

CENTRO UNIVERSITÁRIO CESUMAR – UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

ELIZABETH CANAVER MARQUES

***TURNOVER E GESTÃO DO CONHECIMENTO –
ESTUDO DE CASO NO RAMO AVÍCOLA***

**MARINGÁ
2016**

ELIZABETH CANAVER MARQUES

***TURNOVER E GESTÃO DO CONHECIMENTO –
ESTUDO DE CASO NO RAMO AVÍCOLA***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dra. Ely Mitie Massuda.
Coorientadora: Regiane da Silva Macuch.

**MARINGÁ
2016**

Ficha Catalográfica

M659t

MARQUES, Elizabeth Canaver

Turnover e Gestão do Conhecimento – Estudo de Caso no Ramo Avícola. Elizabeth Canaver Marques. Maringá-Pr. Unicesumar, 2016. 91p.

Contém Tabelas e Figuras

Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações

Orientador: Profa. Dra. Ely Mitie Massuda

Co-Orientadora: Profa. Regiane da Silva Macuch

1. Turnover. 2. Gestão. 3. Conhecimento. 4. Estudo de Caso. 5. Ramo

Avícola. I. Título. UNICESUMAR.

CDD 22ª Ed. 658

NBR 12899 - AACR/2

FOLHA DE APROVAÇÃO
ELIZABETH CANAVER MARQUES

***TURNOVER* E GESTÃO DO CONHECIMENTO –**
ESTUDO DE CASO NO RAMO AVÍCOLA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, do Centro Universitário de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

Maringá, 24 de fevereiro de 2016.

COMISSÃO JULGADORA

Prof^a. Dr^a. Ely Mitie Massuda

Prof^a. Dr^a. Siderly do Carmo Dahle

Prof. Dr. Adriano Rogério Goedert

Dedico este trabalho às pessoas mais presentes em minha vida:

Minha mãe Madalena, pelo exemplo de vida que ela nos deixou. Meu pai Sebastião, pelo seu carinho e incentivo durante toda a minha vida. Minhas irmãs, Elisângela e Edilene, pelo incentivo e apoio direto ou indireto. Meus sobrinhos Taís e Eduardo, por todo carinho e companheirismo. Meu esposo, Paulo Sérgio Marques, por estar ao meu lado nos melhores e piores momentos de minha vida, por compartilhar angústias e dúvidas sempre estendendo sua mão amiga.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me amparar nos momentos difíceis, me dar força interior para superar as dificuldades, mostrar os caminhos nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades. E por colocar em minha vida pessoas especiais, sem as quais eu não teria dado conta!

A meu querido esposo, Paulo Marques, por ser tão importante na minha vida. Sempre a meu lado, me pondo para cima e me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Devido a seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor, este trabalho pôde ser concretizado. Obrigada por ter feito do meu sonho o nosso sonho!

Ao meu estimado pai Sebastião Canaver e a minha amada mãe Madalena Turra Meira (*in memorian*), pelo carinho, paciência e amor que dedicaram a mim durante todos os anos de minha vida.

As minhas irmãs Elisângela e Edilene, pela paciência, incentivo, carinho e dedicação disponibilizados durante esse período de minha vida e em todos os outros que vivemos juntas.

Aos meus sobrinhos Taís Daniele e Eduardo, por todo carinho e cumplicidade dedicados a mim, pelo carinho e por me valorizarem como pessoa.

Às Professoras Ely e Regiane, que acreditaram em meu potencial de uma forma a que eu não acreditava ser capaz de corresponder. Sempre disponíveis e dispostas a ajudar, querendo que eu aproveitasse cada segundo dentro do mestrado para absorver algum tipo de conhecimento. Vocês não foram somente orientadoras e coorientadora, mas, em alguns momentos, conselheiras, confidentes, mães e amigas. Vocês foram e são referências profissionais e pessoais para meu crescimento. Obrigada por estarem ao meu lado e acreditarem!

A meus amigos do mestrado, pelos momentos vividos, obrigada por dividir comigo as angústias e alegrias. Foi muito bom poder contar com vocês!

MARQUES, Elizabeth Canaver. *Turnover e gestão do conhecimento: estudo de caso no ramo avícola* 2016. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR, Maringá. 2016.

RESUMO

Cada vez mais as organizações têm-se preocupado em administrar melhor seus investimentos e garantir qualidade e se fazer presente por longo tempo no mercado. Deste modo, o presente trabalho tem por objetivo analisar o comportamento do *turnover* na empresa estudo de caso, com base na gestão do conhecimento, avaliando as suas correlações com o nível de escolaridade e sexo dos colaboradores. Neste contexto, a gestão do conhecimento tornou-se não somente uma prática necessária, como também uma prática que permite às organizações atingirem seus objetivos, recrutando os melhores profissionais e angariando posição de competitividade no mercado nacional e internacional. Atingir índices de *turnover* que sejam sustentáveis para a organização é uma meta importante dentro das empresas. Assim, optou-se por encontrar bases teóricas que fundamentassem cientificamente o presente trabalho, no âmbito de averiguar as relações existentes entre o nível de escolaridade e sexo dos colaboradores, para que se pudesse visualizar a amplitude dos relacionamentos entre o *turnover* e a quantidade de anos de estudo, bem como a formação complementar profissional; e também, a razão existente entre o *turnover* e diferenciação entre os sexos na organização estudo de caso. Para conseguir atingir tal propósito, os procedimentos metodológicos adotados incluem a adoção de técnicas estatísticas e a sua comparação entre as variáveis selecionadas para o estudo, sejam elas, escolaridade, sexo e distribuição dos colaboradores nos departamentos da empresa (estudo de caso).

Palavras-chave: Escolaridade. Sexo. Departamento. Rotatividade.

MARQUES, Elizabeth Canaver. *Turnover and knowledge management : case study in the poultry industry*. 2016. 92 f. *Dissertation (Master of Knowledge Management in Organizations) - Post Graduate Program Stricto Sensu in Knowledge Management in Organizations*, UNICESUMAR, Maringá. 2016.

ABSTRACT

Increasingly the organizations have worried about administrating better their investments, ensuring quality and making themselves present in the market for a long time. Thus, the present work has as objective the analysis of the turnover's behavior of the case study company, based on the knowledge management, evaluating its correlations with the schooling level and the collaborators' gender. In this context, the knowledge management has become not only a necessary practice, but also a practice that allows the organizations to achieve their goals, recruiting the best professionals and gaining a position of competitiveness in the national and international market. The achievement of turnover indexes that are sustainable to the organizations is an important goal within the companies. Therefore, the option was for finding theoretical bases that founded scientifically the present work, in the context of ascertain the existent relations between the schooling level and the collaborators' gender, so that it was possible to visualize the amplitude of the relationships between the turnover and the amount of studied years, as well as the professional complementary formation; and also the ratio existent between the turnover and the differentiation between sexes in the case study organization. To obtain success in achieving such purpose, the embraced methodological procedures include the adoption of statistical techniques and its comparison between the selected variables to the study, whether they are, schooling, gender and the distribution of the collaborators in the company's departments (case study).

Keywords: Schooling. Sex. Department. Turnover.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Espiral do conhecimento.....	24
Figura 2	Índice de <i>turnover</i> no mercado celetista – Brasil – 2003 – 2013 (em %)	66

LISTA DE TABELAS E QUADRO

Tabela 1	Índices de <i>turnover</i> no Brasil – 2004 à janeiro de 2014	33
Tabela 2	Taxas de crescimento da indústria alimentícia brasileira – período: 1990 a 2004 (em %)	42
Tabela 3	Taxas de crescimento da indústria alimentícia brasileira – período: 2004 a 2014 (em %)	43
Tabela 4	Número de colaboradores segundo escolaridade - departamento operacional – em % - 2004 a 2014	54
Tabela 5	Escolaridade dos colaboradores do departamento administrativo – 2004 a 2014	55
Tabela 6	Escolaridade segundo sexo do departamento administrativo da empresa estudo de caso – 2014	60
Tabela 7	Escolaridade segundo sexo do departamento operacional da empresa estudo de caso – 2014	61
Quadro 1	Mudanças terminológicas nas décadas de 1980 e 1990	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição anual do grau de escolaridade dos colaboradores da empresa estudo de caso, de 2004 a 2014	53
Gráfico 2	Índice de <i>turnover</i> da empresa estudo de caso, de acordo com o grau de escolaridade dos colaboradores, de 2004 a 2014	57
Gráfico 3	Distribuição de frequências absolutas de sexo dos colaboradores da empresa estudo de caso, de 2004 a 2014	59
Gráfico 4	Índice de <i>turnover</i> da empresa estudo de caso, de acordo com sexo dos colaboradores, de 2004 a 2014	61
Gráfico 5	Distribuição de frequência absoluta do departamento dos colaboradores da empresa estudo de caso, de 2004 a 2014	63
Gráfico 6	<i>Turnover</i> da empresa estudo de caso, de acordo com o departamento dos colaboradores, de 2004 a 2014	64
Gráfico 7	<i>Turnover</i> da empresa estudo de caso, do Brasil e do Paraná para a indústria de transformação, de 2004 a 2014.....	68
Gráfico 8	Índice de <i>turnover</i> geral da empresa estudo de caso	70

LISTA DE SIGLAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

KM – Knowledge Management (Gestão do Conhecimento)

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PIB – Produto Interno Bruto

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SESI – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1	EDUCAÇÃO FORMAL E EDUCAÇÃO NÃO FORMAL	13
2.1.1	Teorias da Aprendizagem.....	14
2.1.2	Construtivismo e Sócio Interacionismo: possíveis relações com a gestão do conhecimento.....	15
2.2	CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS.....	16
2.2.1	Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.....	23
2.2.2	A Teoria do Capital Humano e o Capital Intelectual.....	26
2.3	<i>TURNOVER</i> E ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i> : CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES	31
2.3.1	<i>Turnover</i> no Brasil – 2004 até 2014.....	32
2.4	MITIGAÇÃO DO <i>TURNOVER</i>	34
3	A ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO	38
3.1	<i>TURNOVER</i> EM ORGANIZAÇÕES DO SUBSETOR ALIMENTÍCIO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40
3.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O ÍNDICE DE <i>TURNOVER</i>	42
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
4.1	<i>TURNOVER</i> NA ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO.....	48
4.1.1	Variáveis Seleccionadas	49
5	RESULTADOS.....	50
5.1	QUANTO ÀS VARIÁVEIS SELECIONADAS	50
5.1.1	Distribuição dos Colaboradores na Empresa segundo a Escolaridade.....	50
5.1.1.1	Variável escolaridade: departamento operacional.....	51
5.1.1.2	Variável escolaridade: departamento administrativo.....	53
5.1.1.3	Variável escolaridade: aspectos gerais.....	54

5.1.1.4	Índices de <i>turnover</i> segundo a escolaridade: operacional e administrativo.....	55
5.1.2	Distribuição dos colaboradores segundo sexo.....	56
5.1.2.1	Variável sexo: departamento operacional.....	58
5.1.2.2	Variável sexo: departamento administrativo.....	58
5.1.2.3	Índices de <i>turnover</i> segundo sexo do colaborador: operacional e administrativo.....	59
5.1.3	Distribuição segundo o Departamento de Atuação do Colaborador	61
5.1.3.1	Variável departamento: índice de <i>turnover</i>	62
5.2	ÍNDICES DE <i>TURNOVER</i> REFERENTES AO BRASIL E AO ESTADO DO PARANÁ.....	63
5.2.1	Índices para o Brasil.....	64
5.2.2	Índices para o Estado do Paraná.....	65
5.2.3	Comparativo entre os índices do Brasil, do Estado do Paraná e do estudo de caso.....	65
6	DISCUSSÃO	68
6.1	O COMPORTAMENTO DO <i>TURNOVER</i> NA ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO.....	68
6.2	DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS SELECIONADAS	70
6.2.1	Variável Escolaridade.....	70
6.2.2	Variável Sexo dos Colaboradores.....	71
6.2.3	Variável Departamento de Atuação.....	71
6.2.4	Comportamento do <i>Turnover</i> na Organização Estudo de Caso segundo Análise Geral das Variáveis	72
6.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO E A MITIGAÇÃO DO <i>TURNOVER</i> NA ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO.....	73
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
8	REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento adquirido pelos indivíduos ao longo de suas trajetórias de vida carrega consigo diferenciais que são inerentes à sua capacidade de aprender e assimilar informações e também às formas de conhecimento a que teve acesso. Dentro das organizações empresariais, o conhecimento possui papel estratégico, pois, envolve ações e tomada de decisões contínuas no sentido de produzir com qualidade e manter-se no mercado.

Com o advento da globalização, o conhecimento passou a ter significado maior na distinção entre os indivíduos. Em se tratando de colaboradores dentro de organizações, o conhecimento influencia na produção e na qualidade dos produtos.

As reflexões de autores como Fleury (2002); Nonaka e Takeuchi (1997); Probst, Raub e Ronhardt (2002); Bukowitz e Williams (2002) remetem ao valor daquilo que as pessoas aprendem, pois, segundo os mesmos, este conhecimento passa a fazer parte da organização no instante em que o colaborador é contratado. Neste momento, os colaboradores, na visão dos autores supracitados, terão de desempenhar suas funções de acordo com o conhecimento que possuem e, também, de acordo com a informação que recebem da organização no momento em que se inicia seu treinamento. Assim, quando ocorre o desligamento de um colaborador, o conhecimento que este detém sobre o processo produtivo permanece com o indivíduo. Durante o processo de contratação de seu substituto, terá de ser iniciado pela organização um novo processo de capacitação, para que o novo colaborador possa desempenhar suas funções do mesmo modo que o anterior.

Este processo de saída e entrada de colaboradores nas organizações recebe o nome de *turnover* e será mais detalhado em capítulo posterior, segundo as considerações de Lemos (2010); Marras (2011); Robbins (2005); Mandarine (2005); Ferreira e Freire (2001); entre outros. Pode-se argumentar que o processo de *turnover* nas organizações gera custos e empenho em se estabelecer novo elo de conhecimento entre organização e colaborador. Sendo assim, a Gestão do Conhecimento, analisada sob a perspectiva de Luchesi (2012); Silva (2002); Drucker (1993); Sveiby (1988); Stewart (1998); entre outros, assume o papel de encontrar formas de mitigar o *turnover* dentro das empresas, a fim de reduzir os custos com contratações e desligamentos.

Compreendendo que o capital humano é a gênese do conhecimento e, portanto, imprescindível para a consolidação da Gestão do Conhecimento, a pesquisa pautou-se nas características do *turnover* da empresa estudo de caso, quais sejam sua vinculação com o sexo e grau de escolaridade dos colaboradores. A questão que se levanta diante do problema do

turnover nas empresas se resume pelo seguinte questionamento: Tendo a gestão do conhecimento como base é possível afirmar que o comportamento do *turnover* na empresa estudo de caso associa-se ao grau de escolaridade e sexo?

Para compreender e encontrar a resposta ao problema levantado foi definido o objetivo geral da pesquisa. Assim, estabeleceu-se que este se concentra em analisar o comportamento do *turnover* na empresa estudo de caso e, com base na Gestão do Conhecimento, ponderar o perfil dos desligamentos e sua relação com o nível de escolaridade e com sexo dos colaboradores.

Este objetivo geral, para ser melhor analisado, foi desdobrado em quatro objetivos específicos. O primeiro busca mostrar a importância do *turnover* dentro das organizações. O segundo analisar a tendência do *turnover* na empresa escolhida como estudo de caso, para isso foi utilizado o período de 2004 até 2014, como amostragem da pesquisa. Caracterizar o *turnover* na empresa pesquisada segundo sexo e escolaridade compõem o terceiro objetivo. O quarto objetivo específico, procura associar os conceitos de Gestão do Conhecimento e sua influência nos índices de *turnover*.

Tais objetivos nortearam o trabalho de pesquisa e análise dos dados. O trabalho buscou evidenciar, desta forma, a validade da consolidação da educação formal e a sua relação com a mitigação do *turnover*, investigando os elementos que a constituem e sua importância dentro do contexto organizacional em que ocorre, relacionando os desligamentos às variações entre os sexos. Como objeto de pesquisa, foi escolhida uma organização do setor da indústria de transformação, subsetor, gêneros alimentícios, que, para este estudo, foi denominada como estudo de caso.

A importância em se validar a presente pesquisa, se encontra justificada pelos altos índices de *turnover* encontrados no Brasil (DIEESE, 2014), sobretudo, para as organizações que constituem o setor no qual se encaixa a empresa estudo de caso. Tais índices, discutidos posteriormente, contribuem com o aumento dos custos para as organizações. Assim, a dinâmica instituída no seio das organizações pode ter contribuições advindas de seus colaboradores e estes, por sua vez, podem usufruir dos conhecimentos de que dispõem sua empregadora para desempenhar suas funções. Deste modo, a contribuição da pesquisa valida sua execução, pois, pode servir de referência para o estabelecimento de parâmetros para a mitigação do *turnover*, e, também, como base para novos estudos.

Para atender aos propósitos expostos nos parágrafos anteriores, os capítulos elaborados buscaram contemplar os tópicos colocados pelos objetivos da pesquisa, compondo a estrutura da dissertação.

A Introdução, entendida como item 1, retrata o encadeamento da pesquisa enquanto formatação de suas bases, origens e intencionalidade. Busca elencar os fatos de modo a organizar e evidenciar o objeto de pesquisa e seus objetivos.

O entendimento da Gestão do Conhecimento e *Turnover* serão abordados no capítulo 2. O capítulo analisa o conhecimento como um todo e suas relações no ambiente de trabalho, tratando também sobre a teoria do capital humano e as relações do *turnover* com os índices apresentados pela empresa estudo de caso. O capítulo procura elucidar os seguintes temas: dados, informação, conhecimento, importância do capital humano para a Gestão do Conhecimento (GC), conhecimento tácito, conhecimento explícito, espiral do conhecimento, e, socialização do conhecimento, *turnover* conceitos, *turnover* no Brasil no período de 2004 a 2014. Estes elementos integram a base de fundamentação teórica do trabalho.

A organização escolhida como estudo de caso da dissertação, tem seu referencial estrutural esmiuçado no capítulo 3. Assim, o referido capítulo traz uma breve apresentação da empresa, devido ao fato de que não foi permitida, por parte da mesma, a divulgação de seu nome e razão social.

O capítulo 4 descreve os procedimentos metodológicos adotados para a análise dos dados obtidos.

As análises dos dados coletados na pesquisa empírica foram o alvo da discussão entre teoria e prática. No capítulo 5, as aproximações entre ambos foram avaliadas e discutidas. Assim, este capítulo traz a apresentação e a análise dos dados coletados junto à organização.

As considerações e discussões que explicam os resultados da pesquisa realizada encontram-se esmiuçadas no capítulo 6.

O item 7, traz as considerações finais do trabalho desenvolvido, pode-se, sugerir contribuições que sirvam como base para eventuais ou próximos trabalhos a serem desenvolvidos utilizando esta temática.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Desde os primórdios das organizações humanas o conhecimento se fez presente sob as mais diferenciadas égides. Passou-se, pelo conhecimento intuitivo – pautado na observação - até se chegar ao conhecimento apreendido – pautado no estudo (FALCONI, 2014).

Deste modo, o conhecimento tornou possível a distinção entre os homens. Os que sabiam fazer “isso” os que sabiam fazer “aquilo”, surgindo os que ensinavam “isso” ou “aquilo”. Neste contexto, surge o trabalho como forma de garantia da sobrevivência individual e coletiva, chegando-se ao âmbito social (GADOTTI, 2005).

Uma organização é composta de pessoas que se relacionam entre si, na intenção de fazer algo, ou alguma coisa. Segundo Hall (1984) dentro das organizações, as pessoas não estão simplesmente mantendo um contato casual, tudo tem um objetivo. Assim, o conhecimento deve permear tais objetivos para que a organização consiga prosperar e cumprir suas metas.

De acordo com Falconi (2014) faz-se necessário que as empresas contem com colaboradores eficientes, detentores de conhecimentos imprescindíveis para a execução de suas tarefas. Tais conhecimentos englobam o conhecimento adquirido na educação formal e os conhecimentos específicos de sua área de atuação. A educação formal é a primeira forma de adquirir conhecimento organizado academicamente. Por meio dela os indivíduos adquirem os saberes necessários para a sua atuação na sociedade. Quanto melhor a qualidade daquilo que se aprende formalmente, juntamente com a educação técnica e os treinamentos realizados no trabalho e a capacidade de adaptação do indivíduo, melhores serão suas chances de conseguir angariar competitividade no mercado de trabalho.

2.1 EDUCAÇÃO FORMAL E EDUCAÇÃO NÃO FORMAL

Ao que diz respeito à educação formal, segundo Gadotti (2005) trata-se do processo de ensino e de aprendizagem que objetiva-se na transmissão e assimilação de conhecimentos acumulados pela sociedade ao longo dos séculos. Trata-se da educação com reconhecimento oficial, com seus graus, programas e currículos institucionalizados, ou seja, a educação que se aprende na escola, na universidade.

Gadotti (2005, p. 2) esclarece que a educação formal tem objetivos claros e específicos e é representada principalmente pelas escolas e universidades. Ela depende de uma diretriz educacional centralizada como o currículo, com estruturas hierárquicas e burocráticas, determinadas em nível nacional, com órgãos fiscalizadores dos ministérios da educação.

A educação formal é direcionada e elementar, entretanto, não é a única fonte de obtenção de conhecimento. O conhecimento pode ser adquirido por meio da educação não formal, aquela que se aprende no dia-a-dia, em cursos curtos ou longos, com especificidade determinada. O conhecimento formal é complementado pelo conhecimento não formal. Desta maneira, dentro das organizações o conhecimento formal irá complementar e potencializar o trabalho dos colaboradores (GADOTTI, 2005).

2.1.1 Teorias da Aprendizagem

Ao que diz respeito à educação enquanto teoria de aprendizagem optou-se pelo destaque de duas consideradas as mais evidentes no cenário educacional brasileiro. A primeira foi desenvolvida por Jean Piaget, geneticista, que avaliava a educação segundo quatro estágios inerentes ao desenvolvimento cognitivo do ser humano: sensório-motor; pré-operatório; operatório concreto; operatório formal, com base nestes estágios, Piaget (1970) desenvolveu sua teoria cognitiva.

Segundo Piaget (1970) os estágios constituem meios pelos quais a criança constrói o seu conhecimento. Por isso sua teoria é chamada de construtivista. Neste sentido, o conhecimento é construído por meio da ação e interação com o meio e com outras crianças, assim, o novo conhecimento apreendido advém de um conhecimento prévio e a nova informação o transforma em novo conhecimento. Os estágios estabelecem o aprendizado de acordo com capacidades inerentes a cada um deles, ou seja, em cada estágio, a criança deverá ser capaz de realizar determinadas tarefas, e, conforme cresce, o conhecimento é construído.

