecimento pelos indivíduos na etapa de socialização, principalmente porque o conhecimento é gerado apenas por indivíduos e as organizações não conseguem, por si mesmas, gerar conhecimento sem eles. Cabe então à organização apoiar, estimular e criar cenários propícios e que estimulem a criação do conhecimento. A criação de conhecimento dentro das organizações deve, então, ser compreendida como um processo que visa amplificar o conhecimento criado pelos indivíduos e formalizá-lo em nível de grupo por meio de debates, discussões, diálogo e compartilhamento de experiências, para que ao fim do decorrer de todas as fases de transformação, esse conhecimento esteja absorvido pela organização e pronto para ser repassado aos demais indivíduos ou novos membros dessa organização.

Há dois modelos convencionais, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), considerados como extremos quando se trata de processo administrativo: *top-down* e *bottom-up*. De acordo com o primeiro modelo, apenas os administradores no topo da hierarquia são capazes de criar conhecimento e esse conhecimento existe para ser processado e implementado. Em contrapartida, o segundo modelo prega que o conhecimento seja criado por colaboradores

empreendedores da linha de frente, recebendo pouquíssimos direcionamentos da alta diretoria da organização. De encontro com a dialética, as noções de dualidade e paradoxo, nenhum dos dois modelos é tido como adequado para se gerar e compartilhar conhecimento. A melhor forma é mesclar os dois modelos, visto que o *top-down* é efetivo ao lidar principalmente com conhecimento explícito, mas não tácito, ao contrário do modelo *bottom-up*, que tem eficácia lidando com conhecimento tácito, mas não explícito. Dessa forma, o modelo *top-down* concentra-se nos processos de combinação e internalização e, o modelo *bottom-up*, concentra-se nos processos de socialização e externalização.

Nonaka (2007) propõe ainda um modelo de administração chamado de *middle-up-down* como sendo um meio eficaz de administrar a criação de conhecimento e suas transformações, conforme a Figura 3.

**Figura 3 – Modelo middle-up-down de administração**



Fonte: Modelo adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 27).

Dentro desse modelo, a alta hierarquia administrativa da organização proporciona o sentido de direção com relação ao caminho que a empresa deve se dirigir, articulando a visão ou sonho (“o que deveria ser”, de acordo com o planejamento estratégico), enquanto os colaboradores de linha de frente olham a realidade do fluxo produtivo (“o que é”). É dever dos administradores intermediários resolver as contradições e dualidades resultantes dos ideais da alta administração, o que se espera criar e o que de fato existe na realidade do dia a dia da organização. Cabe aos administradores intermediários fazer a síntese do conhecimento tácito tanto da alta hierarquia de administração, quanto dos colaboradores da linha de

produção, tornar esse conhecimento explícito e só então incorporá-los aos novos produtos, serviços ou tecnologias. Nesse modelo de administração, o conhecimento é criado pelos administradores intermediários, que geralmente são líderes de equipes ou força-tarefa em processos que envolvem interação em espiral entre a alta administração e a linha de produção.

## 2.2 Rotatividade

De acordo com Abbasi e Hollman (2000), rotatividade (ou *turnover*) é a rotação de trabalhadores entre empresas, trabalhos e ocupações diferentes no mercado de trabalho e, também, entre condições de empregabilidade e desempregabilidade. Esse movimento no mercado de trabalho se segmenta em duas categorias: a voluntária, quando o próprio trabalhador resigna sua relação com a empresa por vontade própria e a involuntária, quando a empresa começa o processo de demissão do colaborador.

Vandenberg (1999) apresenta a síntese da rotatividade como uma probabilidade subjetiva estimada, própria de cada indivíduo, de que estes estarão permanentemente deixando a organização em um futuro próximo. Já, segundo Chang (1999), a intenção de *turnover* e o *turnover* são medidos separadamente, visto que a primeira dessas medidas é uma variável cognitiva final que impacta diretamente no resultado da segunda medida. Dessa forma, Chang (1999) afirma a importância do estudo da intenção de *turnover* a fim de minimizar os impactos de custo advindos de *turnovers* indesejados.

O custo inerente à rotatividade de colaboradores em uma organização por vezes não é conhecido pela própria empresa e muito menos controlado (CASCIO, 1991).

De acordo com Ferreira e Siqueira (2005), indiscutivelmente, nas últimas décadas, o estudo sobre rotatividade de colaboradores tem despertado a atenção de vários pesquisadores, que buscam compreender a forma de raciocínio dos indivíduos perante suas interações com organizações. Gestores de recursos humanos também se interessam nas análises de custo inerentes à rotatividade de colaboradores e manutenção de talentos, buscando aumentar a competitividade.

Vandenberg (1999) afirma que algumas formas de *turnover* são desejáveis em uma organização, como quando se perdem colaboradores com baixa produtividade, entretanto, a perda de colaboradores valiosos e talentos da organização é claramente um índice negativo para a empresa. De encontro, Johnson *et al.* (2000) formalizam o *turnover* funcional, quando profissionais de má performance saem da empresa (seja de forma voluntária ou involuntária) e os profissionais de boa performance permanecem. Essa situação auxilia a qualidade

performática da empresa. Abbasi e Hollman (2000) tratam também do *turnover* disfuncional, quando os profissionais de boa performance saem (seja de forma voluntária ou involuntária) e os profissionais de má performance permanecem. Essa situação traz prejuízos de produtividade, inovação, atrasos em processos, entre outros fatores ligados à organização.

