BBR
BRAZILIAN BUSINESS REVIEW

Vitória-ES, 2017
p. 182-203 ISSN 1808-2386 *DOI: http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.3*

A Gestão do Conhecimento Como Fator Determinante na Retenção dos Colaboradores na Empresa: Um Estudo de Caso em uma Organização do Ramo Moveleiro

Osmarina Pedro Garcia Garcia[†]
Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Sandra Maria Coltre[Ω]
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

RESUMO

Este estudo investigou qual(is) fator(es) da gestão do conhecimento se, pela via tácita e/ou explícita, são determinantes na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro. A pesquisa foi exploratória, com procedimento de levantamento e abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados em junho a agosto/2014, em uma indústria de móveis de Francisco Beltrão/PR, por meio de questionário aplicado a 224 funcionários das áreas administrativa, industrial e comercial, sendo: 11 gerentes, 44 encarregados de setores e 169 trabalhadores operacionais. A escala de Likert detectou a frequência das opiniões dos respondentes. Para proporcionar consistência às conclusões, os dados obtiveram tratamento estatístico da Análise Multivariada, elaborada no software livre R. Aplicaram-se as técnicas de Análise de Componentes Principais, Análise Fatorial, Análise de Correspondência, Análise de Correlação e Teste Qui-Quadrado separadamente para vias tácita e explícita. Após as análises, conclui-se que, por meio dos fatores apresentados no estudo, ambas as vias exercem influência na retenção dos funcionários da empresa pesquisada.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Fatores da gestão do conhecimento. Via tácita e via explícita.

Recebido em 03/11/2015; revisado em 18/12/2015; aceito em 18/12/2015; divulgado em 01/03/2017

Author for correspondence:

[†]. UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Rua Rio de Janeiro 1405, Cascavel – PR
CEP 85801-030
E-mail: osmarinagarcia@hotmail.com

[Ω]. Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Rua São Paulo, 500 - Cascavel - Paraná
- CEP: 85801-020
E-mail: sandracutu1@gmail.com

Nota do Editor: *Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.*

Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem sido discutida tanto nos meios acadêmicos quanto organizacionais. O ensaio de Michael Polanyi, em 1962, com o artigo *Conhecimento tácito: sua relação com alguns problemas de Filosofia* foi uma das bases para que Nonaka & Takeuchi (1997) desenvolvessem nas empresas japonesas ações inovadoras de gestão, explicitadas no livro A Criação de conhecimento na empresa. A pujança do assunto em transformar o aprendizado individual no coletivo nas organizações mantendo sua produtividade constante, chamou atenção de todos.

Todavia, os estudos sobre gestão do conhecimento, até agora, têm enfatizado o conhecimento explícito, - aquele formalizado nos livros, manuais de sistemas, relatórios, planilhas, documentos repositores de dados, entre outros - que pode ser transmitido de forma sistemática. Já o conhecimento tácito é compreendido como aquele que é pessoal e complexo, oriundo da experiência. Ele é criado pela interação entre o conhecimento tácito (pessoa) e explícito (resultado da ação humana). O tácito, por essência, é prático e é geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência e de uma expertise. Possui uma dimensão contextual, valorativa e mutante por variar de indivíduo para indivíduo e está vinculado à expertise de cada indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é o que se adquire durante a vida. Porém, frequentemente é descartado por vários autores devido a estar vinculado à intenção da visão humana que pode mudar de uma situação para outra e por ser subjetivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Mesmo que alguns estudiosos e gestores permaneçam céticos quanto ao conhecimento tácito, são as percepções humanas que inferem em nossas decisões. Hoje é sabido que decisões puramente pela racionalidade instrumental não se comprovam. Tais decisões sempre estão permeadas pela racionalidade substantiva. E, se o conhecimento está nas pessoas, o gerenciamento desse conhecimento, por outras pessoas, consiste em um processo complexo e contínuo que envolve a percepção do envolvido.