Para os que se atém ao construtivismo, o ato de aprender implica a pesquisa e captação de informações recebidas. Este processo faz com que sejam criados mecanismos que acomodam o novo, incrementando o velho conhecimento, num processo contínuo. Assim, tal contato, permite a formação de *insights*, que nada mais que são o entendimento daquilo que foi apresentado e sua conseqüente apropriação (PIAGET, 1970).

Vygotsky (2003) menciona a forma que o pensamento evolui, criando assim a interface de todo o conhecimento que o ser humano é capaz de armazenar. Neste sentido

ainda, o autor coloca sua definição de aprendizagem enquanto modelo de evolução sistêmica onde as fases de desenvolvimento do cérebro da criança são separadas por zonas, que são atingidas à medida que a criança se torna capaz de adquirir novos conhecimentos e utilizá-los em sua vida cotidiana. Para o autor, somente pela interação é possível a aprendizagem, sendo os signos os responsáveis pelo aprendizado, ou seja, a linguagem. A linguagem, segundo Vygotsky (2003) é capaz de transformar tudo a sua volta em conhecimento. O conceito de zona de desenvolvimento proximal, segundo Vygotsky (2003), distingue aquilo que já se sabe daquilo que ainda não se sabe, mas que se pode vir saber. Quanto mais se aprende, mais se tem a possibilidade de aprender, pois, tal zona é ampliada a cada novo aprendizado, conforme o autor.

2.1.2 Construtivismo e Sócio Interacionismo: possíveis relações com a gestão do conhecimento

Construir o conhecimento é o postulado elementar da teoria construtivista de Piaget (1970). Interagir com os iguais e com os mais experientes é postulado essencial da teoria sócio interacionista de Vygotsky (2003). Neste sentido, ambas as teorias possuem ligações que atendem aos preceitos da gestão do conhecimento.

Segundo a teoria construtivista, o ser humano aprimora seus conhecimentos os que já possuíam por meio de novos (PIAGET, 1970). Neste sentido, serve como base para a gestão do conhecimento, pois, quando o colaborador é admitido em uma organização, passa por um período de capacitação no qual ele irá incorporar a seus conhecimentos os conhecimentos adquiridos, transformando o que já sabia em um novo conhecimento, ampliando-o.

Em uma organização, os indivíduos tendem a se comunicarem uns com os outros, interagindo e trocando ideias (VYGOTSKY, 2003). Neste sentido a teoria sócio interacionista contribui com a gestão do conhecimento, pois, na medida em que os indivíduos trocam informações e experiências, novos conhecimentos são apreendidos, ampliando aquilo que já era sabido, ou, ampliando a zona de desenvolvimento proximal (VYGOTSKY, 2003).

Com base nisso, se torna pertinente a fundamentação teórica nestas teorias da aprendizagem como suporte para a gestão do conhecimento dentro das organizações. Quando se refere ao conhecimento formal e não formal, ou quando se afirma que a espiral do conhecimento é responsável pela criação e aprimoramento do conhecimento, faz-se alusão aos postulados de Piaget (1970) e Vygotsky (2003). Assim, quando Nonaka e Takeuchi (2001)

afirmam que um conhecimento explícito gera outro conhecimento explícito, pode-se fazer alusão à zona de desenvolvimento proximal (VYGOTSKY, 2003), pois, na medida em que o indivíduo aprende novos conceitos ele amplia sua capacidade de aprender. Quando Nonaka e Takeuchi (2001) colocam que o conhecimento organizacional é construído pela interação dos mais experientes com os menos experientes, fazendo com que o conhecimento seja ampliado por meio desta interação, se dialoga com as considerações de Piaget (1970).

Deste modo, em relação à gestão do conhecimento e as teorias do conhecimento apresentadas, o conhecimento dentro de uma organização acontece por etapas e pela interação entre os colaboradores. Assim, o conhecimento é construído e acontece por meio da interação/socialização com outros indivíduos.

2.2 CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS

A significativa mudança trazida pela globalização trouxe ao mercado de trabalho grande transformação. O avanço das tecnologias e a fluidez das informações fomentaram a competitividade que acabou por tomar conta do mercado de trabalho. A globalização, fez com o que o conhecimento passasse a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações, tornando os colaboradores um dos principais ativos da mesma (NONAKA e TAKEUCHI, 2001).

As organizações se viram na necessidade iminente de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, as pessoas e suas respectivas habilidades, competências e comportamentos, passaram a exercer importante papel nas organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 2001).

Deste modo, a gestão do conhecimento se apresenta como valioso instrumento para a vida cotidiana e também para as organizações. Adquirir conhecimento implica em saber utilizá-lo, pois, apenas possuir conhecimento sobre algo sem conhecer sua funcionalidade de nada adianta. Portanto, a criação e a implantação de modos que viabilizem a gestão funcional e significativa do conhecimento são cruciais para melhorar o desempenho das organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 2001).

O termo inglês *knowledge management* (KM), segundo Ferla (2011) e Rebouças (2014), ou na versão em português, gestão do conhecimento, vem chamando a atenção de muitos estudiosos, dando origem a diversificados tipos de investigações significativas, sendo

reconhecido pelas organizações como sendo de crescente importância e validade. Por meio da gestão do conhecimento, a organização pode diminuir gastos e ampliar seu capital intelectual, investindo no conhecimento de seus colaboradores. O termo refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da organização. A gestão do conhecimento é considerada um sistema de gerenciamento corporativo (FERLA, 2011).

Para Senge (2003) somente a informação não é o suficiente dentro de uma organização. O conhecimento faz a diferença, pois, ele é capaz de modificar, criar, transformar e atuar com destreza o desempenho das funções. Deste modo, apenas ter informação não é o suficiente. E também ter conhecimento apenas, não é sinônimo de competência. Entretanto, segundo Mussak (2003), são elementos essenciais na formação de um bom colaborador que contribua com a organização e que também tenha seus objetivos pessoais atingidos.

Luchesi (2012) argumenta que a gestão do conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento existente dentro das organizações está contido nas pessoas que ali transitam, nos processos inerentes à empresa e aos devidos departamentos, pertencendo, deste modo, também à organização. Como contrapartida, os colaboradores podem fazer uso de todo o conhecimento que obtiverem na organização, no intuito de melhorar sua prática profissional.

Para Milione (2006) a gestão do conhecimento agrega valor à organização, por isso, não devem ser desperdiçados talentos e nem capital humano. A organização, segundo o autor, deve promover situações e ações em que o colaborador se sinta bem em “fazer parte” da organização, dando a ela seu melhor e buscando nela seus objetivos pessoais. A organização, por sua vez, deve contribuir para que seus colaboradores consigam atingir objetivos e expectativas em relação ao trabalho que desenvolvem. Deste modo, segundo Teixeira (1998) a gestão do conhecimento torna-se capaz de criar e desenvolver atitudes na concepção e disseminação do conhecimento, que deve circundar os interesses econômicos da organização. Neste sentido, Bukowitz e Williams (2002) refletem que a gestão do conhecimento é capaz de gerar riquezas a partir do conhecimento e do capital intelectual dos colaboradores. Tal riqueza, citada pelos autores, não pode ser mensurado em ganhos de capital, mas sim, em ganhos de produção de conhecimentos que agregam valor e dão status à organização, criando processos eficientes de gestão, produção, reduzindo custos e mantendo seus objetivos econômicos, promovendo o desenvolvimento de ofertas de mercado que possam concorrer eficazmente.

De acordo com Silva (2002) o conhecimento pode ser encarado como uma habilidade inerentemente ligada a pessoas. Neste sentido, Drucker (1993) comenta que o conhecimento utilizado como recurso para a economia, inclui os recursos naturais e humanos. Na visão do autor o conhecimento é o alicerce fundamental para todas as tarefas.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2008), um bom processo de gestão do conhecimento é baseado em seis elementos fundamentais que se inter-relacionam entre si. São eles: 1 – identificação; 2 – aquisição; 3 – desenvolvimento; 4 – partilha/distribuição; 5 – utilização; e, 6 – retenção. Durante o início dos trabalhos com a gestão do conhecimento dentro da organização ela deve, segundo os autores, levar em consideração estes fatores. No processo de identificação, a organização deve identificar o conhecimento de seus colaboradores, analisando-o na aquisição. A organização deve buscar o conhecimento e reportá-lo para o ambiente onde ele melhor se enquadra nos parâmetros daquilo que se tem por meta/objetivo. Na aquisição, a organização deve consultar fontes externas para angariar conhecimento. O desenvolvimento, por sua vez, deve estar com foco no conhecimento de modo a produzir e angariar novos talentos, utilizando aquilo que foi apreendido pelos colaboradores em todas as fontes consultadas e em todo o conhecimento repassado. Assim, a retenção daquilo que é substancial acaba por se tornar inerente e passa a fazer parte do processo como um todo. Entretanto, apesar de estarem inter-relacionados estes elementos podem sofrer intervenções de modo separado para que eventuais falhas possam ser corrigidas.

Williams e Bukowitz (2002), no mesmo contexto de gestão do conhecimento, salientam que para que se obtenham resultados condizentes com aquilo que é necessário para que a organização se desenvolva, são necessários quatro elementos fundamentais aos quais os colaboradores devem lançar mão: obtenha, utilize, aprenda e contribua.

Na medida em que as pessoas aprendem elas acabam por reunir informações. Tais informações são reunidas ao longo do percurso de vivência e aprendizado. Estas informações obtidas são utilizadas nos afazeres e nas profissões que as pessoas desenvolvem em suas vidas e que nunca param de ser acrescidos de novos aprendizados, até que, a pessoa também se torna capaz de contribuir com seus conhecimentos. Para a organização este processo é elementar na gestão do conhecimento, pois, o conhecimento da organização pertence a ela e ao mesmo tempo é compartilhado por todos os seus colaboradores que o utilizam para produzir e gerar novos conhecimentos, criando seu capital intelectual. Este processo ocorre de modo contínuo e faz parte do cotidiano de uma organização bem estruturada (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002).

Neste sentido, tem-se que o conhecimento é não somente necessário, mas, essencial. Corroborar-se, então, com o relato de Sveiby (1988) que menciona que a informação e o conhecimento não são produtos que possuem escassez, pois, podem ser produzidos pela mente humana. De acordo com Toffler (1990) o conhecimento deixou de ser apenas um recurso comum, se transformando em um recurso único, significativo, substituindo os demais recursos (trabalho, capital e terra).

Stewart (1998) argumenta que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que as empresas produzem, fazem, compram e vendem. Portanto, precisam aprender a gerenciá-lo, para então, obter êxito em sua cadeia de produção e negociações. Neste âmbito, o conhecimento tornou-se a primeira instância no que tange ao gerenciamento das organizações.

Segundo Luchesi (2012), pode-se dizer que empiricamente o conhecimento, ou a condição de saber, ocorre por meio da vivência, da experiência ou de uma associação. Este saber pode ser potencialmente armazenado na mente das pessoas, e/ou serem armazenados em uma organização, por meio de sua produção, serviços, sistemas e documentos.

De acordo com Mussak (2003) o conhecimento pode ser considerado como informação com significado, capaz de criar movimento, modificar fatos, encontrar caminhos, construir utilidade, fabricar beleza. O autor reflete que as pessoas não podem se esquecer, que vivem em um mundo cujas competências são estabelecidas pela chamada sociedade do conhecimento e da informação, sendo estas as capacidades e habilidades que devem ser preservadas e ampliadas rotineiramente.

Mussak (2003) coloca ainda que o conhecimento não pode ser tido como sinônimo de competência, pois, exige que atualizações sejam realizadas para que o conhecimento antigo incorpore o novo que surge a cada momento.

Neste processo de acordo com Drucker (1993) há um novo tipo de trabalhador, surgindo, o qual chama de trabalhador do conhecimento.

A velocidade com que o conhecimento se transforma e se amplia, deve-se, segundo Drucker (1993), a mudança radical que sofreu o significado do conceito de conhecimento. Neste contexto, Mussak (2003) frisa que o conhecimento que não se utiliza, acaba por atrofiar-se, perdendo seu valor.

Luchesi (2012) reflete que para implantar a gestão do conhecimento nas organizações, a mesma deve ser encarada como uma comunidade humana, na qual o conhecimento coletivo representa o maior diferencial. É por meio do conhecimento coletivo, segundo o mesmo autor, que se baseiam as competências primordiais ao desenvolvimento do trabalho como um todo.

Assim, acredita-se que para que o conhecimento seja amplo e eficiente e não caia em desuso, é necessário que o mesmo colete dados e informações valorosas. A gestão do conhecimento deve lidar com estes fatores de forma lúcida para que se torne eficaz. Para Luchesi (2012) a gestão do conhecimento é, sobretudo, um exercício de reflexão. O conhecimento é uma informação que muda algo ou alguém, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento de duas maneiras. A primeira diz respeito ao conhecimento científico, aquele inerente às regras gerais. A segunda refere-se ao conhecimento de circunstâncias específicas em termos de tempo e lugar, afirmando que as mudanças nas circunstâncias podem alterar o conhecimento mantido pelos indivíduos.

O conhecimento que se acumula durante a vida pode ser compartilhado amplamente, sendo armazenado como parte da base de conhecimentos da organização e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Vale ainda ressaltar as argumentações de Stewart (1998) que mencionam que o conhecimento não ganhou recente importância. Pois esta remonta a tempos antigos. No decorrer da história dos homens, os mais bem sucedidos eram aqueles que detinham o conhecimento, ou, aqueles que sempre buscavam estar na vanguarda do mesmo. O estoque de capital intelectual é de suma relevância em meio à revolução econômica criada pela era da informação.

De acordo com Stewart (1998) o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Assim, muitas organizações estão investindo em ações que priorizam a gestão do conhecimento, adquirindo informação e capacitando seus colaboradores. Davenport e Prusak (1998) argumentam que o conhecimento pode ser entendido como uma mistura fluida de experiência que se condensam em valores, informação contextual e *insight* experimentado, sendo assim, torna-se capaz de proporcionar uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Dentro das organizações o conhecimento costuma estar introduzido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

De acordo com Davenport e Prusak (1998) o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões, ou tomadas de decisões, às quais ele leva. Os autores argumentam que para que a informação possa se transformar em conhecimento, as pessoas devem ser capazes de fazer virtualmente todo o trabalho relativo a ele, assim, fariam com que o conhecimento

puдesse ser entregue por meios estruturados e explícitos, tais como livros e documentos, ou contatos entre as pessoas, grupos e equipes, envolvendo desde conversas até relações de aprendizado.

Neste mesmo sentido, Choo (2006) salienta a importância da organização estratégica do conhecimento dentro da organização. Segundo Porém e Guaraldo (2012), a informação organizacional contém múltiplos significados e estes resultados, por sua vez, são resultantes de interpretações cognitivas e emocionais de indivíduos ou grupos que a processam no cotidiano de modos e formas diferentes. Sendo assim, gerir as informações no seio das instituições implica na criação de estruturas de informação que permitam a flexibilidade das ações sempre que as mesmas se fizerem necessárias. Para que isso se torne viável, o grande desafio na gestão da informação em organizações, segundo os autores encontra-se em definir com a maior clareza possível qual o papel da informação na gestão de seus processos que se encontram inseridos em seu âmbito.

Ainda de acordo com Porém e Guaraldo (2012) para que a gestão da informação consiga distribuir de modo eficaz o conhecimento a seus colaboradores, faz-se necessário que seus fluxos sejam mapeados, para que se possa verificar a qualidade da informação a ser repassada. Choo (2006) esclarece que para que isso se torne possível é preciso que a gestão da informação e do conhecimento seja considerada como uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.

O conhecimento pode ser considerado como fator decisivo na criação e organização de tecnologias que ampliam o poder de competitividade entre as empresas sendo capazes de contribuir para saltos quantitativos e qualitativos na produção. De acordo com Stewart (1998) a variedade de processos que englobam a gestão do conhecimento possui amplo repertório. Segundo o mesmo autor, podem-se citar como exemplos as bibliotecas corporativas, os repositórios, os mapas de conhecimento, as intranets e os programas de treinamento. A aplicação de cada uma dessas formas irá depender do objetivo a que se destina, ou seja, qual sua finalidade. Segundo Krogh et al. (2001) assegurar à pessoa certa o conhecimento certo, na hora certa, utilizando-se da tecnologia necessária, é o principal objetivo da gestão do conhecimento.

De acordo com Probst et al. (2008), o conhecimento pode ser definido como um conjunto de fatores que incluem a cognição e a habilidade detida pelos indivíduos para a realização de determinadas tarefas. Incluem-se neste rol a teoria e a prática, as regras e as instruções de como agir, baseando-se em dados e informações, estando ligado às pessoas, sendo construídos pelos indivíduos de acordo com suas crenças.

Nesta conjuntura, Sveiby (1998) acredita que o conhecimento possui quatro características básicas: é tácito; é orientado para ação; é sustentado por regras; e está em constante mutação. O conceito de gestão do conhecimento, por sua vez, é colocado por Sveiby (1998) como uma estratégia empresarial. Para que o conceito possa ser mais bem compreendido, é necessário e salutar que se tenha claro outros conceitos a ele inerentes. Assim, devem-se compreender os conceitos de dado, informação, conhecimento e, por fim, gestão do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998) o dado pode ter significados distintos, tudo irá depender do modo como a palavra em si é empregada. Nas organizações o dado pode ser tido como um registro estruturado. De modo geral, os autores definem o termo como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Assim, dado é constituído pelas informações em sua forma bruta, sem lapidação. Não possuem propósito e significado, nem relevância, mas, são importantes pelo fato de comporem a matéria-prima fundamental para a elaboração e desenvolvimento da informação.

A informação, segundo Drucker (1999) pode ser definida como uma mensagem visual ou sonora, destinada a um ou mais receptores. É o instrumento fundamental para que a sociedade humana evolua e produza. Para Drucker (1999), as informações são as interpretações dos dados, dotadas de relevância e propósito. Assim, as informações são capazes de gerar conhecimento. Incrementando o velho e formulando o novo rotineiramente. Isso faz da informação o principal insumo estratégico na gestão do conhecimento. Para Choo (2006) informações bem utilizadas potencializam a organização, tornando-a produtora de conhecimento, munindo-a de habilidade e capacidade para encontrar soluções inovadoras e eficazes, por meio do compartilhamento de informações, que possibilitam a tomada de decisões corretas, inovando, criando e construindo conhecimento para depois compartilhá-lo com seus colaboradores.

Sendo deste modo, o conhecimento é proveniente da informação e esta, por sua vez, deriva dos dados, compondo uma mistura de elementos. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, pode crescer e se modificar, no âmbito de sua interação com o ambiente. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o conhecimento, ao contrário da informação, refere-se a crenças e compromissos. De acordo com os autores o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

2.2.1 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O conhecimento tácito diz respeito à experiência individual. Por este fato, torna-se difícil de ser expresso em palavras, ou conceituado. É o mais importante dos tipos de conhecimento. Sua essência inclui o envolvimento de fatores que não podem ser mensurados, como crenças pessoais, perspectivas, valores, intuições, emoções e habilidades pessoais. Somente por meio da ação prática é que se pode ter uma avaliação a seu respeito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizam que o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões, uma técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo *know-how*; outra cognitiva que consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. Para os autores, a dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser), ou seja, a forma com que percebemos o mundo à nossa volta.

O reconhecimento do conhecimento tácito e sua devida importância possuem diferentes implicações, consideradas de extrema relevância. Este conhecimento dá origem a uma perspectiva totalmente diferente no interior da organização: ela deixa de ser administrada como uma máquina de processamento de informações e ganha a conotação de um organismo vivo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Stewart (1998) grande parte do capital intelectual consiste em conhecimento tácito, não expresso, por exemplo, o conhecimento especializado e os relacionamentos que um vendedor constrói ao longo de anos de trabalho em um território. A maior virtude do conhecimento tácito é sua capacidade de ser automático, exigindo pouco ou nenhum tempo de reflexão. Conforme afirma o autor, toda virtude tem um conjunto de defeitos recíprocos e o conhecimento tácito tem três: pode estar errado; é difícil modificá-lo; e é difícil comunicá-lo.

Neste sentido, Stewart (1998) afirma que o conhecimento tácito pode ser localizado ou renitente, devido ao fato de que não pode ser encontrado em um manual, livro, banco de dados ou arquivos. Ele possui caráter oral, é criado e compartilhado em situações cotidianas. Disseminando-se quando as pessoas encontram-se reunidas e conversam livremente, sendo, portanto, inerente ao indivíduo e suas vivências.

O conhecimento explícito, por sua vez, pode ser expresso em palavras. Pode ser sistematizado e repassado para outras pessoas de modo formal e sistematizado. De acordo com Williams e Bukowitz (2002) o conhecimento explícito é aquele que seus indivíduos são

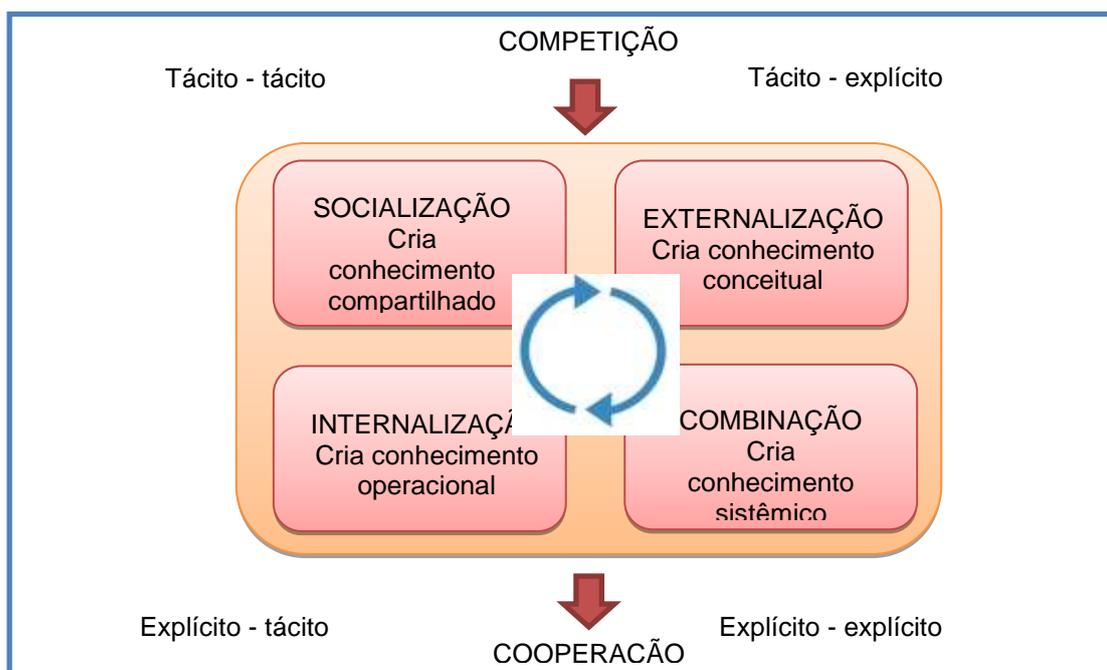
capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação – visuais, sonoras, corporais. Figueiredo (2005) esclarece que o conhecimento tácito articula a produção de conhecimentos novos, deste modo, pode incrementar o conhecimento explícito, entretanto, este último, é fruto de estudos e transmissão e assimilação entre indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem os dois tipos de conhecimento. O conhecimento tácito é definido pelos referidos autores como sendo a chave para a compreensão das diferentes abordagens sobre o conhecimento.