De acordo com Ely (1979), determinar e monitorar as taxas de *turnover* em uma empresa é necessário por dois principais motivos: o primeiro deles é justamente buscar as causas pelas quais os colaboradores flutuam na organização e o segundo é medir a eficiência da organização formal da empresa. Vandenberg (1999) ainda conclui que para se controlar as taxas de *turnover* da organização é necessário compreender primeiramente as causas que podem ter levado à intenção do *turnover* por parte do colaborador, entretanto, a intenção elevada de *turnover* não deve ser considerada uma precursora de saída inevitável do colaborador.

### 2.3 Gestão do Conhecimento e Rotatividade

Segundo Fitz-enz (2000), o treinamento contínuo da força de trabalho de uma organização é fundamental e assegura que os colaboradores consigam desenvolver suas habilidades continuamente. O capital humano de uma organização é único e esse é o único ativo que tem possibilidade de ser desenvolvido continuamente (FITZ-ENZ, 2000).

Segundo Stovel e Bontis (2002), o capital intelectual de uma organização é dividido em três categorias: capital humano, capital estrutural e capital de cliente. O capital humano diz respeito a todo o conhecimento tácito acumulado pelos colaboradores, o capital estrutural refere-se a todos os meios que suportam o colaborador para que esse desempenhe seu trabalho da melhor forma e o capital de relacionamento com o cliente trata-se das sinergias criadas de forma interpessoal entre a organização e seu meio externo, quem consome seus produtos ou serviços.

Como visto, o processo de criação de conhecimento em uma organização depende principalmente dos seus colaboradores e do conhecimento adquirido por eles, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008). Para que a espiral do conhecimento no processo SECI ocorra, é preciso que o conhecimento tácito dos colaboradores da organização passe pelos processos de socialização, externalização, combinação e internalização para que, só assim, a empresa consiga formalizar esse conhecimento na forma de processos. Sendo assim, o capital humano da organização é um bem muito precioso nesse processo e o excesso de rotatividade (seja ela funcional ou disfuncional) em uma organização é prejudicial não só para o desempenho

financeiro da organização, como também para o processo de criação e transformação de conhecimento da mesma (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se por adotar uma abordagem qualitativa visto que a pesquisa se trata de um estudo voltado ao aspecto qualitativo de uma determinada questão, considerando e discutindo partes subjetivas do problema. Com relação ao objetivo geral da pesquisa, optou-se pela exploratória, para que fosse possível a melhor familiarização do pesquisador com a temática da gestão do conhecimento, identificação da estrutura transformadora do conhecimento, dos maiores problemas advindos da rotatividade e dos atuais processos de gestão do conhecimento na organização. A pesquisa exploratória permite uma melhor visualização dos processos da organização. Para a estratégia de pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Ainda de acordo com Yin (2001), um estudo de caso representa uma forma de se realizar a investigação de um tópico empírico no qual segue-se um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos. Segundo Gil (1991), o estudo de caso pode ser definido como uma análise aprofundada de diversos, ou apenas um, objetos (denominados de casos) para que permita seu detalhamento e conhecimento. O objetivo do estudo de caso nessa instância é de aprofundar o conhecimento com relação a um problema, para que seja possível o estímulo da compreensão, sugestão de hipóteses e questões ou o desenvolvimento de estudos teóricos (MATTAR, 1996).

Nessa pesquisa, a Fase Exploratória foi composta pelas etapas: a) definição da equipe do projeto: autor/pesquisador, orientador e empresa onde a pesquisa foi realizada (cliente do projeto); b) análise e diagnóstico dos processos e problemáticas empresariais referentes à gestão de pessoas, gestão do conhecimento e modelos de administração; c) pesquisas com profissionais-chave dos processos analisados na empresa a fim de melhor compreender e complementar a análise de como as divisões gerenciavam e tomavam decisões referentes a essas problemáticas; d) acesso ao histórico de desligamentos, evasões, contratações, organogramas, documentos de formalização de modelos de administração e fluxo de informações, documentos que regulam as diretrizes de gestão de pessoas, documentos que regulam as diretrizes de atividades e procedimentos relacionados ao plano de comunicação

interno e atas de reunião e e) definição dos objetivos gerais e específicos para o desenvolvimento da pesquisa.

A Fase Principal, ou de Planejamento, foi composta pelas etapas: a) seminários entre o grupo do projeto com o objetivo de definir o tema e as problemáticas principais para a realização da pesquisa; b) elaboração e descrição da problemática do projeto, bem como as hipóteses da pesquisa; c) coordenação pelo orientador, das atividades desenvolvidas pela equipe de projeto; d) centralização das informações provenientes de toda a documentação cedida pela empresa; e) interpretação dos dados cedidos pela empresa a fim de transformá-los em informação; f) busca de soluções e propostas de ação que auxiliassem na resolução da problemática principal; g) acompanhamento das implementações pelo orientador e avaliação dos resultados obtidos na pesquisa.