Para que o conhecimento possa, ser comunicado e compartilhado dentro da organização, ele terá de ser convertido em palavras ou em números. Neste momento, de acordo com os autores, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito e depois novamente em tácito, criando, assim o conhecimento organizacional.

Ambas as distinções de conhecimento humano proposta pelos autores anteriormente citados, se constituem em unidades estruturais básicas, complementares entre si, que interagindo, são capazes de criar uma dinâmica que propicia a criação do conhecimento na organização. Nas colocações de Nonaka e Takeuchi (1997) para que uma organização possa ser capaz de produzir conhecimento, ela deve completar a espiral do conhecimento exposta na figura 1.

Figura 1: Espiral do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) a socialização se constitui no compartilhamento do conhecimento tácito, baseado na troca de experiências, na observação, imitação e prática. Os autores relatam que a socialização é o processo de divisão ou de compartilhamento das experiências entre os membros da equipe, neste processo os aprendizes adquirem o conhecimento dos mais experientes por meio da observação, imitação e prática, assim o conhecimento passa a ser compartilhado.

No processo de externalização, acontece a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, sendo este comunicado ao grupo. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a externalização é o processo por meio do qual ocorre a criação do conhecimento, por meio dele, o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Os autores destacam que o diálogo entre os indivíduos, ou durante reuniões coletivas de reflexão sobre as práticas da organização, pode impulsionar o conhecimento, deste modo, alguns detalhes técnicos e relatos de histórias, que possam ter passado despercebidos, transformam-se em resposta, facilitando o processo de transferência e assimilação do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o processo de agrupamento e reconfiguração do conhecimento permite a criação de um conhecimento novo. Sendo encarado como uma forma mais comum de transferência de conhecimento. Em se tratando de organizações os responsáveis combinam seus conhecimentos tácitos avaliando e corrigindo relatórios, memorandos e uma variedade de outros documentos. Neste caso, o conhecimento sistêmico é visto no agrupar e combinar.

Na internalização, ocorre o compartilhamento dos conhecimentos explícitos e novos grupos começam a utilizá-lo, ampliando seu próprio conhecimento tácito. O processo de aprendizado e socialização do conhecimento ocorre através da execução repetida de uma tarefa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Terra (2000) para que a gestão do conhecimento seja eficiente e capaz de produzir conhecimentos inerentes à sua linha de serviços, é imprescindível que ela se encontre plenamente ancorada em decisões e compromissos concretos e coerentes, que dizem respeito à administração de qualidade, investindo em tecnologia e desenvolvimento estratégico, organizacional e de infraestrutura. Segundo o autor, a gestão do conhecimento possui um caráter universal, portanto, pode ser desenvolvida e gerenciada em organizações de todos os portes e nacionalidades.

Segundo Choo (2006) a gestão do conhecimento pode dotar a organização de competências e habilidades que, se bem empregadas, são capazes de agregar valor e qualidade aos produtos, rotinas e experiências.

O resultado desta dinâmica é a construção do conhecimento. Mas, todo o processo retratado não seria possível sem a presença daqueles que o produzem. E quanto mais eficientes os produtores deste conhecimento forem, melhores serão os resultados. Trata-se do capital humano.

2.2.2 A Teoria do Capital Humano e o Capital Intelectual

Diante das mudanças ocorridas no mundo globalizado, dificuldades têm sido enfrentadas no gerenciamento das organizações. No mundo globalizado, o diferencial mais marcante entre as organizações encontra-se no conhecimento de seus colaboradores. De modo que o desenvolvimento do conhecimento é peça chave para organizações. Sua evolução pode estar intimamente ligada à evolução do conhecimento humano.

Segundo Kiker (1966) como capital humano, entendem-se os investimentos na educação formal, não formal e treinamentos realizados com vistas a adquirir conhecimento. O entendimento da teoria do capital humano pode ser realizado com base em seus termos. Dentro da teoria do capital humano a compreensão pode ser realizada envolvendo diversos conceitos.

Schultz (1973) divide o conceito de capital humano em duas partes: inicialmente ele define a palavra capital, para em seguida definir a palavra humano. Deste modo, segundo o autor, capital pode ser descrito como uma entidade que possui propriedades econômicas de prestação de serviços por um valor determinado. Já o termo humano, segundo o autor, está diretamente relacionado ao homem, é intrínseco e configurado nele. Não se pode separar do homem daquilo que é do homem, como por exemplo, sua saúde, seu conhecimento e suas habilidades da mesma forma como é possível separá-lo de seus bens materiais.

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o capital humano está relacionado ao conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da entidade.

Neste contexto, a teoria do capital humano propõe que as pessoas sejam consideradas como parte das riquezas de uma nação na medida em que elas contribuem para a produção. Conforme Carvalho e Souza (1999), o capital humano pode ser tido como a capacidade,

conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos colaboradores, que pode ser transformando em produtos e serviços, que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

Deste modo, o capital humano torna-se um agregado de valores que estão contidos, por assim dizer, no colaborador, tornando-o um diferencial para as organizações uma vez que o aprimoramento do conhecimento humano está intimamente ligado à evolução das mesmas.

Schultz (1973) destaca que o capital não humano tem menor durabilidade que o conhecimento e não pode ser reproduzido. Assim, quanto mais se investe no capital humano, maior valor se tem agregado ao colaborador, enquanto este estiver utilizando o conhecimento adquirido dentro da organização. A educação, nesses termos, é mais durável, validando os investimentos realizados em sua função.

Gomeiro (2001) define a importância do capital humano nas organizações argumentando que o mesmo configura-se como um referencial de sucesso entre as empresas, podendo mesmo determinar o futuro da organização, de modo que, a necessidade de gerir o conhecimento nas organizações torna-se imprescindível. Segundo o autor, a Gestão do Conhecimento surgiu como uma proposta que visa agregar valor à informação e facilitar o fluxo das mesmas no interior das organizações.

Wernke et al. (2003) relatam que o capital humano se constitui no valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um colaborador. Também pode ser descrito como a competência do colaborador, sua capacidade de relacionamento e valores nos quais baseia suas ações e comportamentos.

Desta forma, que o capital humano é formado por dois elementos essenciais: aquilo que o colaborador sabe e aquilo que é investido nele pela organização. Cada um desses componentes tem seu valor diferenciado. Tal diferenciação se constitui em função de seus ativos intangíveis e de seu capital intelectual. Como ativos intangíveis tem-se os ativos de capital que não têm existências físicas, seu valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário, isto é, logomarcas, registros, patentes, etc., que são conferidos e controlados pela organização (IUDÍCIBUS, 1997).

O capital intelectual, segundo Schmidt (1996) é a combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas. Assim, o conhecimento detido por uma organização pode criar uma vantagem diferencial para a mesma no mercado em que atua. O autor salienta que o capital intelectual pode ser dividido

em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura.

De acordo com Moura (2006) o ativo intangível (capital intelectual) possui componentes que não se encontram usualmente nos balanços tradicionais. Com os avanços ocorridos na sociedade da informação, algumas terminologias utilizadas durante a década de 1980, passaram ser chamadas por outras nomenclaturas, como mostra o quadro 1.

Quadro 1: Mudanças terminológicas nas décadas de 1980 e 1990.

ANOS 1980	ANOS 1990
Ativos Intangíveis	Capital Intelectual
Estrutura Externa	Capital Do Relacionamento
Estrutura Interna	Capital Estrutural
Competências	Capital Humano

Fonte: Adaptado de Moura (2006, p. 15).

Moura (2006) relata que o capital intelectual se subdivide em: capital de relacionamento; capital estrutural e capital humano.

O capital de relacionamento abrange, segundo Moura (2006), o relacionamento com clientes escolhidos; a aprendizagem com os clientes; os serviços; a força do relacionamento e lealdade à empresa; compartilhamento de informações, conhecimento, experiências, projetos, soluções, marcas, reputações; alianças e relacionamentos com a concorrência; relacionamento com especialistas e fornecedores; e; relacionamento com a sociedade.

O capital estrutural, segundo Moura, (2006) engloba os seguintes componentes: sistemas de gestão; filosofia da empresa; processos; patentes; cultura e valores da organização; sistemas de suporte em geral; sistemas de recompensa e gestão de projetos.

Nas colocações do Centro de Referência e Inteligência Empresarial - CRIE (2006) o capital estrutural pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz. Ao contrário do capital intelectual, pode ser criado pelos colaboradores, mas, não deixa de pertencer à organização. De todos os capitais, é o mais fácil de mensurar, pois geralmente sabe-se quanto custa um determinado *software* ou uma determinada patente.

Para Carvalho e Souza (1999), o capital estrutural pode ser encarado como o caminho pelo qual o conhecimento realiza seu trajeto, ou seja, o arcabouço e a infraestrutura que apoiam o capital humano. Deste modo, salientam que o capital estrutural inclui fatores como a

qualidade e o alcance dos sistemas de informação, a imagem das organizações, seus bancos de dados, seus conceitos organizacionais e sua documentação.

Deste modo, é fundamental que o capital humano esteja bem organizado, pois, dele depende o bom andamento do capital humano, que só pode contribuir eficazmente com a organização, se o capital estrutural estiver em acordo com os pressupostos empregados pela organização (CARVALHO e SOUZA, 1999).

Moura (2006) o capital humano abrange: conhecimentos; competências e habilidades; atitudes e comportamentos; experiências; capacidade de inovação e solução de problemas; desenvolvimento de profissionalismo; cultura e comportamento de comportamento de aprendizagem; sociabilização e coletivização. Desta forma para o autor, o capital humano é um ativo intangível, mas que pode ser aproveitado dentro das instalações e linhas de produção das organizações para agregar valor a seus produtos e serviços.

Ainda, segundo o autor, o capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal detido pelos colaboradores e que são capazes de agregar valor à organização. Entretanto, este tipo de capital não pode ser encarado como propriedade das organizações.

Segundo Carvalho e Souza (1999) o diferencial das organizações encontra-se na criatividade e inovação, que, por sua vez, originam ideias novas, que para entrarem em funcionamento, se faz necessário o aprimoramento intelectual dos colaboradores da organização.

Tanto o conhecimento individual, quanto o conhecimento adquirido e aprimorado (educação formal e não-formal) atuam de modo complementar no seio das organizações que, por sua vez, investem nestes elementos para angariar melhores resultados (IUDÍCIBUS, 1997). Ao contrário do que ocorria em épocas anteriores, quando o diferencial entre as organizações eram as máquinas e equipamentos e sua estrutura física (IUDÍCIBUS, 1997).

Os colaboradores, muitas vezes, acabam por trocar de emprego em busca de melhores oportunidades. Este processo faz com que as organizações tenham que substituí-los por outros. Este fato gera um índice entre os empregados que saem e os que permanecem na organização, o índice de *turnover* – ou rotatividade de pessoal (IUDÍCIBUS, 1997).

Para que este índice não se torne um problema de grande proporção para a organização, segundo Carvalho e Souza (1999), é necessário que a mesma invista em seu capital intelectual, produzindo e transmitindo os conhecimentos necessários ao seu bom funcionamento. Dentro deste contexto de ideias, se as organizações devem condicionar esforços para que seus colaboradores adquiram informação, por meio de processos de

aprendizagem organizacional de modo a contribuir com o melhor andamento e desenvolvimento de suas carreiras e progressões pessoais, cabe aos colaboradores, por sua vez, se disporem ao aprendizado de modo continuado, no intuito de aperfeiçoarem seu desempenho.

Acredita-se que o panorama que se apresenta no mercado capitalista reflita a teoria do capital humano em sua essência, pois, segundo tal teoria os melhores investimentos em educação refletem maior renda e poder de permanecer no mercado de trabalho ocupando melhores cargos e obtendo os melhores rendimentos (CARVALHO; SOUZA, 1999).

Entretanto, a teoria do capital humano sofreu diferentes tipos de críticas, tais como as apontadas a seguir.

Shaffer (1961) argumenta que o homem não pode ser tratado com um capital. Pois, o homem não pode ser medido de acordo com aquilo que sabe ou deixa de saber. Neste sentido o conceito de educação como investimento também é retalhado pelo autor. Pois, segundo as críticas do autor, a educação não pode ser tido como investimento a ser utilizado como material de consumo. Argumenta que as despesas com educação são por natureza, investimentos de consumo, portanto, não podem ser guardadas para serem consumidas posteriormente. Como fundamento para tal afirmação, o autor evidencia duas colocações: a primeira diz respeito ao fato de que a maioria dos estudantes frequenta escolas públicas, enquanto que a segunda menciona a obrigatoriedade do estudo até certa idade (no Brasil, dos 4 aos 17 anos, MEC, 2015).

Em relação a tais críticas, Shaffer (1961) argumenta que se a gratuidade da educação fosse estendida de modo igualitário a todos os cidadãos, estes, tendo tal oportunidade, consumiriam até que estivessem com seus propósitos satisfeitos. Destacando o cenário brasileiro, verifica-se a gratuidade em todos os níveis, entretanto, a extensão desta gratuidade não alcança todas as camadas sociais, sendo necessários testes de qualificação para ocupação das vagas gratuitas, que são ofertadas a todos, mesmo àqueles que possuem a condição financeira de pagar por seu estudo (MEC, 2015).

Críticas à parte, o que é fato é que a qualificação profissional eleva as possibilidades de angariar melhores postos de trabalho e melhores rendimentos. Neste sentido, a educação passa a ser um bem que ninguém pode tirar do indivíduo, constituindo-se num investimento feito por ele para ele, mesmo que de modo gratuito, transforma-se num investimento, pois, demanda tempo e dedicação (CARVALHO; SOUZA, 1999).

2.3 *TURNOVER* E ÍNDICE DE *TURNOVER*: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES

O movimento de entrada e saída de colaboradores de uma organização independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado é conhecido como *turnover* (SILVEIRA, 2011).

Lemos (2010) considera o *turnover* como um aspecto à mobilidade da mão-de-obra. O autor define *turnover* como uma ruptura de contrato de trabalho, que por sua vez, deverá ser reestabelecido por meio da contratação de um novo colaborador. Este processo pode ser compreendido como o número de funcionários desligados em relação ao número de funcionários efetivos.

Marras (2011) salienta que este processo pode ser mensal ou anual, comparativamente ao quadro médio do índice de colaboradores efetivos. Para tanto, define *turnover* como o número de empregados que são desligados ou que se desligam por conta própria, da organização em um determinado período comparado ao quadro médio de efetivos. O índice de *turnover* é expresso por um número índice, que recebe o nome de índice de *turnover*.

Mandarine (2005), em seu ponto de vista, define o *turnover* como o volume da flutuação de recursos humanos nas organizações. Segundo o autor, índices elevados geram reflexos indesejados.

Robbins (2005) alerta que um alto índice de *turnover* tem como resultado o aumento dos custos para recrutamento, seleção e treinamento. Além de oneroso, o elevado índice de *turnover*, reflete a necessidade de investigar os motivos e melhorar os pontos que podem ser a causa.

Para Ferreira e Freire (2001) o fenômeno do *turnover* dentro das organizações se revela como fonte de preocupações e cautela, quando se leva em consideração o cenário de globalização. A competitividade implica a oferta de qualidade de serviços e produtos, fator que reflete e reforça a importância e a necessidade de uma boa política de administração de pessoal. Isto irá possibilitar a permanência de profissionais que agreguem valor à organização. Deste modo, o *turnover* se apresenta como a ponta de um *iceberg* de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA; FREIRE, 2001).

De acordo com Eckert et al. (2011), dentre as principais consequências geradas pelo *turnover* tem-se os custos. O processo de demissão e contratação de colaboradores gera gastos

que impactam no orçamento das organizações e que nem sempre são levados em conta pela mesma. O *turnover* pode variar também de acordo com o mercado de trabalho.

2.3.1 Turnover no Brasil – 2004 até 2014

No Brasil, segundo Lúcio (2015) as empresas podem desligar um funcionário sem muita burocracia, basta que ela pague as taxas e custos inerentes às leis trabalhistas, sem ter apresentar explicações ao trabalhador.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2013), numa pesquisa realizada no período de 2000 à 2010, dentre 25 países pesquisados o Brasil apresentou o menor tempo médio de permanência no trabalho: 65% dos vínculos de trabalho em 2014, não chegaram a completar um ano de duração e 30,3%, não passou dos três meses. Para o DIEESE (2013), os índices de *turnover* continuaram a crescer no país na década de 2010, mesmo com o aumento do trabalho formal. O salto de índice passou de 45% em 2001, para 53,8% em 2010.

Segundo o DIEESE (2015) autoridades do Ministério do Trabalho, tem refletido sobre a crescente alta no índice de *turnover* no Brasil. Para o Ministério do Trabalho, segundo o DIEESE (2015), o crescimento do índice se deve ao aumento no número de vagas disponíveis no mercado de trabalho. Este fato faz com que os trabalhadores busquem novas oportunidades, causando o aumento no índice de *turnover*.

Os dados apresentados até o ano de 2014 foram analisados em um seminário promovido pela Secretaria de Políticas Públicas de Emprego do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE – em parceria com o DIEESE. Avaliando-se o *turnover* no Brasil, demonstrou-se um comportamento diferenciado, com patamares elevados, especialmente nos setores de serviços (60%), comércio (64%), agricultura (92%), construção civil (115%) e em alguns ramos da indústria de transformação (53%).

O índice de *turnover* global do país, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS - (2014), é da ordem de 64%, em 2014.

Observa-se que, comparativamente, o índice de *turnover* global continuou a aumentar no Brasil, de modo geral. Saltou de 53,8% em 2010, para 64% em 2012. Uma alta de 10,2% num período de dois anos. Em 2013, visualizou-se uma pequena queda, segundo o DIEESE (2014), na qual o índice de *turnover* global do país ficou estabelecido em 63,7%, fator que

pode ser considerado como estabilidade. A Tabela 1 mostra os valores estabelecidos para o período em questão.

Pode-se verificar na análise da Tabela 1, que os índices se mantêm praticamente estáveis quando comparados ao ano imediatamente anterior. A trajetória do índice mostra uma pequena redução no ano de 2009, nos dois índices, entretanto, eles voltam a crescer em 2010.

Tabela 1: Índices de *turnover* no Brasil – 2004 à janeiro de 2014

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TG*	52,8	54,2	54,9	56,9	62,7	58,8	63,4	64,5	64,0	63,7	63,7
TD**	40,2	41,2	41,4	41,8	45,0	43,0	44,5	44,0	43,1	43,4	43,4

Fonte: DIEESE (2014).

* *Turnover* Global (considera todos os motivos de desligamentos)

** *Turnover* descontado (exclui os desligamentos por falecimento, aposentadoria, transferências e demissão a pedido do trabalhador)

A pesquisa do DIEESE (2014) demonstra que o mercado de trabalho no Brasil é predominado pelos empregos de curta duração, e os motivos dos desligamentos são na maioria das vezes por razões patronais, chegando 68,3% em 2013.

Por outro lado, se for considerado o índice que reflete o desligamento por vontade do trabalhador, há uma dinâmica positiva no mercado de trabalho, durante o período. O índice saltou de 15,6% em 2004 para 25% em 2014. Este fator pode indicar a procura por postos de trabalho mais qualificados, fato que leva à qualificação maior por parte do próprio trabalhador (DIEESE, 2014).

Analisando-se a escolaridade dos trabalhadores, é possível perceber que o maior número de desligamentos ocorre entre os profissionais que possuem somente o ensino fundamental (DIEESE, 2014). Segundo o departamento, é possível perceber a tendência de aumento no nível de escolaridade durante o período analisado. Houve maior participação nas faixas dos que possuem ensino médio e superior e diminuição no ensino fundamental completo e incompleto (DIEESE, 2014).

O perfil do mercado de trabalho brasileiro possui a predominância de vínculos curtos, onde preponderam os desligamentos por parte do patrão, fator que reflete a facilidade em se contratar e desligar colaboradores, existente no Brasil. Entretanto, houve um aumento no índice de desligamentos solicitados a pedido do trabalhador, fator que pode gerar uma mudança na estabilidade dos vínculos, uma vez que os trabalhadores procuram empregos mais qualificados, refletindo o aumento no nível de escolaridade dos profissionais brasileiros (DIEESE, 2014).

A maior escolaridade pode refletir em menor chance de troca de emprego por parte do colaborador em se tratando de iniciativa patronal. Por outro perfil, pode refletir em maior chance de troca de emprego por iniciativa do empregado. É necessário refletir sobre meios de mitigar o *turnover*.

2.4 MITIGAÇÃO DO *TURNOVER*

Quando se trata de redução do índice de rotatividade nas organizações, tomadas de decisões são necessárias. A organização deve estar ciente de que estes tipos de programas devem ser vistos enquanto investimentos que irão diminuir gastos e contribuir com a qualidade dos serviços prestados por ela a seus clientes. Nestes posicionamentos, diferentes ferramentas foram criadas no intuito de contribuir com tal processo. O SESI, administrado pela Associação das Indústrias do Brasil, criou um modelo de gerenciamento, intitulado “modelo SESI de sustentabilidade do trabalho”. Partindo-se do pressuposto de que o ambiente de trabalho e todos os elementos que o compõem são de fundamental importância para que a organização seja bem sucedida, a cultura organizacional, assim como o clima organizacional são elementos cruciais, bem como as lideranças, na gestão do conhecimento (WAGNER; HOLLENBECK, 2003). Neste contexto, o modelo SESI tem seus fundamentos.

Tido como uma ferramenta, modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho, inspirada na experiência do *benchmarking* industrial do Instituto Euvaldo Lodi IEL/SC, tem por objetivo mensurar a força de toda e qualquer prática adotada pelas organizações. Funcionando como uma espécie de termômetro mede a eficiência da empresa. O modelo vislumbra a adoção de práticas de gestão e de organização do trabalho, na intenção de fomentar novas ideias e contribuir com grandes, médias e pequenas empresas. A intenção do programa vislumbra garantir o equilíbrio do ambiente de trabalho de desta maneira contribuir com o desenvolvimento da organização de modo eficiente. O programa prevê a aplicação de questionários de pesquisa sobre a organização, que quantifica os resultados e os transfere por meio de reuniões e palestras, para seus colaboradores. O modelo possibilita a tomada de decisões pautadas nos resultados das pesquisas de satisfação dos colaboradores, bem como em possíveis sugestões, voltado para a excelência da gestão e do desempenho, tanto da organização, quanto do colaborador.

Outro modelo de se mensurar a satisfação dos colaboradores com a organização são as entrevistas de desligamento.

Conforme apontam Nonaka e Takeuchi (1997) a gestão do conhecimento é essencial dentro de uma organização, pois tem o papel de gerir as formas como a organização vai atuar e como irá lidar com seus colaboradores. Desta forma, é o elemento chave dentro do processo de desenvolvimento da organização que tem por meta o sucesso. Serrat (2010) afirma que as entrevistas de desligamento podem ser utilizadas como uma forma de observar o conhecimento que o colaborador desligado obtinha da organização e manter parte disto dentro da mesma. Para o autor tais entrevistas podem contribuir para a melhoria da organização, pois, podem auxiliar no processo de investigação e reconhecimento de falhas que podem ser melhoradas e superadas. Entretanto, o autor argumenta que tais entrevistas devem estar estruturadas, para que não se tornem apenas fomento de discórdias ou questionamentos indevidos.

Serrat (2010) aponta alguns elementos fundamentais que possuem custos quase nulos para a organização, mas, que podem trazer resultados consideráveis, ao se utilizar as entrevistas de desligamento. O autor argumenta que os colaboradores desligados devem participar por opção própria das entrevistas e não serem obrigados a preencher, este fato poderia comprometer os resultados. Dentre os benefícios das entrevistas, Serrat (2010, p. 3) aponta:

Retenção de conhecimento vital na organização. Diminuição da curva de aprendizado dos sucessores. Identificação de equívocos e oportunidades de melhorias. Entendimento e experiência dos gestores relativamente às pessoas e às organizações. Subsídios à gestão para o planejamento da sucessão. Suporte às práticas de Recursos Humanos de uma organização. Informações para análises de necessidades de treinamento. Dar ao empregado, no momento de sua saída, uma visão positiva da organização e sua cultura.

Já para os autores Vilas Boas e Andrade (2009) o uso das entrevistas de desligamento pode ser importante forma de medir e quantificar os resultados atingidos ou não pela organização. Em sua política de gestão de pessoas. Com base em tais pesquisas, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), se pode realizar um diagnóstico das causas e motivos da rotatividade de pessoal. Segundo os autores, alguns elementos são considerados como essenciais, visto que, como mencionado anteriormente, tais entrevistas devem esta muito bem estruturadas para que não surtam efeito contrário a seu propósito.

Neste contexto, Vilas Boas e Andrade (2009), argumentam que uma boa entrevista de desligamento deve solicitar: 1 – o motivo (caso o colaborador tenha solicitado demissão); 2 – motivos secundários (salário, condições de trabalho, entre outros); 3- opinião sobre os

benefícios ofertados pela organização; e deixar espaço para que o colaborador em desligamento evidencie as outras causas ou mesmo sugira novas abordagens na organização.

Uma forma de mitigação do *turnover* são os programas de benefícios. Para Marras (2011) o conjunto de complementos oferecidos pela organização como forma de agregar valor ao salário, pode ser denominado como benefício. Pode-se citar como benefícios: os abonos, os planos de saúde, as associações, e os programas que visam a melhoria das atividades desenvolvidas pelos colaboradores no exercício de suas funções dentro da organização. Estes benefícios auxiliam a manter os colaboradores em seus postos de trabalho e a pensarem com mais cautela quando surgem-lhes propostas para mudarem de organização. Nestes patamares, os benefícios atuam como formas de retenção dos colaboradores, também, auxiliam na retenção de talentos e de do conhecimento organizacional que demanda tempo para ser dimensionado e repassado de modo coerente e eficaz aos colaboradores de modo geral, proporcionando equidade entre todos.

Segundo Marras (2011) os benefícios são capazes de atingir dois objetivos elementares. O primeiro deles trata sobre a organização e o segundo a motivação dos colaboradores. As organizações visam a competitividade e se manterem no mercado de produção com excelência e ganhos reais, perante a sociedade globalizada em que se vive na atualidade. Os colaboradores, por sua vez, angariam melhores oportunidades de consolidação da carreira e o atendimento de suas necessidades pessoais e familiares.

Existem dois tipos de programas de benefícios: os legais, ou seja, previstos na legislação, e os espontâneos, ou seja, aqueles promovidos pelas organizações.

Os benefícios legais são estabelecidos pela Constituição nacional, na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. De acordo com Martins (2002) os direitos dos trabalhadores se instituem como um conjunto de princípio e regras que têm por objetivo garantir ao trabalhador medidas de proteção perante às organizações, com a finalidade de manter boas condições de trabalho e corrigir as deficiências encontradas no interior da organização. Alguns dos benefícios garantidos por lei são: 13º salário, salário-família, auxílio maternidade, adicional de 50% para horas extras, férias remuneradas, descanso semanal remunerado, auxílio doença, abono de 1/3 sobre o salário para gozo de férias, Fundo de Garantia por Tempo de Trabalho – FGTS, periculosidade, insalubridade, entre outros. Os benefícios garantidos legalmente irão depender do tipo de função exercida, do local de trabalho e outros adicionais inerentes ao cargo ocupado.

Os benefícios espontâneos, segundo Martins (2002) são aqueles concedidos pela organização como forma de garantir atrativos aos colaboradores em permanecer e desenvolver

suas funções com qualidade dentro da organização. Estes tipos de benefícios agregam valor à organização, que pode conseguir melhorar os atributos que podem ao levar à diminuição no índice de *turnover*. Assim, absenteísmos, por exemplo, podem chegar às proximidades da nulidade, por exemplo.

Diagnosticar as causas do *turnover* é um dos passos essenciais para que possa obter a mitigação do índice. De acordo com Silva (2001) um administrador deve buscar compreender e identificar as causas e motivos para, então, possa elencar meios pelos quais possa realizar propostas de redução e investimentos que levem a este objetivo. Neste sentido, o *turnover* deixa de ser uma causa, para se transformar em uma consequência que pode envolver fatores internos e externos. Ou seja, descobrindo os motivos, se podem identificar causas ligadas a meios internos da organização e causas que nada têm haver com a estrutura da empresa.

Silva (2001) argumenta que as ações para a redução do índice devem ser constantes, como um trabalho de prevenção. Ações que buscam apenas remediar a situação, sem dar continuidade aos programas implementados, acabam por serem insatisfatórias e não atingirem resultados que perdurem. Isto faz com que os investimentos nestes programas sejam mais elevados, pois, necessitam ser revigorados de tempo em tempo. Segundo Silva (2001) que taxas de rotatividade equivalentes a zero, são praticamente impossíveis. Metas reais devem ser estipuladas pela organização para que os programas de redução, incentivo e retenção de talentos funcionem e atinjam os objetivos estipulados. Nestes programas, a grandiosidade não deve ser tida como meta, mas sim, taxas viáveis de serem alcançadas, pois, tanto o *turnover*, quanto os programas de redução do mesmo, implica em custos.

O *turnover* pode ser analisado por meio das entrevistas de desligamento, conforme citado por Robbins (2002), que, geralmente, é utilizada como ferramenta principal para medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela empresa. Porém, o autor elucida que as entrevistas de desligamento, muitas vezes, são uma fonte inadequada de dados para análise do fenômeno, pois os empregados podem estar relutantes em ser sinceros, dando somente respostas socialmente aceitáveis, o que acaba não refletindo os motivos originais e mais evidentes de seu desligamento.

Todas as organizações possuem taxas de *turnover* e que este é um fator que faz parte do andamento da organização. Para Robbins (2002) o *turnover* também possui seu lado positivo, pois, traz novas possibilidades de revitalização, e pode fazer com os colaboradores que já não estão mais satisfeitos, saiam da organização, fator que altera o andamento das atividades num sentido positivo, mesmo que se tenham os custos inerentes ao desligamento e à substituição do desligado. Silva (2001) também argumenta a favor de um índice de *turnover*

que se possa considerar positivo, pois, pode reduzir possíveis conflitos internos, referentes a tarefas e costumes que impedem o desenvolvimento da organização, nestes casos, o desligamento pode ser utilizado como uma ferramenta para solucionar o conflito.

Entretanto, embora o *turnover* possua seus fatores positivos (SILVA, 2001; ROBBINS, 2002), os negativos acabam por se sobressair, devido aos elevados custos com os desligamentos e, em especial, quando o colaborador possui um status elevado na organização, gasta-se muito tempo com o novo enquadramento de um colaborador que esteja à altura de substituir com equidade o que fora desligado, seja por qual motivo for.

A gestão do conhecimento atua como fator preponderante na mitigação do *turnover*, pois, ela tem o poder de motivar e vender o objetivo, as expectativas da organização com ações simples, mas que geram probabilidades grandes de sucesso, pois, entra em cena o poder de convencimento, empreendido pelas lideranças de uma gestão de qualidade. Assim, a gerência dos colaboradores é um fator preciso, no sentido de necessário. Entretanto, se ela não for bem elaborada, com objetivos reais e palpáveis, possíveis de ser alcançada, ela pode se tornar imprecisa, ou seja, sem rumo definido (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Para Silva (2001), diversas são as formas de controlar o *turnover*. Dentre elas se destacam a hora do recrutamento, o período de seleção e integração, o conteúdo referente ao cargo, as práticas de remuneração, a liderança e a supervisão. Destacam-se ainda, os programas de benefícios que atraem bons funcionários e fazem com que os mesmos se empenhem em desenvolver de modo qualitativo suas funções. Neste âmbito, segundo Silva (2001) ressalva-se o planejamento e desenvolvimento dentro da carreira, as condições de trabalho (qualidade do ambiente) e a comunicação, onde entra em cena a transmissão e assimilação do conhecimento organizacional e sua gestão.

Uma boa gestão do conhecimento deve estabelecer, segundo Silva (2001); Robbins (2002) metas e objetivos claros, *feedbacks* coerentes e construtivos para que o processo não se torne ineficaz.

3 A ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO

A organização estudo de caso se distingue por desenvolver a produção desde o início da cadeia produtiva de aves. Assim, seus processos iniciam na produção rural e chegam até a distribuição nos centros varejistas. Atua com 47 empresas em todo o território nacional,

contando com cerca de 100 mil colaboradores. Conta, também, com 11 unidades de negociação e distribuição atuantes no exterior, pretende ampliar seus negócios com a construção de duas fábricas em espaço internacional. Atualmente, a empresa é uma das maiores do ramo alimentício internacional, fornecendo seus produtos para 110 países.

A cultura da empresa enuncia estar comprometida com as relações de longo prazo e com toda a cadeia que os envolve: produtores, consumidores, funcionários, investidores, clientes e parceiros.

Cabe esclarecer que se trata de organização de grande porte com sede localizada na Região Sul do Brasil, da qual apenas uma de suas centrais de distribuição foi objeto de estudo da presente pesquisa. Essa unidade conta com um total de 307 colaboradores efetivos, destes, 202 compõem o quadro com contrato direto, sendo 162 do departamento operacional e 40 do departamento administrativo. Os demais que totalizam 105 colaboradores, são trabalhadores terceirizados, que compõem o setor de logística de entrega, sendo 55 motoristas e 50 ajudantes. Para este estudo foram computados somente os dados referentes aos colaboradores contratados de forma direta pela organização estudo de caso, uma vez que os dados relativos aos trabalhadores terceirizados não são computados no *turnover* geral da mesma, pelo fato de que esta realiza uma sublocação dos transportes, carga e descarga, para outras empresas além da empresa estudo de caso.

Como mencionado, a organização que disponibilizou os dados para que o presente estudo, por questões próprias e de mercado, exigiu confidencialidade no que se refere sua identificação. Os dados foram coletados entre março de 2015 a agosto de 2015, nos arquivos da própria empresa e por meio de mensagens eletrônicas trocadas com os responsáveis dos setores envolvidos.

Os departamentos pesquisados para este trabalho foram, como mencionado, o operacional e o administrativo. Os colaboradores que atuam no departamento operacional são responsáveis pelas operações de distribuição dos produtos para carga e descarga. Os colaboradores do departamento administrativo atuam na organização da logística das operações, sendo responsáveis pelo departamento operacional e, também, pelos colaboradores terceirizados, os quais não integram o montante analisado. Deste modo, a hierarquia dentro da empresa estudo de caso, acontece entre os dois departamentos: o administrativo é superior hierarquicamente ao operacional, mas, dentro do departamento administrativo existem posições hierárquicas superiores e inferiores assim como no departamento operacional. De acordo com Menezes-Filho e Pichetti (2003) as ligações entre os colaboradores dentro da organização irão ocorrer de acordo com o nível hierárquico dos mesmos ou sua posição

dentro da organização. Deste modo, a subdivisão dos dados pesquisados entre os departamentos da organização permite o exame de pormenores de modo analítico.

A empresa estudo de caso realiza atividades e investimentos para que a rotatividade de pessoal diminua por meio de ações de incentivo e motivação. Também são realizados encontros em outras unidades a fim de que ocorram trocas de experiências e capacitação dos colaboradores, sobretudo do departamento administrativo.

Tendo feitas as exposições sobre a empresa em estudo, considera-se de importância relevante a discussão do *turnover* em organizações do subsector alimentício.

3.1 *TURNOVER* EM ORGANIZAÇÕES DO SUBSETOR ALIMENTÍCIO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma das primeiras indústrias a se estabelecer e demonstrar desenvolvimento no Brasil foi a indústria alimentícia, em meados do século XIX. A base dessa economia encontrava-se pautado nas plantações de café e na mão-de-obra dos imigrantes que vieram de diversas partes da Europa, inicialmente. Este tipo de indústria envolve diferentes tipos de produção. Dentre elas se podem destacar as massas, os laticínios, as conservas, as carnes, óleos, farinhas e bebidas. A indústria alimentícia consegue atingir sua autossuficiência a partir do século XX, com a expansão das fontes de investimento, geradas pelo capital estrangeiro. O consumo urbano também é considerado como um fator de expansão para a indústria alimentícia (ABIA, 2015).

O Brasil se destaca no setor de produção alimentícia, e encontra-se entre os grandes produtores mundiais. O subsector é um dos segmentos mais importante dentro da atividade econômica do país. Conforme a Associação Brasileira das Indústrias (ABIA, 2015) o faturamento no setor ultrapassa a marca dos R\$ 430 bilhões, correspondendo a quase 10% do Produto Interno Bruto (PIB) da produção industrial brasileira em 2015.

De acordo com a ABIA (2015) do total de vendas, US\$ 43,4 bilhões foram exportados, o que equivale a R\$ 84,8 bilhões, ou 20% das vendas totais. As importações de alimentos são bem menos significativas e concentradas em trigo, totalizando US\$ 5,6 bilhões. Isso faz do ramo alimentício um dos mais relevantes para a geração de saldo comercial positivo para a economia brasileira como um todo.

Embora os alimentos semielaborados tenham grande peso nos resultados totais das exportações do setor, os segmentos que exportam alimentos processados alcançaram posições

de liderança no comércio mundial. Açúcares, carnes e derivados, suco de laranja, café solúvel e farelo de soja são os cinco principais segmentos exportadores de industrializados e, no caso dos três primeiros, são líderes mundiais (ABIA, 2015).

A demanda por alimentos diferenciados varia de acordo com o potencial de compra (renda *per capita*). O estudo realizado por Rodrigues (1999) demonstra que a demanda pela compra de mantimentos é muito sensível ao perfil econômico atuante. Assim, os ganhos nos rendimentos reais ocorridos em períodos de estabilidade econômica e queda da inflação, ocorrido a partir de 1994, financiaram o aumento pela demanda de alimentos essenciais e diferenciados no Brasil. Esta tendência na melhora do poder aquisitivo exposta no período pesquisado por Rodrigues (1999) desacelera-se nos anos seguintes, entretanto, a expansão da demanda continuou tendo reflexos de procura e compra permanentes no setor alimentício. De acordo com a ABIA, a época compreendida entre os anos de 1990 a 2004, demonstra as taxas de crescimento da indústria alimentícia brasileira. A evolução da produção de alimentos é um importante indicador do comportamento do emprego no setor.

Tabela 2 – Taxas de crescimento da indústria alimentícia brasileira – período: 1990 a 2004 (em %)

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Produção Física*	1,8	0,2	4,5	4,2	4,8	2,5	2,9	4,8
Vendas Reais*	-6,6	1,6	-8,6	6,3	5,1	2,3	7,0	4,3

Fonte: ABIA (2005).

* Taxa de crescimento.

De acordo com a tabela 2 podem-se observar melhorias na indústria de alimentos. Entretanto o indicador com melhor destaque foram as vendas reais, que no período de 1990 a 1994, baixaram sua média 0,5%, mas, demonstraram crescimento no período compreendido entre 1994 a 1998, de 5,7% e, no período entre 2000 a 2004 o crescimento foi de 2,5% em 2000 e alcançou 4,8% em 2004. A evolução desses indicadores está relacionada com a abertura comercial ocorrida no período em que o Brasil buscava sair da crise em que se encontrava e reintegra-se ao mercado, abrindo o comércio e os investimentos advindos do exterior. Este fator permitiu que a indústria alimentícia pudesse comprar mais insumos de qualidade, que não existiam no Brasil, melhorando a produção e a qualidade dos alimentos (RODRIGUES, 1999; ABIA, 2005). A tabela mostra os dados de dois em dois anos.

Tabela 3: Taxas de crescimento da indústria alimentícia brasileira – período: 2004 a 2014 (em %)

	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Produção física*	4,8	3,5	4,2	5,1	3,6	1,1
Vendas reais*	4,3	3,8	3,2	7,1	4,6	1,5

Fonte: ABIA (2015).

* Taxa de crescimento.

A tabela 3 mostra os dados compreendidos no período em estudo: 2004 até 2014. Observa-se pela tabela 3 que os indicadores obtiveram certa estabilidade até o ano de 2010. A partir de 2012, iniciam queda. Este fator pode estar agregado à crise econômica que se inicia no mundo globalizado que perdura até 2013, momento do qual o Brasil consegue manter ainda que em queda seus incentivos financeiros e exportações. A tabela mostra os dados de dois em dois anos (ABIA, 2005).

3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O REFLEXO NO ÍNDICE DE *TURNOVER*

A gestão do conhecimento, conforme já discutida em linhas anteriores, destaca que o conhecimento tornou-se o principal ingrediente na produção intelectual da organização. Este conhecimento, entretanto, não pode ser mensurado, nem aprisionado em objetos que os detenham. Ele é repassado e construído continuamente, num processo de colaboração implícita e explícita dos agentes: colaboradores e organização.

Mayo (2003) destaca alguns fatores que podem influenciar a motivação e comprometimento dos colaboradores no seio da organização: eficácia da liderança, apoio prático, o grupo de trabalho, aprendizagem, desenvolvimento, recompensa e reconhecimento.

De acordo com Fernandez (2006) os colaboradores de uma organização são aqueles que detêm o conhecimento das rotinas de trabalho. Eles sabem o que é produzido, como é produzido, quais os serviços e materiais necessários, e passam, após algum tempo, a dominar essas atividades e as desempenham com certa facilidade. Para o autor quando um colaborador sai da organização, as atividades da equipe sofrem alterações, que, acabam por afetar o andamento da própria organização.

Assim sendo, acredita-se que uma gestão eficiente do conhecimento, perpassa o grau da simples transmissão e assimilação de conteúdos necessários ao desenvolvimento do trabalho a ser realizado. Ela requer mais. E este mais é que a destacará no mercado. Neste sentido, Fernandez (2006) aponta que a redução do *turnover* encontra-se inserida na gestão do

conhecimento produzido, no sentido em que ela pode permanecer ou se esvaír juntamente com o colaborador. Daí sua ligação com a redução do *turnover*. Neste âmbito, é importante destacar, segundo Mayo (2003), que a escolaridade dos colaboradores é de suma importância na gestão do conhecimento. Assim, quanto maior o grau de formação de uma pessoa, maior a possibilidade de seu desenvolvimento agregar valor ao longo do período em que permanecer na organização.

Como mencionado anteriormente o termo *turnover* é a medição da rotatividade de pessoal, medindo o giro de pessoal. Se o índice de saída dos colaboradores for elevado, acaba por tornar o processo muito oneroso para a organização, pois, geralmente, para cada saída ocorre uma nova contratação, e este processo eleva os gastos para a organização que tem que investir em capacitação e acaba por perder parte de seu capital intelectual e humano (QUÉGE, 2008).

Deste modo, é fundamental que as organizações encontrem meio para reduzir os fatores que causam a alta no índice de *turnover*, trabalhando numa linha de motivação no ambiente de trabalho. Para Carvalho (2013) a redução índice de rotatividade de pessoal, encontra-se ligada às causas do mesmo. Portanto a identificação das mesmas é crucial para que se possa pensar em uma redução do índice. Segundo Lacombe (2003) a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar no presente, as pessoas com potencial para atuar no futuro, agindo como uma equipe integrada.

Para Bohlander; Snell; Sherman (2003), o programa de benefícios para funcionários aumenta a satisfação no trabalho, atrai e motiva, reduz a rotatividade e mantém uma posição competitiva. O colaborador não valoriza a organização somente pela remuneração recebida, mas agrega a ela todos os benefícios oferecidos. Para o colaborador com família, um auxílio de plano de saúde, por exemplo, tem grande valor. Para Robbins (2005), os benefícios acrescentam em 40% o custo da folha de pagamento de uma organização. Eles representam uma forma indireta de remuneração que contribui para a retenção de talentos.

Carvalho (2013); Pomi (2007) avaliam também, que fatores como benefícios insuficientes ou mal empregados; sociabilidade precária; baixa interação entre grupos de trabalho; ambiente e clima de trabalho desconfortável e política interna de pessoal mal empregada, também são fatores preponderantes que motivam o colaborador a pedir demissão. Estes fatores acarretam a perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional, impactando na motivação e no comprometimento das pessoas que ficam e também na imagem da organização no mercado. Spector (2010) afirma que quando o *turnover* se torna excessivo,

a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na execução dos objetivos que movem a organização.

Para Lacombe (2005) a existência de um número elevado de colaboradores pedindo demissão, indica a necessidade de investigação das causas que contribuem para que esses colaboradores se desliguem da organização, e também, se os gestores possuem conhecimento de tais fatos.

Para analisar o comportamento do *turnover* na empresa estudo de caso, foram adotados procedimentos metodológicos, discutidos na sequência.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2007) o método pode ser definido como o caminho a se trilhar para se chegar a um determinado objetivo. O método científico, por sua vez, pode ser definido como o conjunto de procedimentos intelectivos e técnicos adotados para que o conhecimento seja construído de modo eficaz e produtivo, servindo para o bem-estar social. Neste contexto, a metodologia abrange os procedimentos que se irá utilizar para atingir os fins, ou seja, quais os meios que serão utilizados para que o conhecimento científico seja construído e possa ser verificado.