A Fase de Ação foi composta pelas etapas: a) difusão dos resultados obtidos no desenvolvimento do projeto; b) apresentação das propostas desenvolvidas no projeto de pesquisa; c) discussão de melhorias dos aspectos estudados por parte do corpo diretivo da empresa em conjunto com membros da equipe do projeto, visando a implementação.

A Etapa de Avaliação é a fase final do projeto onde, posterior à implementação, começa o processo de coleta de dados referentes ao impacto desse projeto na organização. No entanto, como o projeto visa à implementação de um novo processo de mudança de gestão do conhecimento, as coletas realizadas durante a Etapa de Avaliação não foram realizadas devido à duração da execução do projeto.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Caracterização da empresa e análise de gerações**

A empresa alvo da pesquisa conta atualmente com aproximadamente 300 colaboradores e atua no mercado de formaturas desde 2013, porém atuante no mercado de entretenimento e eventos universitários desde 2003. A empresa pertence a um grupo que emprega mais de 600 colaboradores e conta com mais de 10 empresas.

A matriz da empresa está localizada na cidade de Maringá, no Paraná, além de contar com mais 3 unidades distribuídas em 2 estados, porém, a empresa atua em 4 estados do Brasil.

A estrutura operacional da empresa basicamente divide-se em dois braços principais, os times de execução de projetos e o setor corporativo. Os times são responsáveis pela execução e gestão dos projetos de formatura. Com uma média de 2 times por unidade, estes

são responsáveis por todo o andamento do projeto até a fase final de entrega. A organização dos times é feita pelo Supervisor, que gerencia efetivamente todas as demandas, projetos e recursos humanos. O time conta também com Consultores Comerciais responsáveis pela prospecção e venda dos projetos, Assessores Financeiros responsáveis pela gestão financeira dos projetos, Assessores de Atendimento responsáveis por todo atendimento aos clientes do projeto, um Assessor de Produção responsável pela negociação com fornecedores, montagem e desmontagem do evento e um Assessor de Relacionamento com o Cliente responsável por estreitar as relações entre clientes e empresa para que as vendas planejadas sejam facilitadas.

A

O Corporativo abriga a gestão das divisões da empresa. Cada uma das divisões é responsável por criar ferramentas, metodologias, desenvolver e padronizar processos segundo o CMBOK, desenvolver e padronizar a execução dos projetos segundo o PMBOK, desenvolver soluções administrativas, aplicar e ministrar treinamentos aos colaboradores, realizar auditorias de processos empresariais, auditorias durante os eventos e promover a marca para todas as unidades de negócio, visando sempre instrumentalizar os times de execução de projetos em todas as unidades. Compõem o corporativo as divisões de projetos, processos, produção, comercial, comunicação, financeiro, cobrança, atendimento ao cliente, suporte ao formando, qualidade e *business intelligence*.

A empresa preza por manter um quadro de colaboradores jovem, pois acredita que este perfil contribui efetivamente para a manutenção de sua cultura e ambiente organizacional, por conta disso, a grande maioria dos colaboradores já foram ou ainda são clientes da empresa. A organização como um todo acredita que, dessa forma, é mais fácil desenvolver a qualidade não só de seus produtos, como também do atendimento ao cliente. Para fins de análise do perfil demográfico da organização, foi feita a avaliação da geração dos colaboradores com base nos relatórios e indicadores fornecidos pela mesma. Dessa forma, foi possível identificar que mais da metade dos colaboradores são pertencentes à Geração Z, pouco mais de ¼ são pertencentes à Geração Y, pouco mais de 10%, à Geração X e, pouco menos de 5% são pertencentes à geração *Baby Boomer*, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Análise de gerações dos colaboradores da empresa**

Geração	Número de colaboradores	Percentual
---------	-------------------------	------------

Baby Boomers	9	3,06%
Geração X	36	12,24%
Geração Y	80	27,21%
Geração Z	169	57,48%
Total	294	100%