Segundo Andrade (1995), a observação e análise não preconizam a certeza anterior a elas, isto é, não se tem a verdade antes da observação e da análise dos fatos *in situ*. A pesquisa que se utiliza do método empírico, ou seja, com observação e análise dos dados, pode ser dividida em dois tipos elementares: a pesquisa experimental e a não experimental. O primeiro tipo, segundo Andrade (1995), é caracterizado pelo questionamento da natureza, tais questionamentos levam à elaboração de possíveis hipóteses, que serão averiguadas ao término do trabalho. Esta tipologia leva ao experimento de variáveis de modo controlado, no sentido da validação das hipóteses formuladas. A outra tipologia, a pesquisa empírica não experimental, é utilizada quando a observação e coleta dos dados são realizadas no local onde ocorrem, mas sem a possibilidade de interação direta do pesquisador sobre os dados, pelo fato de eles não permitirem tal ação. Deste modo, se elaborar listas, gráficos e afins com os dados coletados, entretanto, tal fato não permite a inserção de interferências por parte do pesquisador, pois, dados como faixa etária, sexo e escolaridade, não podem ser manipulados, fazendo com que toda ação do pesquisador sobre eles seja limitada (MOREIRA, 2002).

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2007) procura proporcionar maior familiaridade com o problema a ser estudado, no sentido de torná-lo mais explícito. Marconi e Lakatos (2002) classificam a pesquisa exploratória como estudos empíricos, que buscam clarear fatos, formulando do objeto de pesquisa. Moreira (2002) argumenta que nestes tipos de estudo é fundamental a coleta de dados amostrais para a explicação dos fatos. Gil (2007) classifica este tipo de pesquisa como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

De acordo com Forte (2006) a pesquisa bibliográfica se constitui no primeiro passo a ser tomado durante a construção efetiva do conhecimento efetivado como protocolo de investigação. A investigação é o processo por meio do qual o conhecimento humano é construído, gerando novos conhecimentos a partir de algo já existente. Para Forte (2006) a

pesquisa bibliográfica pode ser definida como o conjunto de atividades orientadas e planejadas em prol de um conhecimento. Segundo Fonseca (2002); Koche (2010) este tipo de pesquisa é realizado com base em levantamentos de referenciais publicados por meios escritos e eletrônicos. Permitindo ao pesquisador buscar explicações para seu problema de pesquisa por meio de obras já publicadas. Koche (2010) argumenta que o objetivo da pesquisa bibliográfica é o conhecimento e análise das contribuições teóricas existentes sobre o tema em estudo.

A tipologia de pesquisa empírica utilizada, não experimental, quantitativa, estudo de caso de caráter exploratório, delimita os procedimentos utilizados no sentido de se conseguir atingir os objetivos propostos. Acredita-se que com este posicionamento, se possa averiguar com maior precisão os dados coletados, no sentido de que os resultados da pesquisa possam cumprir sua função social, servindo como base para outros estudos. Neste sentido, o presente estudo de caso analisou os dados fornecidos pela empresa escolhida no intervalo de tempo compreendido entre os anos de 2004 até 2014, perfazendo um total de onze anos. Os dados foram organizados em tabelas e gráficos dispostos no decorrer do capítulo de análise e discussão dos dados e resultados.

Pelas características que apresenta, o trabalho em questão se enquadra como uma pesquisa de qualidade empírica não experimental, pelo fato de não poder atuar sobre os dados, mesmo que se tenha em mente os pressupostos básicos expostos nos seus objetivos, os dados não permitem a atuação do pesquisador sem que eles possam ter ocorrido ainda. No caso da escolaridade dos colaboradores, da distribuição por sexo entre os departamentos, o índice de *turnover* e da idade dos colaboradores, não se pode influir, não se pode manipular na intenção disto ou daquilo. Os dados se apresentam como realmente o são caracterizando o perfil da organização estudo de caso.

Quanto ao procedimento, o presente estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica e documental, conforme GIL (2010) uma vez que apoiou-se em material já publicado tais como artigos científicos, teses, dissertações, livros, sites eletrônicos, além de documentos internos da empresa estudada. De acordo com Forte (2006) a pesquisa bibliográfica se constitui no primeiro passo a ser tomado durante a construção efetiva do conhecimento efetivado como protocolo de investigação. A investigação é o processo por meio do qual o conhecimento humano é construído, gerando novos conhecimentos a partir de algo já existente. Para Forte (2006) a pesquisa bibliográfica pode ser definida como o conjunto de atividades orientadas e planejadas em prol de um conhecimento. Segundo Fonseca (2002) e Koche (2010) a pesquisa bibliográfica é realizada com base em levantamentos de referenciais publicados por meios

escritos e eletrônicos. Permitindo ao pesquisador buscar explicações para seu problema de pesquisa por meio de obras já publicadas. Koche (2010) argumenta que o objetivo da pesquisa bibliográfica é o conhecimento e análise das contribuições teóricas existentes sobre o tema em estudo.

A presente pesquisa se enquadra como um estudo de caso, como consta a especificidade deste, ele é realizado quando a intenção do pesquisador se inclui o entendimento dos fenômenos sociais (YIN, 2005). Deste modo, a intenção primeira deste tipo de estudo requer a observação do contexto dos dados, tomados como base. Um estudo de caso se caracteriza, segundo Fonseca (2002) pela necessidade de conhecer em profundidade um sistema, seja ele, individual, coletivo, educativo ou organizacional. Carvalho (2002) destaca que o estudo de caso objetiva desenvolver no pesquisador a capacidade de análise, vislumbrando situações concretas de síntese do conhecimento. Na visão de Yim (2005) este tipo de estudo é utilizado para compreender processos e sua complexidade.

O estudo se classifica como exploratório em razão do escopo de seu objetivo que visa propiciar maior familiaridade com a problemática com vistas a construção de hipótese. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2007) procura proporcionar maior familiaridade com o problema a ser estudado, no sentido de torná-lo mais explícito. Marconi e Lakatos (2002) classificam a pesquisa exploratória como estudos empíricos, que buscam clarear fatos, e questões acerca do objeto de pesquisa. Moreira (2002) argumenta que nestes tipos de estudo é fundamental a coleta de dados amostrais para a explicação dos fatos.

Os meios pelos quais se desenvolvem as pesquisas de caráter não experimental podem ser divididos em dois blocos distintos. O primeiro trata sobre as pesquisas quantitativas, e o segundo sobre as pesquisas qualitativas. De acordo com Forte (2006) nas pesquisas quantitativas costumam ocorrer a predominância de métodos estatísticos, com variáveis definidas de cálculo.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, torna-se foco de divergências acadêmicas pelo seu caráter dissertativo. Para Godoy (1995) alguns aspectos são notáveis neste tipo de pesquisa. Segundo a autora, a pesquisa qualitativa tem no ambiente natural sua fonte de direta de dados. Ela se preocupa com o que as pessoas sentem e pensam. Para Moreira (2002) este tipo de pesquisa se apresenta pela descrição dos fatos pelo pesquisador, os dados coletados não podem ser expressos por meio de tabulações numéricas. Os dados não são mensuráveis. Deste modo, segundo Minayo (2001) o significado ganha espaço entre as pesquisas qualitativas, por este fator, estão mais relacionadas aos eventos sociais, a percepção e análise dos dados segue o perfil do social e cultural em que encontra-se inserida a pesquisa.

Os dados utilizados para esta pesquisa são de caráter numérico, e sua análise foi realizada com base em tabulações, gráficos e quadros, utilizando de trabalho estatístico em seu referenciamento. Sendo assim, esta pesquisa se constitui em um estudo não experimental quantitativo. Para o desenvolvimento das análises estatísticas foram utilizadas algumas variáveis que compoem o quadro organizacional do estudo. São elas: escolaridade, sexo, departamento a que pertencem os colaboradores, além dos índices de *turnover* referentes ao Estado do Paraná e ao Brasil. Tais variáveis foram avaliadas uma a uma e configuradas sob a forma de gráficos.

Os índices de *turnover* (IT) constam na fórmula utilizada como (*IR*), (correspondendo a índice de rotatividade, em português) foram calculados para cada grau de instrução, diferenciando os sexos, de acordo com a fórmula:

$$IR = \frac{T_A + T_D}{2 (T_C)},$$

Em que: T_A e T_D são os totais de admissões e demissões, respectivamente, no ano em questão e T_C , o total de colaboradores da empresa no mesmo ano.

Foi realizada uma análise descritiva dos resultados, com o auxílio do ambiente estatístico R (*R Development Core Team*) e do Microsoft Excel, para a obtenção de gráficos e tabelas de frequência, obtendo-se os resultados para cada indicador.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2007) procura proporcionar maior familiaridade com o problema a ser estudado, no sentido de torná-lo mais explícito. Marconi e Lakatos (2002) classificam a pesquisa exploratória como estudos empíricos, que buscam clarear fatos, formulando do objeto de pesquisa. Moreira (2002) argumenta que nestes tipos de estudo é fundamental a coleta de dados amostrais para a explicação dos fatos. Gil (2007) classifica este tipo de pesquisa como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

4.1 TURNOVER NA ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO

Os dados foram coletados para que se pudesse esclarecer a relação do comportamento do *turnover* com as seguintes variáveis: departamento, escolaridade sexo dos colaboradores da organização em estudo. Portanto, estas variáveis compõem o escopo da pesquisa.

4.1.1 Variáveis Seleccionadas

V1. Escolaridade: é inegável a importância do nível de formação para a capacidade de desenvolvimento de atividades específicas por um indivíduo. As capacidades cognitivas inerentes de cada um demandam a sua capacidade produtiva, segundo a teoria do capital humano (LIMA, 1980). Com esta variável se pretende verificar os níveis de escolaridade dos colaboradores, sua relação com o *turnover* e a distribuição do mesmo nos departamentos da organização.

V2. Sexo: a distribuição das vagas de trabalho entre os sexos constitui-se em pauta interessante no estudo das relações de trabalho. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro encontra-se em vias de modificar o perfil do trabalhador no Brasil. Mesmo com todos os avanços conquistados pelos movimentos feministas e pela proposição de legislação que defina direitos às mulheres trabalhadoras, ainda o número de homens atuantes nas organizações é superior ao de mulheres (DIEESE, 2014). Pretende-se com esta variável observar o perfil da distribuição das vagas na empresa estudo de caso e seu dimensionamento em relação ao *turnover*.

V3. Departamentos: os departamentos dentro de uma organização diferenciam não somente os tipos de atividades desenvolvidas, mas, também, a escolaridade e o perfil de trabalhador necessário para seu desenvolvimento. Assim, cada qual possui suas responsabilidades dentro da organização (SHEEHAN, 1975), dimensionando uma hierarquia de trabalho. Os departamentos seleccionados foram o administrativo e o operacional. Pretende-se com esta variável, evidenciar qual dos departamentos possui maior índice de *turnover*.

As variáveis seleccionadas visam delimitar a pesquisa para que a mesma não se perca em escolhas e coletas de dados que não correspondem aos objetivos propostos. Com a análise das mesmas, se pretende evidenciar o comportamento do *turnover* dentro da organização estudo de caso, dimensionando as relações de sexo, escolaridade e atuação dos colaboradores nos departamentos. A análise da variável sexo é acrescida pela análise da variável escolaridade, bem como a variável departamento. Deste modo, os resultados obtidos demonstram um panorama geral das variáveis seleccionadas, na intenção de avaliar o comportamento do *turnover* na organização estudo de caso, de modo amplo. Assim, segue-se para os resultados obtidos durante o processo de coleta dos dados. Cabe ressaltar que os dados coletados são referentes ao período de 2004 a 2014.

5 RESULTADOS

Com o intuito de avaliar o índice *turnover* anual apresentado pela empresa estudo de caso foram coletadas informações sobre admissões e desligamentos, no período compreendido entre 2004 e 2014, como mencionado nos procedimentos metodológicos. Para a apresentação e organização dos dados coletados, optou-se pela sua distribuição em seções de variação e ligação de elementos, para que, em seguida, fossem analisados de modo conjunto, no sentido de compreender o comportamento do *turnover* dentro da empresa estudo de caso e suas possíveis ligações com o grau de escolaridade e com o sexo dos colaboradores dos departamentos pesquisados. Também foram apresentados neste capítulo os dados referentes ao Brasil e ao Estado do Paraná, na intenção de realizar um comparativo com a empresa estudo de caso.

5.1 QUANTO ÀS VARIÁVEIS SELECIONADAS

Em relação às variáveis selecionadas, a apresentação dos dados segue em sequência do exposto nos procedimentos metodológicos, quais sejam: escolaridade, sexo e departamento de atuação. Deste modo, primeiramente são apresentados e analisados os dados referentes à variável escolaridade.

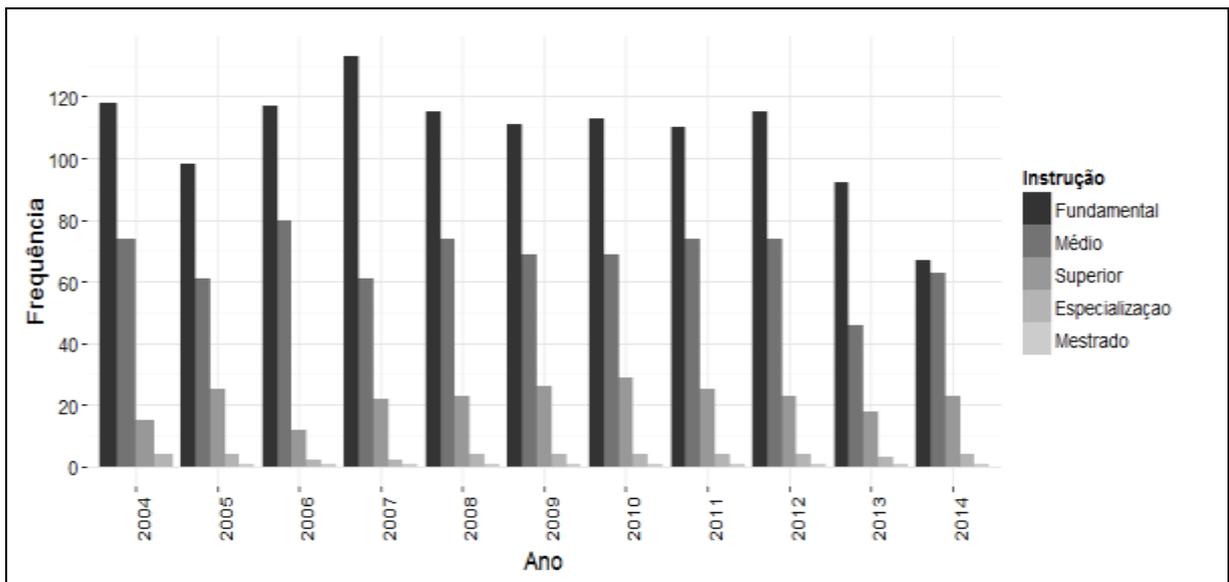
5.1.1 Distribuição dos Colaboradores na Empresa segundo a Escolaridade

A escolaridade dos colaboradores da organização estudo de caso foi ordenada de acordo com os níveis de instrução existentes. Os dados não levam em consideração a conclusão ou não do nível. Deste modo, trata-se a escolaridade de forma absoluta entre os grupos: Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Superior, Especialização e Mestrado, subdivididos entre os departamentos operacional e administrativo.

Em relação à escolaridade geral dos colaboradores, verifica-se no gráfico 1 que para o total de colaboradores da empresa estudo de caso que em todos os anos, a maior frequência absoluta observada entre o total dos colaboradores que possuíam apenas o ensino fundamental (completo ou incompleto), destacando-se que em 2007, estes representavam cerca de 60% do

total de colaboradores da empresa em questão, enquanto que em 2014, a proporção de trabalhadores com o ensino fundamental aproximou-se da proporção de colaboradores que possuíam o ensino médio (cerca de 40% para cada), também completo ou incompleto.

Gráfico 1: Distribuição anual da escolaridade geral do total dos colaboradores dos departamentos Administrativo e Operacional da empresa estudo de caso, de 2004 a 2014.



Fonte: Dados coletados junto à empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015).

Por outro lado, há registros de funcionários da empresa com o título de mestre apenas a partir do ano de 2005, representando apenas uma parcela mínima do total. As cotas foram agrupadas de acordo com uma única categoria de colaboradores que possuíam determinado grau de instrução, não tendo importância sua conclusão ou não.

5.1.1.1 Variável escolaridade: departamento operacional

A Tabela 4 apresenta os dados coletados junto à organização, referentes aos níveis de formação dos colaboradores do departamento operacional, dentro do período de tempo dimensionado para o presente estudo, sem diferenciação por sexo.

Na Tabela verifica-se o aumento do nível formal dos colaboradores deste departamento. A pesquisa demonstra que a maioria destes colaboradores possui apenas o

Ensino Fundamental. Por outro lado, o número de colaboradores com o Ensino Médio obteve aumento no número de colaboradores, alcançando os melhores resultados nos anos 2013 e 2014. Nota-se ainda, que no ano de 2014, a maioria dos colaboradores possuía o Ensino Médio. Já os colaboradores com Ensino Superior obteve variações de quantidades entre os anos do período pesquisado. Acredita-se que o avanço na formação acadêmica tenha resultado em pedidos de demissão por parte do colaborador ou mesmo sua promoção dentro da empresa estudo de caso.

Tabela 4: Número de colaboradores segundo escolaridade - departamento operacional – em % - 2004 a 2014

Variável - Escolaridade	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior
Ano			
2004	72,84%	25,93%	1,23%
2005	72,84%	25,31%	1,85%
2006	72,67%	25,47%	1,86%
2007	82,10%	15,43%	2,47%
2008	70,99%	25,93%	3,09%
2009	68,52%	30,86%	0,62%
2010	69,75%	29,01%	1,23%
2011	67,07%	30,49%	2,44%
2012	70,99%	25,31%	3,70%
2013	56,79%	41,98%	1,23%
2014	41,36%	56,79%	1,85%

Fonte: Dados coletados junto à empresa estudo de caso.
Organização: a autora (2015).

A partir de 2008 os colaboradores da empresa estudo de caso começaram a perceber a importância da conclusão dos estudos, conforme demonstra a tabela 4 houve um crescente aumento no número de colaboradores que concluíram o ensino fundamental e iniciaram o ensino médio.

5.1.1.2 Variável Escolaridade: departamento administrativo

A Tabela 5 evidencia os dados referentes à variável a escolaridade dos colaboradores do departamento administrativo.

A observação da Tabela permite a visualização de que durante o período, os valores se mantiveram praticamente os mesmos. Isto pode ser indício de que faltam investimentos por parte dos colaboradores deste departamento em educação formal. Observa-se que nos anos de 2006, 2007 e 2013, o número de colaboradores com a escolaridade correspondente à Especialização ficou abaixo dos 10% do total de colaboradores nos anos de 2006 e 2013 entre os colaboradores que compõem este quadro, mantendo neste percentual para os demais anos, exceto para 2014 quando atingiu o percentual de 12,50%. Verifica-se ainda que o percentual de colaboradores com a escolaridade correspondente ao Mestrado manteve-se constante de 2005 até 2014, correspondendo a 2,5% do total.

Tabela 5: Escolaridade dos colaboradores do departamento administrativo – 2004 a 2014.

Variável - Escolaridade	Ensino Superior	Especialização	Mestrado
Ano			
2004	90,00%	10,00%	0,00%
2005	87,50%	10,00%	2,50%
2006	92,50%	5,00%	2,50%
2007	92,50%	5,00%	2,50%
2008	87,50%	10,00%	2,50%
2009	87,50%	10,00%	2,50%
2010	87,50%	10,00%	2,50%
2011	87,50%	10,00%	2,50%
2012	87,50%	10,00%	2,50%
2013	90,00%	7,50%	2,50%
2014	85,00%	12,50%	2,50%

Fonte: Dados coletados junto à empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015).

5.1.1.3 Variável escolaridade: aspectos gerais

A teoria do capital humano, segundo Lima (1980) evidencia a qualificação profissional e sua relação com a escolaridade do trabalhador. Neste sentido, quanto melhor for a formação do profissional, melhor será seu desempenho dentro da organização e melhores serão suas chances de aumentar sua capacidade produtiva e alcançar melhores funções dentro da organização. Neste campo, é essencial a função do conhecimento adquirido pelo indivíduo. O conhecimento é forma por meio da qual se interage com o mundo, seja no sentido social, seja no sentido profissional. Quanto maior o nível de instrução de um indivíduo, maior serão suas chances de ter um bom desempenho social e profissional. Trata-se da educação formal, anteriormente debatida.

Entendida como um processo gradual e componente essencial do desenvolvimento humano, a educação, segundo Gadotti (2005), capacita intelectualmente os indivíduos numa proporção ampla, cabendo a cada um optar pelo nível e pela intensidade em que se dará seu desenvolvimento e grau de formação. Também não se pode esquecer a educação não formal, e seus conjuntos de saberes inerente a cada indivíduo e sua vivência cultural e social. De acordo com o mesmo autor, a educação formal é um direito de cada indivíduo, ela é que pode garantir seu acesso ao conjunto de bens e serviços de que se dispõe na sociedade.

De acordo com a RAIS (2011) é válido destacar que quanto maior o nível de instrução do trabalhador, maiores possibilidades ele tem em encontrar novo emprego em momentos em que está sem ocupação formal.

Nas considerações de Vygostky (1987) A transmissão e assimilação do conhecimento acontecem por meio da linguagem. Analogamente ao objeto em estudo torna-se oportuno afirmar que a linguagem dentro de uma organização é um fator de suma importância e que deve atuar com excelência para que o conhecimento explícito se transforme em conhecimento tácito e novamente em explícito (JAPIASSU, 1998), para que possa ser repassada de modo informal no ambiente organizacional. Conforme Vygotsky (1987) pode se dizer que na medida em que o conhecimento se perpetua a comunicação é interiorizada pelos indivíduos – na especificidade deste, pelos colaboradores.

O estabelecimento de relações entre o conhecimento dito formal (acadêmico) e o conhecimento não formal, dito espontâneo, é que o primeiro atua com conceitos científicos, ou no estudo de caso, institucionais, enquanto que o segundo corresponde aos conhecimentos espontâneos, adquirido ao longo da vida (VYGOTSKY, 1987; GADOTTI, 2005). Na visão de

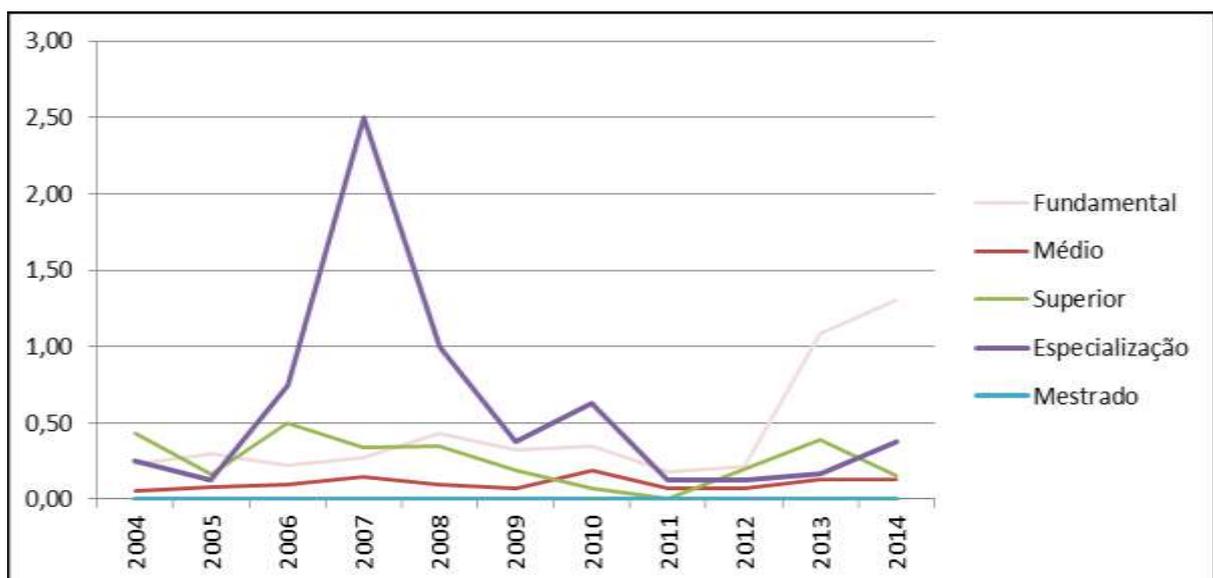
Vygotsky (1987) e Gadotti (2005) é salutar a importância dos dois tipos de educação, tanto a formal, quanto a informal. Neste contexto, a educação formal e a informal possuem seu valor dentro da organização e devem ser tratadas com especial valor. Neste sentido, a gestão do conhecimento deve atuar como niveladora entre uma e outra, fazendo com que a espiral do conhecimento execute sua missão plenamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

5.1.1.4 Índices de *turnover* segundo a escolaridade: operacional e administrativo

O Gráfico 2 apresenta o índice de *turnover* da empresa estudo de caso, de acordo com o grau de instrução dos colaboradores, no período analisado.

Verifica-se que entre 2006 e 2010, o maior índice *turnover* observado corresponde aquele calculado para os trabalhadores que possuem Especialização, chegando a 250% no ano de 2007, trabalhadores com este nível de escolaridade voltam a ter alta de contratações entre em 2010, entretanto, novamente entra em queda entre 2011 e 2013, voltando a subir em 2014. Acredita-se que este fato pode estar associado à insatisfação por parte dos colaboradores em relação à empresa e que a mesma, em relação aos períodos de altas e baixas de *turnover* investe na contratação de colaboradores com este nível formal.

Gráfico 2: Índice de *turnover* da empresa estudo de caso, de acordo com a escolaridade dos colaboradores dos departamentos operacional e administrativo, de 2004 a 2014.



Fonte: Dados coletados junto à empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015).

Por outro lado, verificou-se um crescimento em tal índice a partir de 2012, entre os colaboradores que possuíam o Ensino Fundamental, seja completo ou incompleto, após permanecer em constante queda evidenciada no período compreendido entre 2008 e 2011. Conforme o estudo realizado pelo DIEESE (2014) em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego no Brasil, que verifica que a maior taxa de *turnover* encontra-se entre os trabalhadores que possuem a penas o Ensino Fundamental (completo ou não).

Ressalta-se também que o índice de *turnover* manteve-se constante, em 0%, para aqueles que possuíam o Mestrado, uma vez que não foram verificadas admissões ou demissões de funcionários com tal título durante o período estudado.

Para os colaboradores com Ensino Médio (completo ou incompleto), a taxa varia entre 5% e 19%, enquanto que para os indivíduos com Ensino Superior, também completo ou não, o intervalo de variação fica entre 0% e 50%.

5.1.2 Distribuição dos colaboradores na empresa segundo sexo

Acredita-se que a inserção de homens e mulheres de modo igualitário no mercado de trabalho é fator preponderante para que a sociedade brasileira evolua em sentido de igualdade e construção da identidade e sociabilidade da nação. Somente deste modo, a população conseguirá obter os recursos de que necessita para sanar suas necessidades sem necessitar de apoio de programas assistenciais e construir ainda, sua dignidade social e individual enquanto cidadão brasileiro (IPEA, 2011). Para as mulheres, esta é uma conquista que muda a vida. Fornece autonomia e também acaba por mudar o perfil paternalista arcaico da sociedade brasileira. De acordo com o IPEA (2011) mesmo com o aumento ocorrido da participação das mulheres no mercado de trabalho, pode-se considerar que ainda se está aquém dos índices considerados satisfatórios, em relação à igualdade de oportunidades. Em dezembro de 2014, a PME realizada pelo IBGE constatou que 53,3% dos homens ocupavam os postos de trabalho disponíveis no país, enquanto que o percentual de mulheres ficou em 46,7% do total de postos de trabalho no Brasil. Este fator demonstra a superioridade da ocupação dos postos de trabalho pelos homens em relação dos postos ocupados pelas mulheres no país.

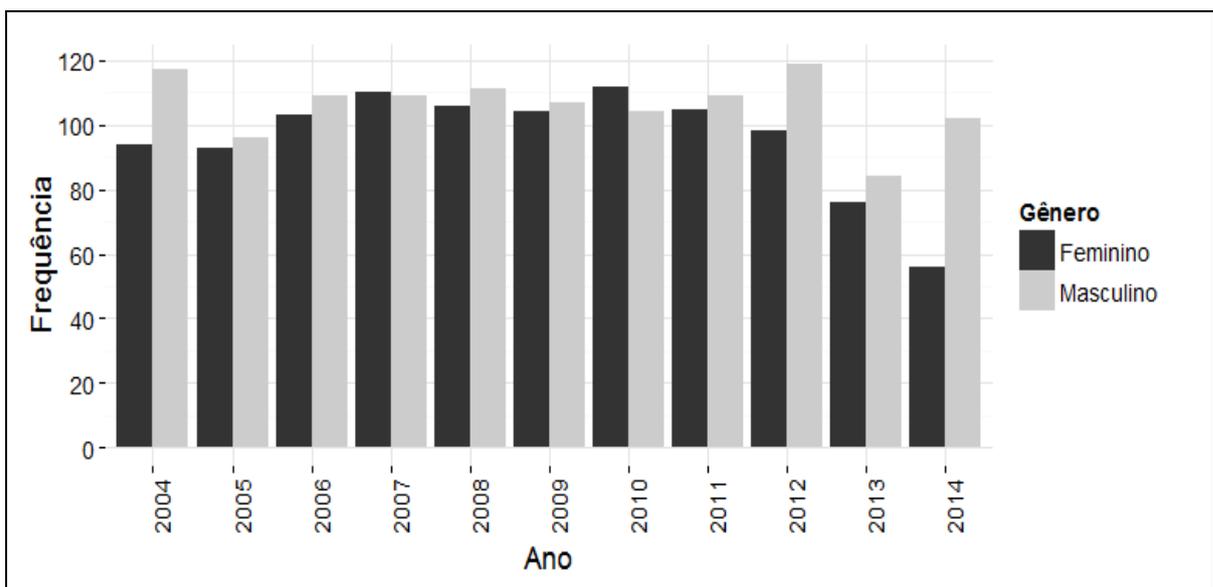
As correspondências entre atuação/sexo não são levados em conta ao se avaliar o número de funcionários em cada departamento analisado. Percebe-se que há mais homens que mulheres, mas que esta diferença não corresponde a índices elevados. Não há diferenciação salarial que leve em conta o sexo dentro da organização. O que conta nestes casos, é a formação acadêmica e o desempenho individual de cada colaborador.

Na organização estudo de caso existem entre os homens, 105 colaboradores contando os departamentos operacional e administrativo. Entre as mulheres há 97 colaboradoras, também se incluindo os dois departamentos. Estes dados se referem ao momento do ato da coleta dos dados. O Gráfico 3 demonstra a distribuição dos sexos de acordo com o departamento de atuação dos colaboradores da organização, dentro do período de estudo.

A observação dos dados contidos no Gráfico 3 demonstra que, com exceção dos anos de 2007 e 2010, há uma quantidade maior de colaboradores do sexo masculino do que feminino na empresa estudo de caso, sendo que o ano de 2014 foi o que apresentou maior discrepância entre a proporção de homens e mulheres, apresentando o percentual de 65% de funcionários do sexo masculino. Nos demais anos, o número de indivíduos do sexo masculino e feminino, apesar de distintos, são próximos.

A observação do Gráfico 3 permite constatar que as mulheres possuem maior nível de escolaridade em relação aos homens na organização estudo de caso dentro do departamento operacional. Somente no menor grau de instrução os homens representam a maioria. Assim, as mulheres são predominantes em relação ao nível de escolaridade, ou seja, as colaboradoras estudaram mais na organização estudo de caso, do que os homens no referido departamento.

Gráfico 3: Distribuição de frequências absolutas de sexo dos colaboradores dos departamentos administrativo e operacional da empresa estudo de caso, de 2004 a 2014.



Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015)

5.1.2.1 Variável Sexo: departamento operacional

Neste departamento atuam 162 colaboradores no total. Destes, 61,11% (99) são homens, o percentual restante, 38,89% (63), são mulheres. Ao se reunirem as informações referentes à variável escolaridade e sexo têm-se dimensionamentos diferenciados entre homens e mulheres. A Tabela 6 evidencia o nível de escolaridade entre homens e mulheres dentro do departamento operacional na organização estudo de caso.

Observa-se que, embora o número de colaboradores do sexo feminino seja inferior aos do sexo masculino, o nível de escolaridade dos primeiros encontra-se em patamar superior, mesmo termos absolutos: cinco mulheres possuem nível superior de educação, enquanto entre os homens, três são portadores desse mesmo nível. Em termos relativos a situação se repete, pois 8% das colaboradoras do sexo feminino encontram-se nesse patamar de educação, contra 3% dos colaboradores do sexo masculino.

Tabela 6: Escolaridade segundo sexo do departamento operacional da empresa estudo de caso – 2014.

Sexo/Escolaridade	Homens	%	Mulheres	%
Superior	3	3	5	8
Especialização	0	-	0	-
Mestrado	0	-	0	-
Médio	28	28	30	48
Fundamental	68	69	28	44
Total	99	100	63	100

Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015).

Não foram observados colaboradores com nível acima do Ensino Superior neste departamento.

5.1.2.2 Variável Sexo: departamento administrativo

Este departamento conta com 40 colaboradores, sendo 23 (58%) do sexo feminino e 17 (42%) do sexo masculino. A Tabela 7 demonstra o nível de escolaridade dos colaboradores do departamento administrativo na empresa estudo de caso, segundo o sexo.

Entre os colaboradores do sexo masculino, 88% possuem curso superior contra 91% do sexo feminino; no que se refere a especialização, 6% dos colaboradores do sexo masculino são portadores desse nível de escolaridade e aqueles dentre o sexo feminino, são 9%. Somente um colaborador do sexo masculino possui o título de mestre.

Tabela 7: Escolaridade segundo sexo do departamento administrativo da empresa estudo de caso – 2014.

Sexo/Escolaridade	Homens	%	Mulheres	%
Superior	15	88	21	91
Mestrado	1	6	0	0
Especialização	1	6	2	9
Total	17	100	23	100

Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso.

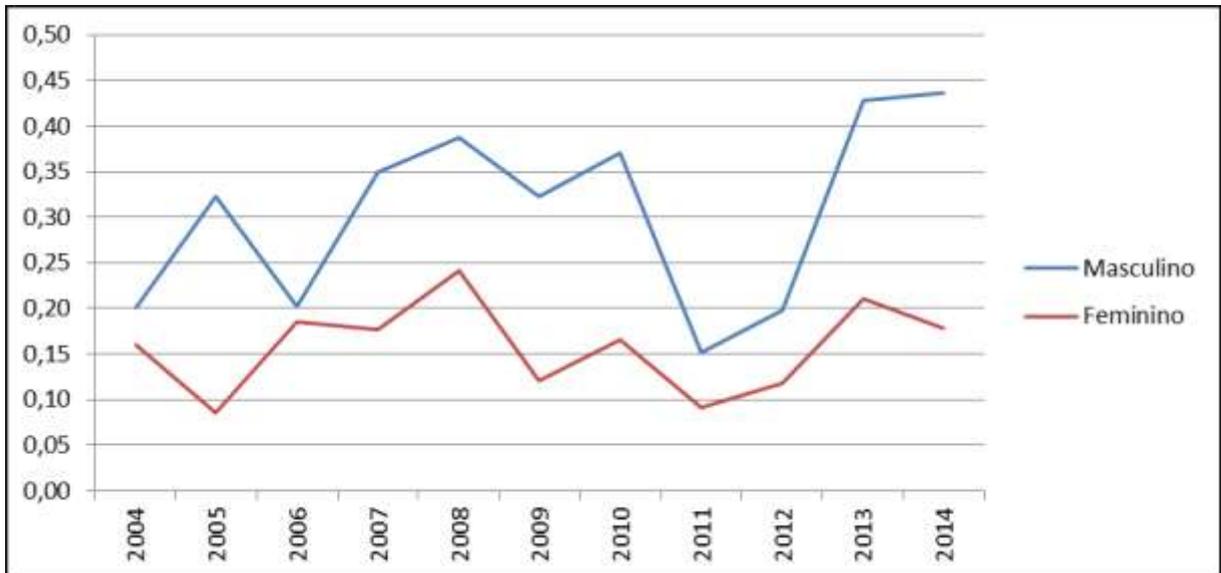
Organização: a autora (2015).

No departamento administrativo não há registro de colaboradores com nível médio ou fundamental de escolaridade.

5.2.1.3 Índices de *turnover* segundo sexo do colaborador: operacional e administrativo

Visando analisar o comportamento do *turnover* na empresa estudo de caso, segundo o sexo, apresenta-se o Gráfico 4.

Gráfico 4: Índice de *turnover* da empresa estudo de caso, de acordo com o sexo dos colaboradores, de 2004 a 2014.



Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso.

Organização: A Autora (2015).

De acordo com o Gráfico 4, pode-se perceber que em todos os anos, o índice de rotatividade entre os homens manteve-se superior ao das mulheres. Ainda, nota-se que ambos os índices decaíram de 2008 a 2011, atingindo um mínimo de 15% e 9%, para homens e mulheres em 2011, respectivamente. A partir de então, o índice de *turnover* apresentou um aumento significativo, principalmente para os colaboradores do sexo masculino, chegando a quase 45%.

Estes índices encontram-se em conformidade com as indústrias do setor ao qual se enquadra a empresa estudo de caso. Em dezembro de 2014, o percentual masculino de população desocupada era de 46,7% e para a população feminina, o percentual de desocupação era de 53,3%. O percentual de ocupação de postos de trabalho para a indústria de transformação no mesmo período era de 14,8%, do total absoluto de trabalhadores no Brasil.

Ao se levar em consideração o sexo, percebe-se que ao longo das últimas décadas as mulheres estão se dedicando mais aos estudos do que os homens. Inúmeras podem ser as razões para que isso aconteça. Entretanto, seria necessária uma avaliação mais profunda sobre as causas que levam os homens a deixarem os estudos com maior frequência que as mulheres. Cabe, assim, a elucidação de causas gerais de tais motivos para que se possa compreender um pouco mais sobre tal discrepância. De acordo com o IBGE (2011) as mulheres investem mais na formação que os homens, sendo este fator marcante nas últimas décadas.

No Brasil as trabalhadoras possuem maior grau de instrução do que os homens. Na pesquisa realizada pelo IBGE (2012) 77,5 % das trabalhadoras possuíam mais do que 11 anos de estudos, enquanto que a taxa entre os trabalhadores ficou em 58,9%, uma diferença de 18,7 pontos percentuais, dados relativos ao Ensino Médio. Em relação ao Ensino Superior completo a taxa entre as mulheres também era de 19,6%, enquanto que para os homens com Educação Superior era de 14,2%. Segundo o IBGE (2012) os grupos de trabalhadores com menor escolaridade ficou entre os homens.

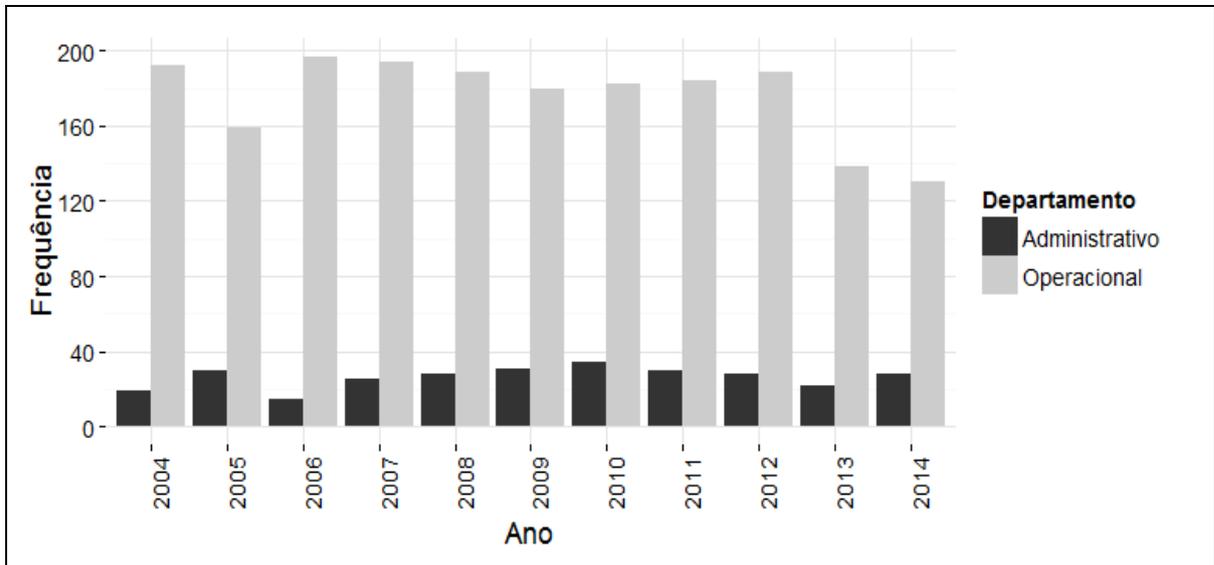
Levando-se em consideração o departamento operacional e o departamento administrativo em conjunto, verifica-se que os colaboradores do sexo feminino possuem maior escolaridade, em termos absolutos e relativos fato constatado em ambas as divisões da empresa. O cenário corrobora as observações realizadas pelo IBGE (2012), comentadas anteriormente.

5.1.3 Distribuição segundo o Departamento de Atuação do Colaborador

Os departamentos pesquisados para este trabalho foram como mencionado o operacional e o administrativo. Os colaboradores que atuam no departamento operacional são responsáveis pelas operações de distribuição dos produtos para carga e descarga. Enquanto que os colaboradores do departamento administrativo atuam na organização da logística das operações, sendo responsáveis pelo departamento operacional e, também, pelos colaboradores terceirizados, os quais não integram o montante analisado. Deste modo, a hierarquia dentro da empresa estudo de caso, acontece entre os dois departamentos: o administrativo é superior hierarquicamente ao operacional, mas, dentro do departamento administrativo existem posições hierárquicas superiores e inferiores. De acordo com Menezes-Filho; Pichetti (2003) as ligações entre os colaboradores dentro da organização irão ocorrer de acordo com o nível hierárquico dos mesmos, ou sua posição dentro da organização. Deste modo, a subdivisão dos dados pesquisados entre os departamentos da organização permite o exame de pormenores de modo analítico.

O Gráfico 5 demonstra a distribuição de frequência absoluta dos colaboradores, entre os departamentos pesquisados na empresa estudo de caso.

Gráfico 5: Distribuição de frequência absoluta do departamento dos colaboradores da empresa estudo de caso, de 2004 a 2014.



Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015)

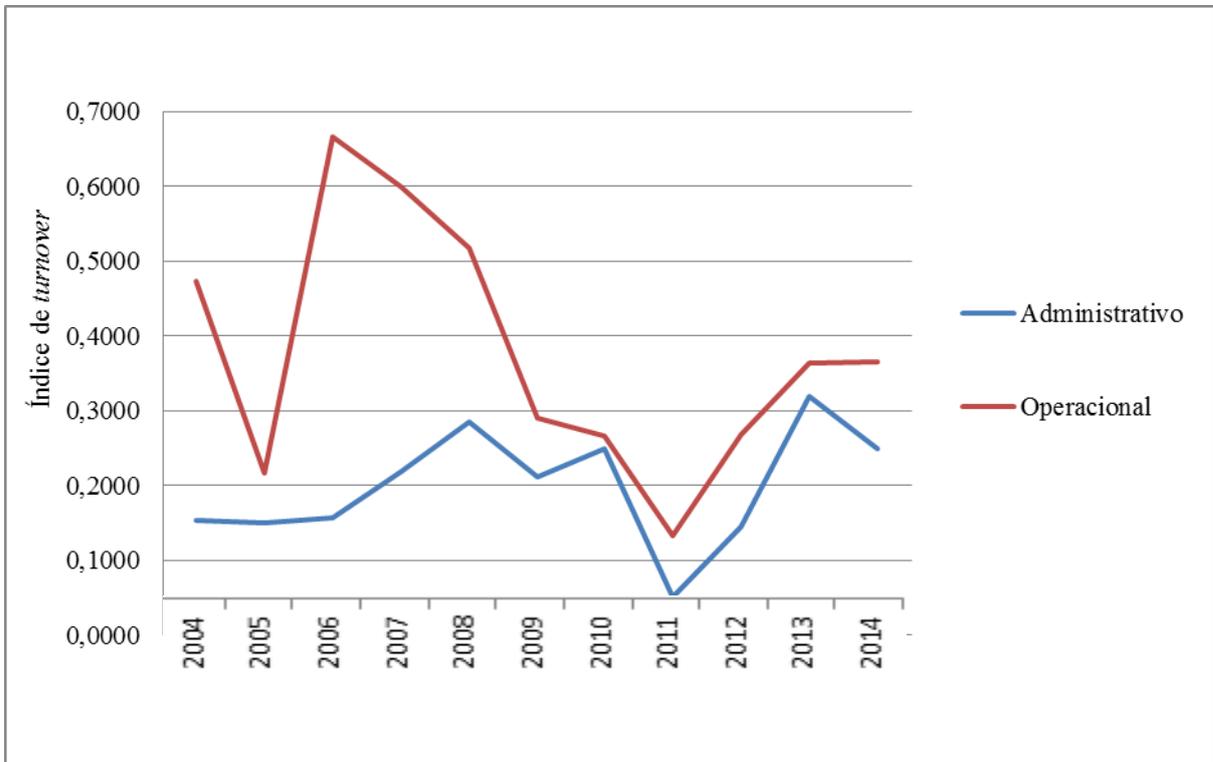
Independente do ano fica evidenciado que a proporção de funcionários que trabalham no setor administrativo da empresa em questão é bem menor que aqueles pertencentes ao quadro operacional. Os trabalhadores do departamento administrativo representam um percentual de 13% do total e, portanto, os trabalhadores operacionais, 87%, no período considerado, conforme dispõe o Gráfico.