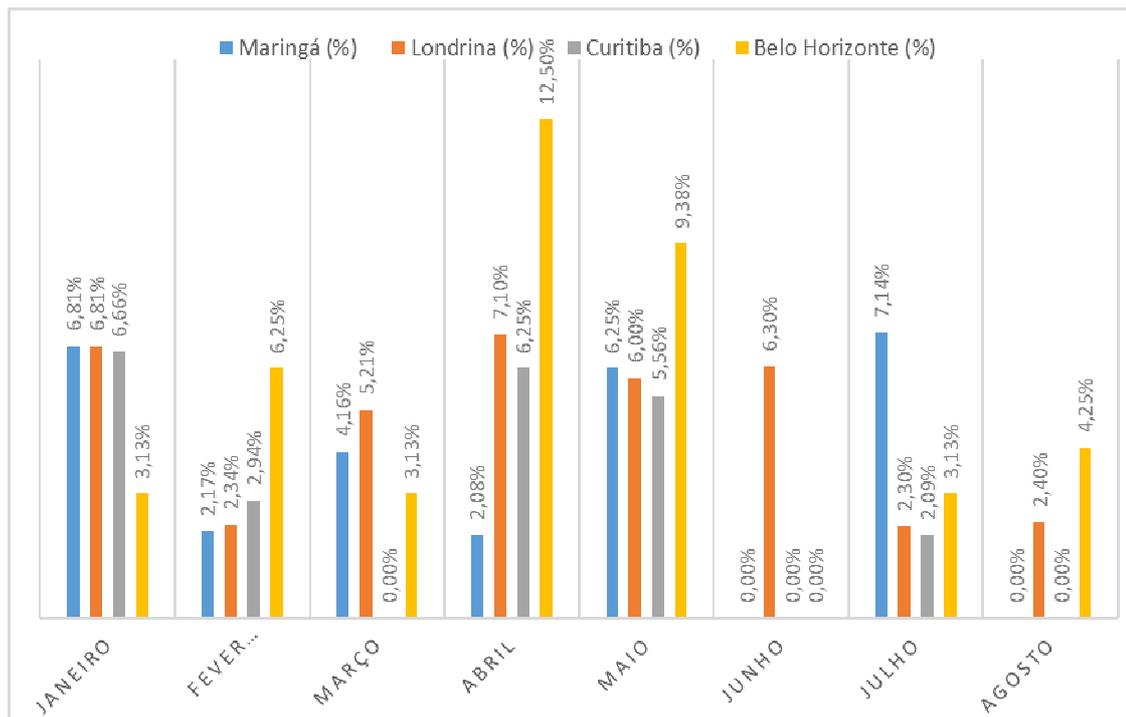
Fonte: elaboração própria

## 4.2 Indicadores e análise de rotatividade

De acordo com a avaliação dos diretores, a empresa sempre teve uma alta rotatividade, no entanto esse índice não era medido até o ano de 2017. Os gestores tinham consciência de que a taxa de evasão era alta, porém as medidas tomadas anteriormente eram para remediar os impactos da rotatividade e não havia muitas alternativas (além da manutenção de um ambiente organizacional agradável e benefícios para colaboradores) para de fato minimizar a evasão de colaboradores da empresa. A necessidade de se monitorar o indicador de rotatividade surgiu no final de 2016, quando um dos diretores de unidade, em uma rápida análise, percebeu que o número de pessoas que haviam passado pelos seus times naquele ano, era superior ao triplo de vagas que os times continham. A partir desse momento, o indicador de rotatividade passou a ser um indicador de nível estratégico na empresa e medidas começaram a ser tomadas para efetivamente controlar a intenção de rotatividade e taxa de rotatividade dos colaboradores.

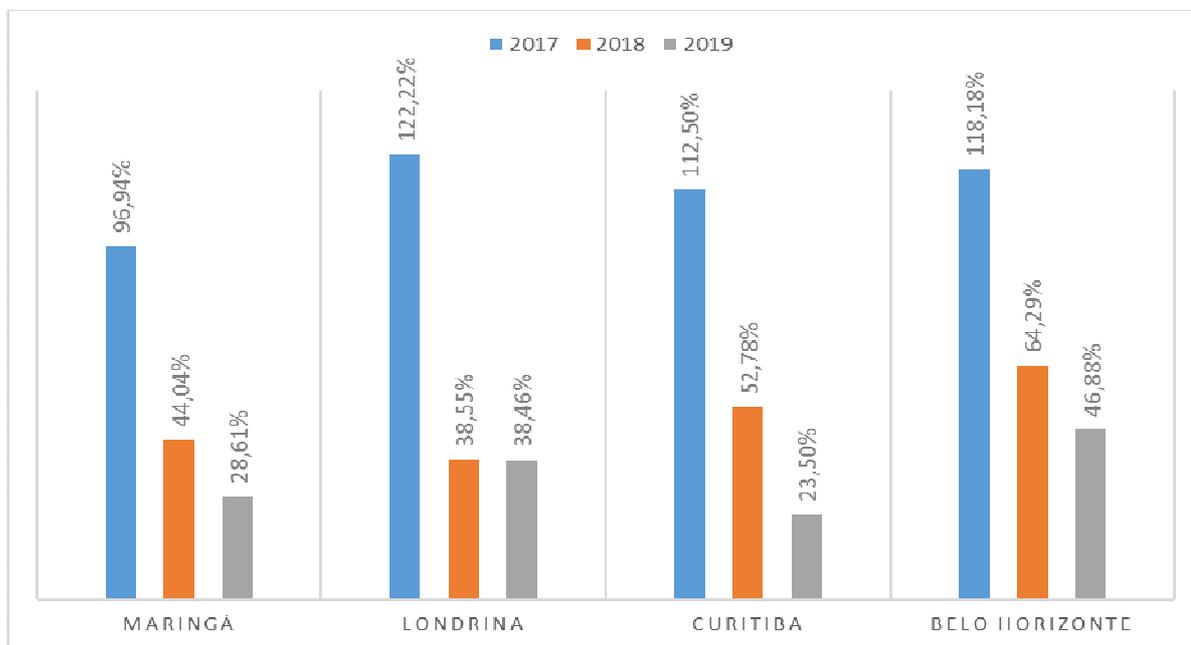
Até o final do ano de 2016, não havia processos bem estabelecidos nas áreas de gestão de pessoas e recursos humanos e, a partir do início de 2017, essas áreas começaram a ser melhor estruturadas para que seus processos fossem formalizados a ponto de trazer benefícios visíveis e palpáveis ao colaborador, como planos de carreira, carreira em Y, incentivos financeiros e bônus de acordo com o atingimento de metas, remuneração variável, avaliação de desempenho, programas de treinamento constantes ao longo do ano, entre outros.