5.1.3.1 Variável Departamento: índice de *turnover*

O gráfico 6 traz as informações referentes ao índice de *turnover* dos departamentos administrativo e operacional. A análise desta variável permite a verificação do departamento com maior índice de *turnover*, ou seja, qual departamento é mais afetado anualmente.

Nota-se pela análise do Gráfico 6 que o departamento administrativo apresentou um *turnover* inferior em relação ao quadro operacional.

Gráfico 6: *Turnover* da empresa estudo de caso, de acordo com o departamento dos colaboradores, de 2004 a 2014.



Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015)

Os níveis hierárquicos superiores possuem maior tendência em permanecer por maior período de tempo nos postos de trabalho que ocupam devido ao seu maior a escolaridade, a rotatividade é maior quanto menor for a escolaridade do colaborador. Assim, os dados coletados na empresa estudo de caso, evidenciam o exposto por Lima (1980), que quanto maior a escolaridade do colaborador melhor serão os postos ocupados e vice-versa.

Feitas as considerações e tratamento dos dados referentes às variáveis selecionadas, segue-se para às análises referentes aos índices do Brasil e do Estado do Paraná.

5.2 ÍNDICES DE *TURNOVER* REFERENTES AO BRASIL E AO ESTADO DO PARANÁ

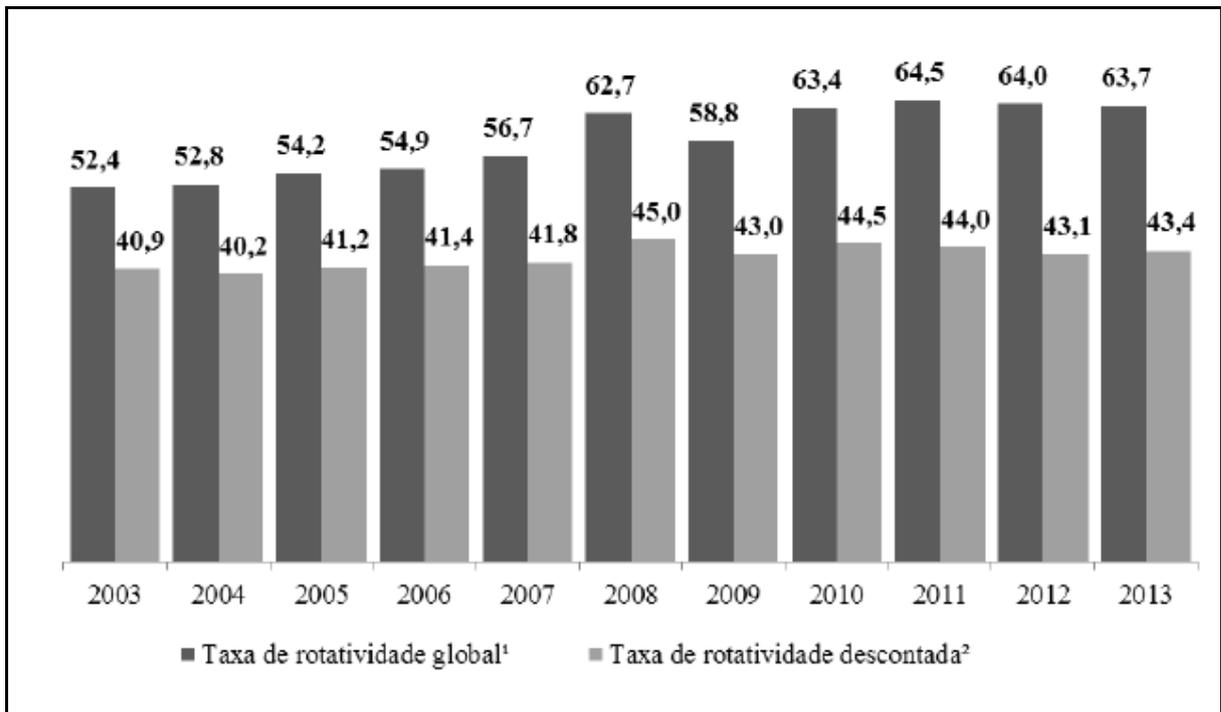
Os índices de *turnover* referentes ao Brasil e ao Paraná sofrem variações constantes. Tais variações encontram-se intimamente ligadas com as variações do mercado econômico

nacional e internacional. Para a especificidade tratada, foram coletados dados inerentes ao mercado nacional.

5.2.1 Índices para o Brasil

Segundo estudo realizado pelo DIEESE (2014) no período de 2002 até 2013, o índice de *turnover* no Brasil atuou de modo variável, apresentando períodos de estabilidade e instabilidade. Para o DIEESE (2013) o *turnover* é conceituado como a comparação da movimentação anual em relação ao número/estoque de empregos no país. Em 2013, segundo o estudo em questão, a taxa de rotatividade chegou a 63,7% (mercado celetista) para a taxa de rotatividade global e 43,4% para a taxa de rotatividade descontada (DIEESE, 2014). A taxa fica estável até 2009 e volta a oscilar em 2010, como se pode observar na Figura 2.

Figura 2: Índice de *turnover* no mercado celetista – Brasil – 2003 – 2013 (em %)



Fonte: MTE. RAIS. DIEESE.

Nota: (1) Considera todos os motivos de desligamento

(2) Exclui os desligamentos por falecimento, aposentadoria, transferência e demissão a pedido do trabalhador.

Pode-se perceber por meio do estudo que no Brasil predomina o emprego de curta duração. Variando de seis meses (45% dos casos) a um ano (65% dos casos) o período médio de contratação. Com base no estudo do DIEESE (2014) que o trabalho formal no Brasil é caracterizado por uma intensa taxa de *turnover*, os movimentos contratuais são altos, sugerindo mudança de quadro total de pessoal a cada dois ou três anos. Embora se fale muito em redução dos índices de *turnover*, devido a gastos e investimentos necessários para novas contratações, as organizações é que tomam a maior parte das decisões em relação aos desligamentos. Este número vem diminuindo, mas ainda é elevado. Estes fatores levam o tempo médio de contratação dos colaboradores a ser muito reduzido no Brasil.

5.2.2 Índices para o Estado do Paraná

O *turnover* no Estado do Paraná se transformou em um grande problema, o índice do Estado atingiu 42% em 2014 (BENCHMARKING, 2014). Tendo este número como base, implica constatar que a cada ano as empresas trocam quase a metade de seus colaboradores no Estado.

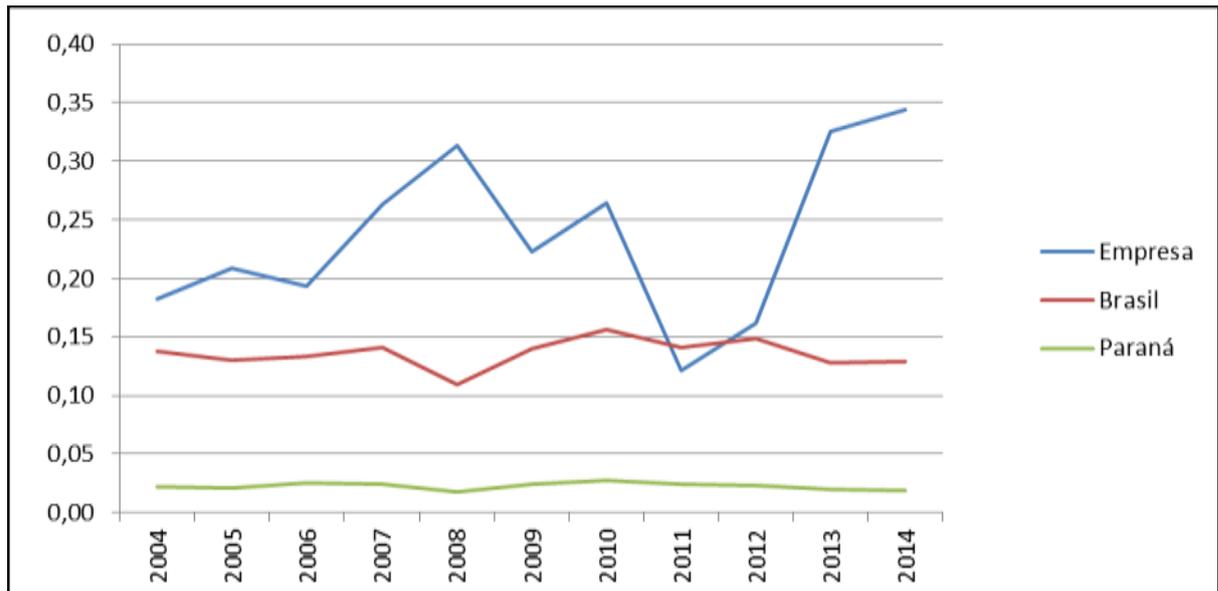
Neste sentido, pode-se perceber que os dados referentes ao Estado do Paraná se equiparam aos dados coletados em relação ao Brasil. Os fatores indicam, segundo o DIEESE (2014) a predominância de empregos de curta duração, entretanto, os índices de *turnover* encontram-se aquém dos índices encontrados para o Brasil. Fator considerado positivo em relação ao mercado de trabalho celetista brasileiro.

5.2.3 Comparativo entre os índices do Brasil, do Estado do Paraná e do Estudo de Caso

Acredita-se que o trabalho com a gestão do conhecimento tem colaborado com a redução do índice de *turnover* por parte dos patrões, mencionado no estudo. Entretanto, ainda há muito que se investir, para que o conhecimento das organizações possa ser verdadeiramente concretizado. Para o ano de 2014, o índice brasileiro se manteve em 63,4%, índice alto, ultrapassando padrões internacionais de qualidade. O estado do Paraná apresenta índices inferiores aos nacionais, com 42% de rotatividade. O estudo aponta a falta de formação por parte dos trabalhadores e a curta duração dos contratos estabelecidos, como fatores que elevam os índices para o Brasil e para o Paraná.

Os dados coletados junto à empresa estudo de caso foram apresentados e analisados de modo variável, seletivo e correlacionado aos índices referentes ao Estado do Paraná ao Brasil. Os resultados encontram-se expressos no Gráfico 7.

Gráfico 7: *Turnover* da empresa estudo de caso, do Brasil e do Paraná para a indústria de transformação, de 2004 a 2014.



Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso; e Ministério do Trabalho e Emprego.

Organização: A Autora (2015)

Comparando-se os índices gerais de rotatividade da empresa estudo de caso também foram comparados com os índices obtidos pelo Ministério do Trabalho para o setor indústria de transformação, tanto para o Brasil quanto para o Paraná. No gráfico 7 é possível observar que, exceto para o ano de 2011, o índice de *turnover* da empresa se mostrou superior àqueles obtidos no Brasil, e em todos os anos, foi superior ao do Paraná. No Brasil, índice de *turnover* manteve-se relativamente constante entre 2004 e 2014, oscilando em torno de 13,6%. A mesma ausência de crescimento ou decréscimo observa-se no Paraná, entretanto o *IR* varia em torno de 2,2%. Já para a empresa estudo de caso, observa-se uma grande variabilidade no índice, aumentando de 2004 até 2008, decrescendo desde então até 2011, onde atingiu o mínimo de 12%, e por fim, aumentando bastante de 2012 a 2014, alcançando quase 35% (MTE, 2015).

A apresentação e análise dos dados coletados evidenciam o retrato da organização estudo de caso em relação às variáveis selecionadas para o estudo e também em relação ao

comparativo estadual e nacional. As discussões dos resultados apresentados encontram-se descritas no capítulo que segue.

6 DISCUSSÃO

Pela apresentação dos dados coletados podem-se verificar duas questões elementares, colocadas no início do trabalho, sendo, a prevalência existente do maior número de mulheres com maior nível de escolaridade; e a minoria, ainda que relativa, entre os colaboradores ser do sexo feminino.

Deste modo, se pode perceber que: 1- as mulheres investem mais em estudos que os homens; 2- os homens são a maioria dentro da organização estudo de caso, somando-se os dois departamentos.

Estes dois pontos iniciais são cruciais para o embate existente no mercado de trabalho do Brasil. Ainda que a legislação busque deliberar em favor da igualdade entre os sexos, a primazia inerente à sociedade paternalista que perdura no Brasil ainda se encontra presente. Muitos são os fatores que contribuem para que este fato ainda ocorra. Dentre eles pode-se citar a relação família: as mulheres tendem a participar mais da educação dos filhos e por este fator, acabam por optar por não ter emprego formal, quando existe possibilidade financeira. Por outro lado, as mulheres são mais atenciosas em relação aos investimentos em educação. Em geral, como evidenciado pela análise dos dados, as mulheres estudam mais que os homens. Assim, se tem que: as mulheres estão menos presentes nas organizações, mas, em contrapartida, estudam mais.

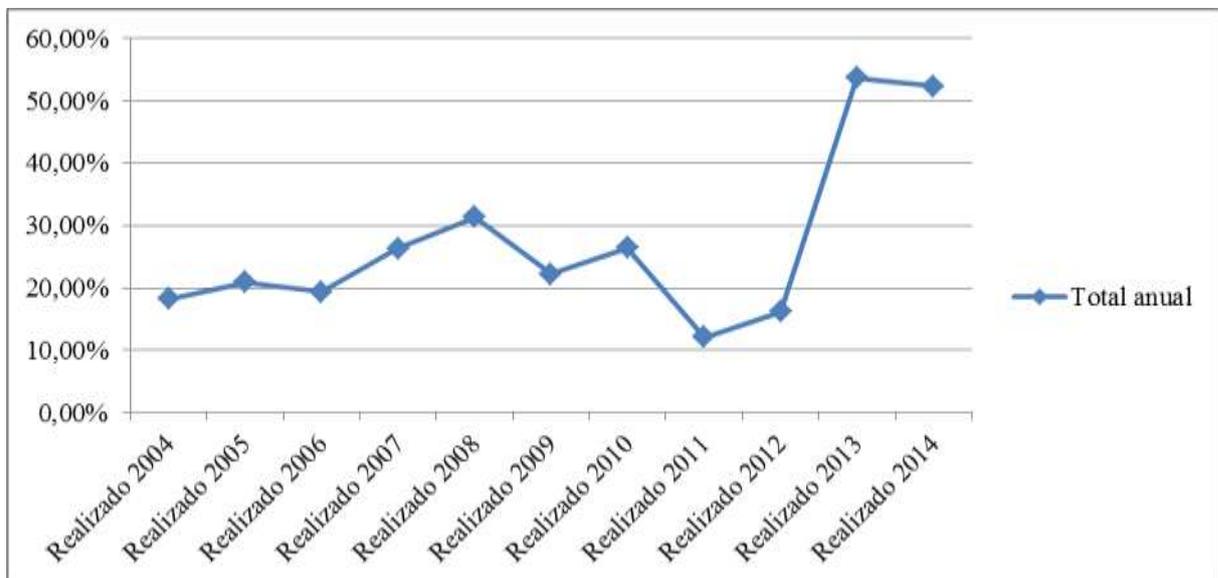
Estes apontamentos levam a discussões inerentes à organização estudo de caso, refletindo o seguinte: 1- os homens mantêm os maiores índices de *turnover* do que as mulheres; 2- as mulheres são minoria dentre os colaboradores da organização; 3 – quem estuda mais, tem menor índice de *turnover*. Indica-se por estes fatores que os índices de *turnover* afetam mais aos homens do que as mulheres, pelo fato de que dentro das organizações, o colaborador que possui maior formação acadêmica possui maior capital intelectual agregado e, portanto, menor probabilidade de ser demitido por iniciativa do patronato.

6.1 O COMPORTAMENTO DO *TURNOVER* NA ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO

O comportamento do *turnover* na organização estudo de caso mostra-se relacionado ao que ocorre na indústria de transformação, subsector alimentício. Ao se observar o Gráfico 7,

percebe-se, como mencionado em capítulo anterior, que a o índice de *turnover* da organização está elevado, demonstrando uma variação de 34,14% durante o período pesquisado. Este fator pode evidenciar a necessidade de se investir mais na capacitação dos colaboradores, retendo talentos e capital humano. Assim acredita-se que os colaboradores se motivem mais em permanecer na organização, no sentido de que os mesmos não se desliguem da mesma por motivos que não sejam aqueles dos quais a própria empresa necessite, fazendo com que o índice de *turnover* se mantenha dentro do sustentável (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Gráfico 8: Índice de *turnover* geral da empresa estudo de caso.



Fonte: Dados coletados com a empresa estudo de caso.

Organização: a autora (2015)

Ainda em relação ao Gráfico 8 evidencia-se que o índice de *turnover* para a empresa estudo de caso atingiu 52,34% ao término do ano de 2014. Este valor se encontra em igualdade com o setor de transformação ao qual pertence o subsetor alimentício. A indústria de transformação é uma das que mais emprega no Brasil (DIEESE, 2014). O índice de *turnover* da organização estudo de caso, assim como o da indústria de transformação, encontra-se acima da média observada para o mercado celetista no Brasil, que se encontra em 43,4% (taxa descontada), segundo o DIEESE (2014).

Entretanto, segundo Carvalho (2013) não existe um índice de *turnover* que possa ser considerado adequado. Tudo irá depender do ramo em que a organização atua. Na organização estudo de caso, por exemplo, o sistema atua em duas modalidades: quando a

economia está em crescimento e quando está em recessão. No primeiro caso, contrata-se um percentual 10% maior que o número de saídas, no sentido de suprir e encontrar aquele que se adapte melhor ao cargo, para depois, tomar a decisão de qual servirá melhor às propostas e enquadramentos exigidos pelos padrões da organização. O segundo caso, estabelece a retenção de gastos. Neste caso, se determinado setor perder, por qualquer motivo, um colaborador, pode ocorrer a perda também do posto de trabalho, ficando com déficit de pessoal, ao menos até que a situação se adeque novamente. Neste âmbito, Carvalho (2013) comenta que com a queda de produção torna-se comum a perda de postos de trabalho e isto pode levar a crises nacionais de emprego.

Para a análise dos dados coletados na organização é salutar que se mencionem as análises das variáveis selecionadas para o trabalho.

6.2 DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS SELECIONADAS

Em relação às variáveis selecionadas para o estudo, lembrando: escolaridade, sexo e departamento de atuação dos colaboradores, algumas considerações podem ser levantadas, tomando-se como base a apresentação e análise dos dados e as constatações dos parágrafos anteriores deste tópico.

6.2.1 Variável Escolaridade

Em relação a escolaridade, observou-se que as mulheres dispõem mais tempo aos estudos. Embora sejam minoria dentro da organização a escolaridade dentro do período pesquisado é mais elevada para as mulheres do que para os homens. Conforme comparação com os dados obtidos em relação ao que se apresenta para o Brasil de modo geral (IBGE, 2012). Em todos os níveis pesquisados para o Brasil, os resultados para as mulheres encontram-se superior em relação aos encontrados para os homens, durante o período de estudo.

Para a organização estudo de caso, os dados não se mostram diferentes, apesar do fato de que um único trabalhador da empresa que possui o grau de mestre ser do sexo masculino. Todavia, os parâmetros gerais demonstram a superioridade feminina em relação ao tempo de permanência nas instituições de estudo.

Tal fato se encontra refletido nos índices de *turnover* da organização. A demanda de desligamentos é superior entre os homens, embora estes sejam a maioria entre os colaboradores dos dois departamentos analisados.

Estes dados podem ser comparados ao perfil nacional. Os investimentos em educação entre as mulheres são superiores aos realizados pelos homens. As causas de tais comportamentos, não foram avaliadas para este estudo, entretanto, despertam interesse e podem ser mais bem avaliadas num estudo que contemple esta prerrogativa. Deste modo, fica o indicativo para próximos estudos.

6.2.2 Variável Sexo dos Colaboradores

A distribuição entre os sexos dentro da organização estudo de caso não encontra discrepâncias muito salientes. Entretanto, observa-se a superioridade do número de homens atuantes nos dois departamentos pesquisados.

Novamente os dados correspondem ao perfil nacional, que aponta a superioridade da presença masculina no mercado de trabalho brasileiro celetista de trabalho brasileiro (IBGE, 2012). Embora os números de colaboradores não possuam diferenças muito elevadas, elas existem e demarcam a classificação da distribuição das vagas dentro da organização priorizando o sexo masculino.

Por outro lado, se compararmos os índices de *turnover* apresentados para cada um dos sexos, se pode observar que as mulheres possuem menor probabilidade de serem desligadas, ou pedirem desligamento, da organização. Este fator pode estar atrelado a escolaridade superior das mulheres em relação aos homens, como mencionado anteriormente.

Os dados levam a crer que tanto em relação a escolaridade, quanto em relação ao sexo os homens são maioria dentro da organização estudo de caso. Mas, isto não significa sua maior permanência dentro da organização. Deste modo, se pode argumentar a favor dos investimentos em educação realizados pelas mulheres em relação aos homens.

6.2.3 Variável Departamento de Atuação

Em relação ao departamento de atuação do colaborador, a organização estudo de caso conta com dois departamentos de atuação com contrato direto, sendo estes os analisados

na presente pesquisa. Sendo eles, o departamento operacional, que trata das operações de armazenagem e gerência dos produtos distribuídos, e o departamento administrativo, que realiza a logística da operação de modo geral, tratando de assuntos referentes aos colaboradores com contrato direto e dimensionando a necessidade de atuação dos colaboradores com contrato terceirizado (que não constam nos dados coletados).

Dentro desta variável, encontram-se as hierarquias relativas à organização. O departamento administrativo conta com homens e mulheres atuantes e dentro destes, se encontram distribuídos os cargos hierarquicamente. O que foi tratado nos dados coletados se restringe às variáveis anteriores: escolaridade e sexo.

Os dados coletados apontam a predominância da superioridade de formação acadêmica entre as mulheres entre os dois departamentos. A distribuição por sexo, atua com superioridade masculina. Entretanto, o índice de *turnover* é superior entre os homens nos dois departamentos pesquisados.

6.2.4 Comportamento do *Turnover* na Organização Estudo de Caso segundo Análise Geral das Variáveis

De acordo com a avaliação das variáveis, se pode verificar que na organização estudo de caso, o comportamento geral do *turnover* possui a predominância masculina em todas as variáveis discutidas. Em relação a escolaridade, os homens encontram-se em desvantagem, por isso possuem maior número de desligamentos, uma vez que a escolaridade influencia na permanência dos colaboradores em seus empregos (RAIS, 2011). Os indivíduos que possuem maior a escolaridade possuem maior competitividade no mercado de trabalho e tendem a ficar menos tempo desempregados, durante períodos em que se encontra fora do emprego formal.

Em relação ao sexo, a organização estudo de caso conta com um número maior de colaboradores do sexo masculino, de modo geral, entre os dois departamentos. Entretanto, isso não garante que sejam os homens a permanecerem por maior período de tempo no emprego, pois, a organização opta por desligar os colaboradores com menor a escolaridade, e estes encontram-se entre os homens.