**Figura 4 – Índice de rotatividade na empresa no ano de 2019**



Fonte: elaboração própria

**Figura 5 – Histórico acumulado anual de rotatividade**



Fonte: elaboração própria

Analisando os dados, é possível verificar um comportamento sazonal no índice de rotatividade, onde esse indicador tende a crescer no início até o meio do ano. Esse

comportamento se dá devido ao período de temporada de entrega das formaturas, que geralmente ocorre entre o final de dezembro e início de junho. Nesse período, os times têm um volume grande de demandas comparado ao restante do ano e esse aumento no volume de trabalho muitas vezes acarreta um aumento da carga emocional do colaborador, gerando maior desgaste físico, que em alguns casos levava à rotatividade. Analisando o avanço anual com relação ao índice de rotatividade, foi possível verificar uma queda considerável no indicador em todas as unidades, principalmente entre os anos de 2017 e 2018, quando a organização começou a alocar mais recursos para estruturar as áreas de gestão de pessoas e recursos humanos. Algumas das estratégias adotadas foram parcerias com outras instituições que trazem benefícios aos colaboradores (instituições de ensino com descontos em cursos de graduação e pós graduação, planos de saúde e odontológico, descontos em restaurantes, bares, casas noturnas, barbearias, lojas de varejo, shoppings, supermercados e afins), desenvolvimento de plano de carreira e melhor estruturação de bonificação, plano de cargos e salários, entre outros.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, uma entrevista foi feita com os gerentes do setor corporativo a respeito da rotatividade em suas divisões, como este indicador impactava o trabalho dos times e, principalmente, os resultados financeiros da empresa. Alguns fatores foram levantados pelos gerentes como possíveis problemáticas:

a) Baixo tempo dedicado a recrutamento e seleção: anteriormente, com os processos imaturos e não formalizados para as áreas de gestão de pessoas e recursos humanos, o recrutamento e seleção era rápido, fazendo com que essa etapa fosse falha, selecionando profissionais que muitas vezes não tinham o perfil compatível com o perfil da empresa, ou até que não dominavam algumas habilidades exigidas para se desempenhar o trabalho na função. A partir da metade do ano de 2018, com a reformulação e formalização de alguns processos de seleção, a etapa de recrutamento passou a ser mais completa e concreta, trazendo colaboradores mais capazes, proativos e aumentando o tempo de permanência dos novos colaboradores;

b) Processos de treinamento falhos: era percebido pelos gerentes que, por vezes, depois dos novos colaboradores permanecerem em treinamento por cerca de 2 semanas, o nível de retenção do conhecimento era baixo para que esses desempenhassem suas funções na empresa de maneira adequada. Alguns projetos de reestruturação e melhoria nos programas e cronogramas de treinamento, bem como a reconstrução dos treinamentos baseando-se em *storytelling* (metodologia que usa meios de melhor captar a atenção e percepção do ouvinte ao

contar histórias), começaram a ser aplicados no início de 2018 e têm trazido bons resultados à empresa;

c) Custos inerentes aos treinamentos: o treinamento dos novos colaboradores, na maioria das vezes, era feito pelos próprios gerentes do corporativo, visto que estes eram detentores do maior conhecimento e experiências práticas na área, o que resultava em um alto custo para a empresa. Com o alto índice de rotatividade, os gerentes alocavam muito tempo para o treinamento de novos colaboradores os quais, por vezes, não permaneciam na organização. Juntamente com a reestruturação nos programas de treinamento, assessores, analistas e estagiários começaram a se capacitar para realizar a aplicação destes, reduzindo assim o custo inerente à empresa e possibilitando que os gerentes tivessem mais tempo livre para cumprir com suas demandas;

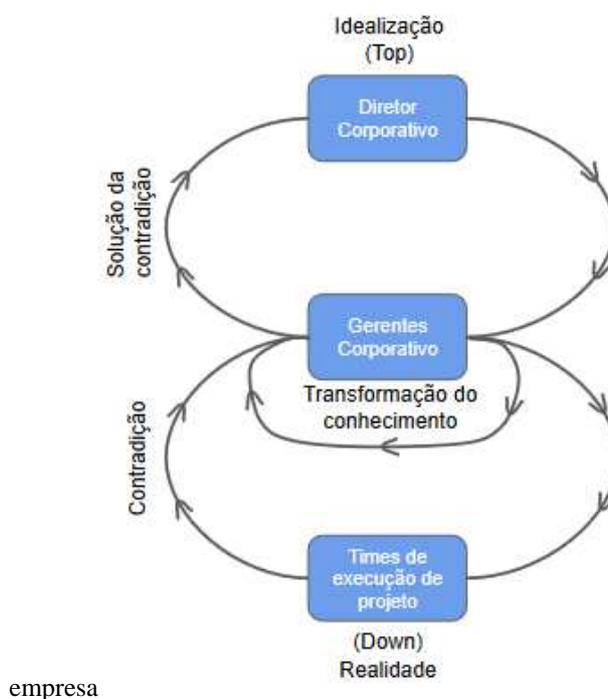
d) Perda de informação: a maior problemática com relação à rotatividade na empresa é a perda de informações não formalizadas quando um colaborador é desligado ou decide sair da organização. Muitas vezes são informações cruciais para a gestão do projeto, atendimento ao cliente ou relacionadas ao perfil de determinadas turmas, que levam a equipe ao erro, diminuindo o índice de satisfação dos clientes. No mercado em que a empresa atua, os clientes são muito conectados entre si e qualquer insatisfação pode levar à rescisão de um projeto em andamento ou ainda à não venda de um novo projeto. É recorrente também a reclamação de clientes que passaram por um mesmo problema (como emissão de boletos errados ou vencidos, por exemplo) diversas vezes durante seu período de atendimento, problemas esses que podem ser facilmente justificados pela alta rotatividade nos cargos operacionais.

### 4.3 Estrutura geradora de conhecimento

O setor corporativo foi desenvolvido e estruturado a partir da necessidade, por parte das unidades de negócio, de formalizar e padronizar seus processos. Nesse período, a equipe da unidade de Maringá foi dividida entre os times de execução e as divisões corporativas que prestariam serviço a todas as unidades. A partir desse momento, a empresa passou a seguir o modelo *middle-up-down* de administração, o mesmo sugerido por Nonaka (2007) como sendo o melhor modelo para a geração e transformação de conhecimento, como citado anteriormente. No modelo adotado pela empresa, a parte superior da administração é composta pelos diretores da empresa, a parte intermediária engloba os gerentes do setor

corporativo e a parte de baixo dessa cadeia é constituída pelos times de execução de projeto. A Figura 6 ilustra o modelo implementado quanto à gestão do conhecimento.

**Figura 6 – Estrutura geradora de conhecimento atual da**



Fonte: elaboração própria

Dentro da empresa, as etapas de transformação de conhecimento, de acordo com o SECI, acontecem da seguinte forma:

a) **Socialização:** Diariamente, de acordo com suas demandas e tarefas a serem executadas, os membros dos times de execução de projeto criam experiência direta, compartilhando entre si informalmente e mantendo o conhecimento, antes tácito, ainda no contexto tácito. O mesmo acontece com os colaboradores do setor corporativo, porém a partir da observação do resultado de indicadores gerados pela execução das demandas dos times. Muitos projetos de melhoria de processos são advindos desses indicadores;

b) **Externalização:** A externalização acontece quando há articulação do conhecimento tácito através do diálogo e reflexão, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Dentro dos times de execução de projeto, essas discussões acontecem, geralmente, durante as reuniões de *sprint* (metodologia ágil que organiza demandas na gestão de projetos) ou durante o dia de maneira informal. Atualmente os times não têm um tempo dedicado exclusivamente a essas discussões. Na etapa de externalização, é de responsabilidade dos supervisores de projeto dos times, bem como dos diretores de unidade, refletirem a respeito

dessas informações também com os gerentes do setor corporativo, principalmente para que o corporativo tenha conhecimento dos problemas que os times e a unidade enfrentam, tornando possível que as ferramentas e métodos de auxílio sejam desenvolvidas;

c) Combinação: Cabe então ao corporativo, na etapa de combinação, estruturar um projeto que auxilie e embase a unidade na criação do novo conhecimento. Esse projeto deve ser levado ao diretor do corporativo para validação e coleta dos requisitos por parte da diretoria como *stakeholders* e, somente então, sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;

d) Internalização: Depois do desenvolvimento do projeto, o novo método, ferramenta, processo ou informação é repassado por meio de treinamentos aos colaboradores impactados por esses, sendo eles pertencentes ao time ou ao corporativo. A partir desse momento, a informação é repassada na forma de procedimento padrão aos novos colaboradores da empresa, transformando novamente o conhecimento explícito em tácito.

#### 4.4 Problemáticas na transformação do conhecimento

Atualmente, as maiores dificuldades da empresa na geração e transformação de conhecimento ocorrem nas etapas de Externalização e Combinação.

Na Externalização, os processos de formalização dos problemas enfrentados pelos times ou do conhecimento gerado não são bem estruturados, fazendo com que os membros do time não discutam essas questões de forma organizada. Essas discussões, de maneira geral, acontecem durante as reuniões de *Sprint* quando os membros do time se deparam com algum problema de difícil resolução, ou mesmo durante o dia de maneira informal. A falta de tempo programado e destinado para as discussões e reflexões faz com que nem todo conhecimento seja pautado e muita informação seja perdida durante todo o processo. Como o índice de rotatividade da empresa ainda é um problema, quando as pessoas responsáveis pela geração do conhecimento deixam a empresa, o conhecimento tácito que não passou pelas próximas etapas de transformação acaba sendo perdido. Ainda na externalização, a comunicação entre os times, diretores de unidade e corporativo ainda é muito falha, fazendo com que os requisitos para o desenvolvimento de conhecimento por parte do corporativo não sejam bem formalizados. Esse problema gera altos custos para a empresa, pois muitas vezes são desenvolvidas para as unidades ferramentas e métodos que não se encaixam completamente às suas necessidades ou de baixa prioridade no momento, enquanto os problemas de grande prioridade acabam não sendo solucionados. Esse problema ainda pode impactar os resultados

de satisfação interna e percepção de ambiente organizacional das duas partes bem como aumentar o índice de retrabalho por parte do corporativo quando os requisitos não são coletados de forma eficaz.