Em relação ao departamento de atuação, observa-se na organização estudo de caso que os homens são maioria em ambos os selecionados para o estudo. Percebe-se que o comportamento do *turnover*, entre os departamentos é inferior no administrativo, fator que

pode estar relacionado com o maior nível de escolaridade encontrado neste departamento. Nota-se ainda, que o maior índice de desligamentos encontra-se entre os homens.

De modo geral, pode-se argumentar que o comportamento geral do *turnover* na organização estudo de caso é afetado diretamente pela variável escolaridade. Esta variável influencia diretamente o índice de desligamentos em ambos os departamentos e sexo dos colaboradores.

Observou-se pela análise dos dados que de modo geral os colaboradores com maior participação no índice de *turnover* são do sexo masculino. Como a escolaridade é levado em consideração no momento da substituição do colaborador, e os colaboradores que mais investem em formação acadêmica são do sexo feminino, as mulheres sofrem menos com os desligamentos do que os homens em ambos os departamentos pesquisados.

Assim, o comportamento do *turnover* na organização estudo de caso reflete o perfil dos trabalhadores celetistas brasileiros de modo geral, em se tratando de indústrias de transformação, subsetor alimentício.

Os fatores apontados representam uma referência relacionada ao perfil do mercado de trabalho formal brasileiro. Sua discussão, deste modo, remete não somente ao que ocorre na organização estudo de caso, mas, ao setor da indústria de transformação no Brasil. Assim, a reflexão sobre a mitigação do *turnover* requer atenção.

6.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A MITIGAÇÃO DO *TURNOVER* NA ORGANIZAÇÃO ESTUDO DE CASO

Em se tratando de gestão do conhecimento, na organização estudo de caso, torna-se oportuna a ideia de que maiores investimentos devem ser realizados para que o índice de *turnover* mantenha-se com a menor taxa possível. Para tanto, a organização busca motivar seus colaboradores para que os mesmos não sintam a necessidade ou a vontade de trocar de emprego. O índice geral de *turnover* da organização estudo de caso encontra-se no gráfico 11. Tais motivações se encontram nos programas de benefícios e palestras realizadas pela organização. Entretanto, a análise dos dados permite argumentar que tais ações não são suficientes para que ocorra a mitigação do *turnover* dentro da organização. Uma vez que se levado seu índice de *turnover* em consideração, tem-se que a cada doze meses mais da metade de seus colaboradores são novos e necessitam de capacitação para poderem desempenhar suas

funções com qualidade. Deste modo, acredita-se que algo no desenvolvimento das ações realizadas pela organização precise de maiores investimentos.

Neste sentido, acredita-se que as capacitações e investimentos nos colaboradores, bem como uma seleção mais rigorosa no momento da contratação dos mesmos possam ser fatores a serem levados em conta. O mercado de trabalho brasileiro, conta cada vez mais com colaboradores com maior capacitação e formação acadêmica e profissional (DIEESE, 2014), entretanto, é imprescindível maior investimento e valorização dos profissionais para que estes não se sintam motivados a se desligarem da organização à procura de melhores oportunidades, quando for o caso. Por parte da organização a retenção de talentos deve ser foco (LIMA, 1980), pois, dela demandam melhores resultados.

Os dados analisados e discutidos apontam para a necessidade da gestão do conhecimento empregar técnicas que possam tanto selecionar, quanto manter os talentos dentro da organização. Neste sentido, a teoria do capital humano, aplicada na organização estudo de caso pode trazer contribuições distintas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recurso mais importante dentro de uma organização é sem dúvidas o ser humano. Somente por intermédio dele é que a organização pode atingir seus objetivos. Portanto, é imprescindível que a organização busque oferecer melhores condições de trabalho para seus colaboradores e com isso obter a permanência dos mesmos, desenvolvendo seu trabalho com eficiência e alta produtividade.

Houve uma época em que as pessoas eram tidas apenas como recursos disponíveis: recursos humanos. Os trabalhadores eram considerados como peças que podiam ser substituídas a qualquer momento. Seu valor era praticamente nulo dentro das indústrias. Um bom trabalhador, nesta perspectiva, era aquele que não tinha problemas de saúde, produzia muito, não faltava, fazia mais do que o seu contrato em horas e não almejava nenhum tipo de ascensão profissional.

As empresas eram as que detinham e manipulavam toda e qualquer regra. O funcionário que não estivesse satisfeito, poderia ser trocado. Não havia qualquer tipo de valorização. As empresas não pensavam na qualificação dos profissionais e nem se o que eles sabiam era importante para o desenvolvimento da empresa ou não.

Entretanto, como a evolução dos processos sociais e culturais afetou diretamente o processo produtivo e econômico, as empresas passaram a olhar com “outros olhos” seus funcionários. A conquista das leis trabalhistas, o desenvolvimento dos processos de produção, fez com que o conhecimento fosse tido como elementar dentro de uma empresa, que agora, passa a pensar mais na qualidade dos serviços prestados e na qualidade de sua produção.

Neste contexto, a empresa ganha o status de organização e os funcionários passaram a ser colaboradores. Tudo ganha novo sentido e novos rumos. Tendo em vista as mudanças ocorridas, como a globalização da economia e o avanço tecnológico, o conhecimento tornou-se valioso.

Assim, o conhecimento produzido dentro e fora das organizações passa a ter caráter elementar no meio de produção, no mundo globalizado. Os investimentos na manutenção daquilo que os colaboradores sabem e o retorno daquilo que eles já sabiam e ampliaram com os investimentos realizados pela organização, passam a agregar valor aos produtos e às pessoas. Neste ponto, elas não são mais facilmente descartáveis, passam a ter o poder de escolha e de angariar elementos que as tornem competitivas dentro do mundo dos negócios, fazendo com as organizações queiram que elas estejam trabalhando para elas. O mundo

globalizado conta com suas vantagens e desvantagens. Atualmente o mundo se encontra perante complexidades nunca antes vistas, que afetam o mundo corporativo e encadeiam milhares de situações em que as organizações têm de se envolver ou acabam por se tornarem obsoletas.

Os fatores econômicos e sociais caminham lado a lado. O conhecimento e sua gestão, na atualidade são preponderantes para ações que impliquem em desenvolvimento, geração de renda e produção que perdure. Ou seja, todos devem se inserir, tanto as organizações, quanto os colaboradores. Neste contexto de experimentações diárias, o conhecimento passa a ter papel privilegiado e assume a liderança e o papel de fomentar o desenvolvimento de tudo e de todos. Tal processo, por sua vez, ocorre numa cadeia, na qual um elemento encontra-se ligado ao outro. Os conhecimentos não são propriedades, são estímulos que levam à produção de mais conhecimento.

Dentro destes patamares, a gestão do conhecimento se transforma em uma ferramenta que atua no sentido de agregar valor à organização e também aos seus colaboradores. A aquisição e a aplicação, assim como a disseminação do conhecimento são inerentes ao contato estabelecido entre organização e colaborador. Para a implantação de uma boa gestão do conhecimento, as organizações devem, neste contexto de situações, atuar com um organismo vivo, onde o conhecimento deixa de ser individualizado e passa a ser coletivo, e este passa a ser o diferencial e maior valor entre uma organização e outra.

De fato, as organizações já possuem este dado. Elas já sabem que o conhecimento desenvolvido pela organização, aliado ao conhecimento trazido pelo colaborador, tornam a empresa única no mercado. E este é um bem valioso que só pode ser transmitido de uma pessoa para outra por meio da comunicação. O ser humano é dotado e capaz, ao longo de sua história na Terra, de desenvolver a comunicação com seus semelhantes por meio da linguagem e depois, da escrita. Uma boa convivência humana requer bons meios de comunicação, assim, as organizações devem ter em mente que seus colaboradores constituem uma unidade viva, inserida em sua base de administração. Para que a comunicação seja produtiva e não vire motivo de desordem e desqualificação do trabalho prestado, é notório que a organização necessita de uma gestão do conhecimento que possa ser capaz de investir em meios de qualificar seus colaboradores, fazendo-os se sentirem como uma parte viva da organização, uma peça rara cuja presença se faz sentir, quando não está presente.

Neste sentido, manter aqueles que se tem, ou seja, os colaboradores bem motivados e detentores de *knowhow* entre os seus, faz a diferença.

Por este motivo, apenas ter conhecimento pode não ser o suficiente. É necessário saber utilizá-lo e a partir dele produzir novos conhecimentos e formas de lidar com determinadas situações. Caso contrário, a estagnação é iminente.

Dentro destas contextualizações a gestão do conhecimento deve passar a fazer parte da organização. Assim, ela deve se tornar acessível para todos os colaboradores e também, para que os mesmos compreendam sua real importância para o desenvolvimento tanto de suas funções, quanto da organização e sua atuação no mercado globalizado. O sucesso e os benefícios na implementação de uma gestão de conhecimento dentro das organizações só se torna possível se todos participarem do processo, formando uma aliança. A atuação dos responsáveis pela partilha, socialização e transferência de conhecimento, deve ser realizada de modo eficaz, caso contrário, o conhecimento volta a ser retido apenas pela organização, tornando-a obsoleta.

Para que a gestão do conhecimento seja eficaz, é necessária a adoção de estratégias conscientes para que os resultados sejam positivos, partindo do pressuposto de que a gestão do conhecimento não é um modismo, mas sim, uma ferramenta de gestão, uma filosofia organizacional, que deve estar bem estruturada e com seus pilares fortemente equilibrados, não no sentido de fixos, mas sim, no sentido de agregadores do saber e compartilhadores do mesmo, num vai e vem de informações que devem transitar pelos imaginários dos colaboradores como ações eficientes das quais eles também fazem parte. Só assim a gestão do conhecimento pode ser tida como uma estratégia duradoura. A gestão do conhecimento se transformou num bem valioso, num recurso estratégico, que define a organização perante as demais.

Cada vez mais, a gestão do conhecimento é uma realidade diante da vivência das organizações, pois, o conhecimento numa organização não a torna mais competitiva, o que faz com que isso ocorra é o gerenciamento deste conhecimento. Tem-se uma mudança de paradigma: agregar valor, produzir valor e gerenciar este valor, sob a forma de conhecimento. Assim, investimentos nos profissionais são cada vez mais fundamentais e essenciais para as organizações.

No contexto de todo o trabalho, acredita-se que a gestão do conhecimento está em passos de atingir seu desenvolvimento na organização estudo de caso. Os processos de organização das ações que correspondem ao tratamento da informação e disseminação do conhecimento, embora estejam em fase inicial, encontra-se com resultados que, acredita-se, estarem em bom direcionamento. Assim, a organização está procurando caminhos e soluções viáveis para manter seu pessoal e apontar caminhos em direção aos seus objetivos.

Neste âmbito, acredita-se que o objetivo geral da pesquisa em analisar o comportamento do *turnover* frente aos conceitos de gestão do conhecimento e sua relação com o nível de escolaridade e com o sexo dos colaboradores, foi atingido.

Por meio dos dados coletados se puderam analisar o perfil dos desligamentos realizados e sua relação com a escolaridade e com o sexo dos que compunham a maior parcela dos desligados durante o período pesquisado.

Em relação aos objetivos específicos acredita-se que estes desdobramentos foram alcançados, pois, mostrou-se por meio da análise dos dados coletados e por meio das discussões realizadas que as possibilidades para cada um dos objetivos são passíveis de serem alcançadas dentro das organizações. Deste modo, os resultados para cada um dos mesmos segue abaixo:

1- Mostrar a importância do *turnover* dentro das organizações.

O *turnover* demanda gastos e empenho em novas contratações para as organizações. Quando o índice é muito elevado, os gastos se tornam dispendiosos, podendo causar dificuldades na produção.

2- Analisar a tendência do *turnover* na organização estudo de caso.

Os dados coletados e apresentados juntamente com suas análises mostraram o perfil do *turnover* na organização estudo de caso, mostrando sua tendência na contratação de um número maior de colaboradores do sexo masculino e deixando em evidencia a prevalência destes nos desligamentos realizados.

3- Caracterizar o *turnover* na organização pesquisada segundo sexo e escolaridade dos colaboradores.

Os dados mostram que o perfil da organização estudo de caso salienta a demanda maior de colaboradores do sexo masculino em relação ao sexo feminino, demonstrando que as colaboradoras da organização estudam mais que os colaboradores e possuem menor índice de *turnover*.

4- Associar os conceitos de gestão do conhecimento e sua influência nos índices de *turnover*.

Observou-se que a gestão do conhecimento possui papel importante na mitigação do *turnover*, pois, pode embasar seus posicionamentos em teorias da aprendizagem e a partir delas elencar os elementos essenciais ao bom andamento das operações da organização.

Assim, a questão levantada para a pesquisa que se resumia em mostrar se o comportamento do *turnover* na organização estudo de caso estava relacionado com a escolaridade e com o sexo, obteve como resposta a afirmativa de que sim, as relações entre escolaridade e sexo são pertinentes ao se avaliar o índice de *turnover* dentro da organização.

Mostrou-se elementar o fato de que as mulheres são minoria na organização, entretanto, possuem menor participação nos desligamentos realizados. Este dado atribui-se, na conjuntura apresentada, à formação.

Deste modo, a gestão do conhecimento deve ser bem ancorada em teorias que a sustentem teoricamente para que possa atingir todos os de departamentos com os quais conta cada organização.

Neste sentido, este trabalho de pesquisa mostra que a função social da academia se faz importante quando se trata de investir em análises e avaliações de ações, comprando-as com outras já realizadas. Deste modo, quando compartilhado, o trabalho acadêmico traz benefícios sociais fundamentais.

Na especificidade retratada, observou-se que a relação entre o número de anos de estudo e a distribuição de vagas segundo o sexo, delimita o perfil do comportamento do *turnover* na organização. Mostrando que quem estuda mais, possui menor chance de ser desligado da empresa. E, também, que as mulheres possuem menor participação nas organizações do setor da indústria de transformação, subsetor alimentício.

Para que uma organização consiga encontrar meios e formas de melhorar sua qualidade de produção utilizando-se da gestão do conhecimento, ela deve dar os primeiros passos sem ter pressa. Os resultados que mais se destacam são aqueles que são construídos de modo vagaroso. É essencial iniciar. Sem isso, não há o que se possa melhorar.

Fica, assim, a demanda de novos estudos que possam contribuir com o perfil do mercado de trabalho brasileiro, que se encontra repleto de oportunidades que impetram por análises acadêmicas.

8 REFERÊNCIAS

AQUINO, Y. Taxa de rotatividade no mercado de trabalho fica em 63,7% e mantém estabilidade. Agência Brasil. 2014. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-12/taxa-de-rotatividade-do-mercado-de-trabalho-alcancou-637-em-2013> Acesso: out/2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO – Abia. **Indústria da alimentação**: principais indicadores econômicos. Disponível em: <[http://www.abia.org.br/Ficha Técnica.pdf](http://www.abia.org.br/Ficha_Técnica.pdf)>. Acesso : set/2015.

_____. **Indústria da Alimentação**: principais indicadores econômicos. Disponível em: [http://www.abia.org.br/Ficha Técnica.pdf](http://www.abia.org.br/Ficha_Técnica.pdf) Acesso: out/2015.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, JR. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 7ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHO, A. **5 Dicas para reduzir o Turnover**. Disponível em: <http://www.caminhandojunto.com.br/2013/10/5-dicas-para-reduzir-o-turnover.html> Acesso: set/2015.

CARVALHO, M. C. **Construindo o Saber**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2002.

CARVALHO, A, C. M. de, SOUZA, L. P. de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. *IV: Prespect. Cienc. Inf.*, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS – CLT – Ministério do Trabalho e Emprego, art 458, § 2. Disponível em: <http://artclt.wordpress.com/2008/06/13/artigo-458> Acesso: out/2015.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

CRIE - Centro de referência em inteligência empresarial. **Gestão do Conhecimento – conceitos**. (on line). Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID=%7B32E72BC9-F838-4577> Acesso: ago/ 2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. Ministério do Trabalho e Emprego: São Paulo, 2011.

_____. **Os números da rotatividade no Brasil: um olhar sobre os dados da RAIS 2002 – 2013**. Ministério do Trabalho e Emprego: Brasília, 2014.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993, p. 186.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ECKERT, A.; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do *turnover* em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. **In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011**.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FALCONI, V. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 8 ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

FERLA, L. A. **O que é gestão do conhecimento? KNOWTEC**. Artigos, 04/08/2011. Disponível em: <http://knowtec.com/artigos/o-que-e-gestao-do-conhecimento/> Acesso: ago/2015.

FERNANDEZ, H. M. A Perda do Conhecimento da Empresa Originada pelo Alto *Turnover*. **Revista Banas Qualidade**. Agosto de 2006. nº 171 da Editora Epse.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, J. R. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In* FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORTE, S. H. A. C. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2006.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GADOTTI, M. A questão da educação formal/não-formal. **INSTITUT INTERNATIONAL DES DROITS DE L'ENFANT (IDE) Droit à l'éducation: solution à tous les problèmes ou problème sans solution?** Sion (Suisse), 18 au 22 octobre 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMEIRO, F. A importância do capital intelectual. Disponível em: www.economiabr.net/colunas/gomeiro/capital_intelectual.html Acesso: out/2015. de 2015.

- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1984.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. **Gestão do fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE. **Pesquisa mensal de empregos – dezembro 2014**. Brasília, 2014.
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- IPEA- INSTITUTO de PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Retratos das desigualdades de gênero e raça**. Brasília, 2011.
- JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- JOVANOVIC, B. Firm-specific of human resource management practices on turnover. **Journal of Political Economy**, 1996. n 74. p. 481 – 499.
- KIKER, B. F. The historical roots of the concept of human capital. **Journal of Political Economy**, n 74.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. 27. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- KROGH, G. V. ICHIJO, K. NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.: **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2005.
- LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LEMOS, C. A. P. **Repercussões do turnover na indústria calçadista de Nova Serrana**. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo: Pedro Leopoldo. Disponível em: <http://www.unipel.edu.br/2011/media/pdf/mestrado> Acesso: out/2015.
- LIMA, R. Mercado de trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação. Rio de Janeiro: **Pesquisa e Planejamento Econômico**, abr, 1980. n 10. p. 217 – 272.
- LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- LUCHESE, E. S. F. **Gestão do conhecimento nas organizações: notas técnicas**. Companhia de engenharia de tráfego de São Paulo. São Paulo, 2012.

- MANDARINE, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos**. São Paulo: Manole, 2005.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativo**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14^o Ed. Editora Saraiva, 2011.
- MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEDEIROS, R. K. R. de; ALVES, R. da C.; RIBEIRO, S. R. S. *Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio LTDA*. **Revista Connexio**, 2012.
- MEDEIROS, E. G. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil**. 2002. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- MENEZES-FILHO, N.; PICHETTI, P. Uma análise da duração das relações de emprego em São Paulo – 1980 a 1999. In: CHAHAD, J. P. Z.; PICHETTI, P. (orgs.). **Mercado de trabalho no Brasil: padrões de comportamento e transformações institucionais**. São Paulo: MTE/FIPE/FEZ-USP, 2003.
- MILIONI, B. **Dicionários de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fênix, 2006.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2003.
- MOURA, A. H. de. **Os ativos intangíveis e o capital intelectual**. Disponível em: <http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/AtivosIntang.pdf> Acesso em: jul/2015.
- MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.
- NEVES, M. de A. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: ROCHA, Maria Isabel Baltar (Org.). **Trabalho e gênero: mudanças e desafios**. São Paulo: Ed. 34, 2000. p. 171-185.
- _____. Cadeia automotiva: flexibilidade, precarização e relações de gênero. **Trabalho e Educação, Revista do NETE/UFMG**, Belo Horizonte, n. 8, p. 90-110, jan./jul. 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, B. A. C.; OLIVEIRA, G.C. A competitividade internacional da indústria alimentícia brasileira: uma análise à luz da Teoria Porteriana. **Revista Eletrônica de Administração – Read**, v.10, n. 2, p. 1-13, mar.-abr. 2004.

PIAGET, J. **A Construção do Real na Criança**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

POMI, R. M. **Recursos Humanos: Mudanças**. 2007. Disponível em: <http://www.pesquisabrasileira.com.br> Acesso: set/2015

PONCHIROLI, O. **A importância do capital humano na gestão estratégica do conhecimento sob a perspectiva a teoria o agir comunicativo**. 2003. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

PORÉM, M. E. GUARALDO, T. de S. B.. **Informação e conhecimento em organizações do conhecimento**. Data Grama Zero. Rio de Janeiro, v 1, n 1. fev. 2012. Disponível em: http://www.dgz.org.br/fev12/Art_06.htm Acesso: set/2015.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

QUÉGE, M. A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School**, São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios.pdf> Acesso: set/2015

R Development Core Team., **R: a language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing**: Vienna, Austria, 2013. Disponível em: <http://www.R-project.org> . Acesso em: 2015.

RAIS – Ministério do Trabalho e Emprego. Dados estatísticos. Brasília, 2011.

REBOUÇAS, F. **O que é gestão do conhecimento?** Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/que-e-gestao-do-conhecimento> Acesso: ago/2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Hall, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 37. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

SAFFIOTI, H. I. B. Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, A. O.; BRUSCHINI, C. (Orgs.) **Uma Questão de gênero**. São Paulo ; Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

SHAFFER, Harry G. Investment in Human Capital: Comment. **The American Economic Review**, 51, Parte 2, dezembro de 1961, p. 1026-1035.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. **Human Recource Magenament**: positioning for the 21st century. 6th ed. Copyrith: New York, 1996.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1973.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SERRAT, O. **Knowledge Solutions**: tools, methods and approaches to drive development forward and enhance its effects. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010.

SILVA, G. L. da R. e. **Controle de turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, S. L. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2> Acesso: set/2015.

SILVA, N. F. A.; LIMA, M. J. O. Qualidade de vida no trabalho: o estudo qualitativo na empresa natura. Barretos. *In: V Semana científica e cultural do serviço social das faculdades unificadas da fundação educacional de Barretos*, 2007, Barretos. Anais. Barretos: FUFEB, 2007.

SILVEIRA, C. C. da; **Analise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre, 2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STEWART, T. A . **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, n. 22, set./out. 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio Empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

_____. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. ELSEVIER. Rio de Janeiro: 2003.

TOFFLER, A. *Powershift*: as mudanças dos poderes. Rio de Janeiro: Editora Record, 2ª edição, 1990.

VARGAS, C. Grande problema do emprego é a rotatividade. *In Paraná Online*. Economia. Publicação revisada: 2013. Disponível em: <http://www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/416385/?noticia=GRANDE+PROBLEMA+DO+EMPREGO+E+A+ROTATIVIDADE> Acesso em: nov/2015.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2003.

WERNKE, R., LEMBECK, M., BORNIA, A. C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. *IN: Revista FAE*, Curitiba, v.6,n.1, p-15-26, jan./abr. 2003. Disponível em: http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/02_rodney.pdf Acesso: ago/2015.

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