Já a respeito da Combinação, a divergência de opinião dos diretores de unidade, supervisores de projeto e diretores do corporativo é bem grande, facilitando o surgimento de uma lacuna entre o que é idealizado pela diretoria e a realidade de trabalho nas unidades. Tal divergência acaba por distorcer os objetivos dos novos projetos quando a coleta de requisitos na etapa de externalização não é bem feita e, conseqüentemente, distorce toda a transformação do novo conhecimento que será internalizado pela empresa num futuro próximo.

#### **4.5 Proposição de melhorias no processo**

Conforme verificado, a discussão, reflexão e coleta de requisitos são as maiores problemáticas acerca da transformação do conhecimento na empresa. Para isso, algumas proposições seriam de grande auxílio à organização. Com o objetivo de solucionar a falta de tempo destinado à reflexão do conhecimento tácito, na etapa de Socialização do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), e problemáticas acerca das demandas diárias, sugere-se uma reunião de curta duração (estimada em cerca de 30 minutos) para que o time de execução de projeto exponha a execução de seu trabalho no dia anterior, quando o supervisor de projetos do time deve formalizar a discussão em ata, descrevendo todos os pontos abordados. Posteriormente, em reunião, com o auxílio do diretor de unidade (reunião esta que acontece semanalmente), o supervisor de projetos do time deve avaliar os pontos formalizados em ata de acordo com a prioridade em uma matriz GUT (ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas classificando-os de acordo com Gravidade, Urgência e Tendência). Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), para haver uma boa transformação do conhecimento nesta etapa, é ideal que o compartilhamento do conhecimento tácito ocorra entre os indivíduos da organização.

Ainda durante as reuniões, o time de execução de projeto, juntamente com seu supervisor, deve refletir e debater a respeito dos pontos levantados. A organização do conhecimento e problemáticas em matriz de importância GUT norteará a definição dos requisitos e comunicação das necessidades das unidades entre diretores de unidade e corporativo, fazendo com que a formalização do conhecimento na etapa de Externalização, dentro do modelo SECI fornecido por Nonaka e Takeuchi (2008), seja maior, reduzindo os riscos de retrabalho, priorizando a formalização de conhecimento, desenvolvimento de novos

projetos e, conseqüentemente, minimizando custos. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), para que haja uma eficaz transformação nesta etapa, é necessário que se articule o conhecimento tácito através de diálogo e reflexão;

Com o objetivo de melhorar a etapa de Combinação, o corporativo deve, como maior detentor do conhecimento específico, formalizar os novos projetos que virão a desenvolver conhecimento e, em reunião com o diretor corporativo, apresentá-los, buscando validação. Idealmente, o diretor de unidade deve participar dessas reuniões para minimizar a lacuna entre a idealização da diretoria corporativa e a realidade nas unidades de negócio. Um dos problemas abordados por Nonaka e Takeuchi (2008) por empresas que usam os modelos *top-down* ou *bottom-up* de administração é a falta de comunicação e alinhamento entre os gestores de alto nível hierárquico e os colaboradores em posições mais operacionais. Visto que a empresa já utiliza o modelo *middle-up-down* de administração, pré-estabelecido por NONAKA como sendo o modelo ideal para transformação do conhecimento, o relacionamento e o elo de informações entre gestores de alta hierarquia e os colaboradores em posições operacionais deve ser fortalecido ainda mais pelos gerentes de divisão do setor corporativo, visto que essa foi uma das problemáticas levantadas durante a análise na empresa;

Para a etapa de Internalização, proposta em modelo SECI por Nonaka e Takeuchi (2008), não se destacam proposições de melhoria, visto que a empresa recentemente investiu recursos para fortalecer seus processos de treinamento. Idealmente deve-se esperar até que estes processos estejam bem formalizados e em andamento contínuo para coletar informações a respeito da efetividade desses antes de propor melhorias ou mudanças.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ter consciência da importância dos processos de geração e transformação do conhecimento e buscar a formalização e melhoria desses processos é de grande relevância para as empresas atuais. Informação e conhecimento são a base de toda a execução dos processos de uma organização e essenciais para aquelas que desejam estar em um alto nível competitivo.

A transformação do conhecimento garante que a organização esteja em constante desenvolvimento e aprendizagem, melhorando seus processos, a gestão de seus projetos, a forma como capacita e desenvolve seus colaboradores, conseqüentemente, a forma como os colaboradores veem a organização, auxilia na compreensão de mercado e desenvolvimento de

fornecedores e clientes, na forma como a empresa entende a satisfação dos seus clientes e lida com o *feedback* dos mesmos, entre outros fatores de relevância para o crescimento da organização.

A alternativa de formalizar e destinar tempo às discussões pertencentes à etapa de Externalização é de grande importância para o processo, pois, como visto anteriormente, um dos principais problemas advindos da rotatividade dos colaboradores (principalmente dos times de execução de projeto) era a perda de informações que não haviam sido formalizadas ou discutidas na etapa de Externalização. A ideia inicial de trazer esse processo para a rotina dos times através da formalização de uma curta reunião diária assegura que poucas informações sejam perdidas ao longo do processo, resultando também em uma base sólida para a definição de prioridades na matriz GUT e, conseqüentemente, norteando todas as reuniões de requisitos que guiam o trabalho do setor corporativo. A formalização desses processos facilita não só as etapas de transformação do conhecimento, como também a rotina de desenvolvimento do corporativo.

Como dificuldade, pode-se apontar certa resistência por parte dos times de execução de projeto a destinar tempo para formalização de algumas tarefas, principalmente voltadas à informação, entretanto projetos de gestão de mudança podem ser estruturados juntamente com as divisões de gestão de pessoas e recursos humanos para minimizar a resistência a tais alterações no processo.

Ao fim do projeto conclui-se que os objetivos gerais de analisar a forma como uma empresa atuante no ramo de festas e eventos universitários gera e transforma seu conhecimento atualmente e fazer proposição de melhorias como forma de minimizar os impactos causados pela rotatividade e evasão de colaboradores, bem como os objetivos específicos, foram alcançados com sucesso.

Como proposta para trabalhos posteriores, pode-se destacar a apresentação do projeto ao corpo diretivo da empresa, bem como acompanhamento de implementação e coleta de resultados durante e após a aplicação.

## REFERÊNCIAS

ABBASI, S. M.; HOLLMAN, K. W. Turnover: the real bottom line. **Public Personnel Management**, Pittsburg, v. 29 n. 3, p. 333-342, set. 2000.

AMARAL, S. **Virando gente grande**: como orientar os jovens em início de carreira. São Paulo: Musa, 2004.

ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice**. 10. ed. New York: Kohan Page, 2006.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of organization behavior**, Boston, v. 15, n. 4, p. 295-306, jul. 1994.

BECKER, G. S. **Human Capital**. 3. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. **Produção**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 65-76, jul./dez. 2000.

CAMPOS NETO, D, M. **Práticas de gestão de talentos nas organizações**. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

CASCIO, W. F. **Costing Human Resources: the financial impact of behavior in organizations** 3. ed. Boston: PWS-KENT Publishing Company (Kent human resource management series), 1991.

CENNAME, L; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v.23, p. 891-906, 2008.

CHANG, E. **Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention**. 10. ed. **The Tavistock Institute of Human Relations**, Londres, v. 52, n. 10, p. 1257-1278, out. 1999.

COELHO, É. A; BARTOLOMEU, T. A. Determinants of satisfaction and turnover of staff in hotel enterprises. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 3, p. 1-17, ago. 2019.

CORDEIRO, H. T. D. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ELY, S. M. R. Medidas de turnover na indústria do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 85-108, jul. 1979.

ESCRIVÃO, G; NAGANO, M. Gestão do conhecimento na educação ambiental: estudo de casos em programas de educação ambiental em universidades brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 136-159, out./dez. 2014.

FEIXA, C; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias da juventude. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204, mai./ago. 2010.

FERREIRA, M. L. C. S.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 47-67, dez. 2005.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo da gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 393 f. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FISCHER, André Luiz; FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. P. 18-19.

FITZ-ENZ, J. **The ROI of Human Capital**: measuring the economic value of employee performance. New York: Amacom Books, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2001.

HERRMANN, L. Importância dos estudos da flutuação da mão-de-obra para a administração da empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 15, n. 17-20, p. 343-347, jan./dez. 1951.

JACQUES, T. C; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L. Geração Z: Peculiaridades Geracionais Na Cidade De Itabira-MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 67-85, 2015.

JOHNSON-BUSBIN, J. T.; G. Rodger; G, M. Factors discrimination functional and dysfunctional sales force turnover. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15 n. 6, p. 399-415, nov. 2000.

JURKIEWICZ, C. L. Generation X and the public employee. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 1, p. 55-74, out. 2000.

KUPPERSCHMIDT, B. E. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, v.19, n. 1, p. 65-76, out. 2000.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

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

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 77, n. 2, p. 162-171, jul./ago. 2007.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVAES, T. **Análise de relação entre as âncoras de carreira e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras na geração z**. [2017]. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/3550>. Acesso em: 10 abr. 2019.

PARSONS, G. L. Information technology: a new competitive weapon. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 1, p. 3-14, 1983.

ROCHA-DE-OLIVEIRA S; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventude, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, jul./set. 2012.

SÁ, F. B *et al.* Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 114-131, jun. 2013.

SANTOS, A. R. *et al.* **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Washington, DC: Academy for Educational Development, 1971.

SIKORA, D. M.; FERRIS, G. R. Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p. 271-281, set. 2014.

SMOLA, K; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, jun. 2002.

STOVEL, M; BONTIS, N. Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? **Journal of Intellectual Capital**, v. 3 n. 3, p. 303-322, ago. 2002.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set. 1998.

TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VANDENBERG, R. J.; NELSON, J. B. Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior?. **The Tavistock of Human Relations**. v. 52, n. 10, p. 1313-1336, out. 1999.

VELOSO, E. F. R. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. *In*: VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-39.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

STORI, G. N; BARBOSA, D. H. Impactos da Gestão do Conhecimento na Rotatividade de Colaboradores em uma Empresa de Eventos. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 5, art. 10, p. 207-235, mai. 2023.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>G. N. Stori</b>	<b>D. H. Barbosa</b>
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X