Em decorrência da globalização, as empresas estão envolvidas em um complexo volume de informações sem precedentes, gerando, por sua vez, uma necessidade de criar produtos para os atuais mercados e lidar com novos concorrentes, exigindo delas constante inovação. É nesse contexto que se incentiva o desenvolvimento da gestão do conhecimento; buscando a interação entre colaboradores e empresa. Essa interação deve ser cada dia mais consistente já que os custos da rotatividade são altos e causam grandes transtornos ao ritmo da produtividade organizacional. E hoje em busca de ações que retenham o colaborador nas organizações as tem levado a desenvolver ambientes e programas de retenção que até então não eram pensados.

Para realizar a gestão do conhecimento, é necessário focar tanto na dimensão tácita (comportamental) como na dimensão explícita (estrutura e tecnologia) para gerar efetividade organizacional. Neste contexto, para reter os colaborados, as organizações devem promover

políticas e estruturas de trabalho que os mantenham lá. Muitos estudos apontam que colaboradores satisfeitos com seu ambiente de trabalho contribuem de forma efetiva para a organização e por isso, identificar como reter os funcionários tem gerado muitos estudos. O desafio é descobrir o que os colaboradores consideram importante para permanecerem em seus ambientes de trabalho.

Em vista desses argumentos, o estudo investigou qual(is) fator(es) da gestão do conhecimento, via tácita e/ou explícita, são determinantes na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Desde a década de 1990, a gestão do conhecimento tornou-se a *front office* dos processos de gestão. Nonaka & Takeuchi (1995), Davenport & Prusak (1998) e Senge (1999), entre outros, produziram trabalhos que ajudaram a fundamentar o que é conhecido como gestão do conhecimento. Os pesquisadores, consultores e especialistas dessa área passaram a incentivar as empresas atuais a considerar a criação do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva para sua sustentabilidade, visando à construção de um ambiente de aprendizado para preencher as demandas de uma sociedade do conhecimento pós-industrial.

Nesse contexto, surgem as organizações do conhecimento, que são aquelas voltadas para a gestão do conhecimento, novos comportamentos gerenciais direcionados à sustentabilidade e responsabilidade social. Para Nonaka & Takeuchi (1995), organizações bem sucedidas são as que: criam novos conhecimentos, os disseminam amplamente por toda organização e, rapidamente, os incorporam em novos produtos, serviços e tecnologias; além de, melhorarem as condições de trabalho das pessoas que delas fazem parte.

A demanda é por um novo perfil de trabalhador que seja flexível, multifuncional, capaz de resolver problemas e comportamento voltado à sustentabilidade e humanização do trabalho. O novo perfil é baseado em novas competências e atitudes humanizadas. Frigotto (1998) aduz que a presença desse tipo de profissional tornou-se mais frequente na medida em que a economia mundial passou a ter mais trabalhadores do conhecimento. Esse trabalhador, por meio de seu intelecto, de seu saber, passa a ser o alvo de uma nova base de qualificação que o mundo globalizado vem exigindo nas empresas. Uma nova competência é exigida dos trabalhadores, a qual ultrapassa a realização das tarefas com qualidade e os conhecimentos formais requeridos por elas. Em função disso, as organizações atuais buscam profissionais que articulem a gestão do conhecimento, que centralizam cada vez mais seu foco no saber tácito dos trabalhadores.

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existe na cabeça das pessoas. E Santos et al. (2001) argumentam que a gestão do conhecimento nas organizações busca identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos dos seus funcionários de forma estratégica na vida da empresa. A capacidade da empresa de difundir os conhecimentos

relevantes dos seus funcionários, em prol do desenvolvimento de vantagens competitivas para a empresa e sociedade em benefício de todos na empresa. Esse posicionamento é corroborado por (PROST; RAUB; ROMHARDT, 2007; BROWN; DUGUID, 2001).

Nesse sentido, o conhecimento empresarial é visto como um ativo que deve ser gerido pela empresa em busca de reverter em melhoramento da rentabilidade organizacional. E uma empresa rentável agrega desenvolvimento ao seu entorno porque gera empregos e movimenta a economia.

2.1. CRIAÇÃO E CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A criação e conversão do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento conforme apresentados por Takeuchi & Nonaka (2008, p. 23).

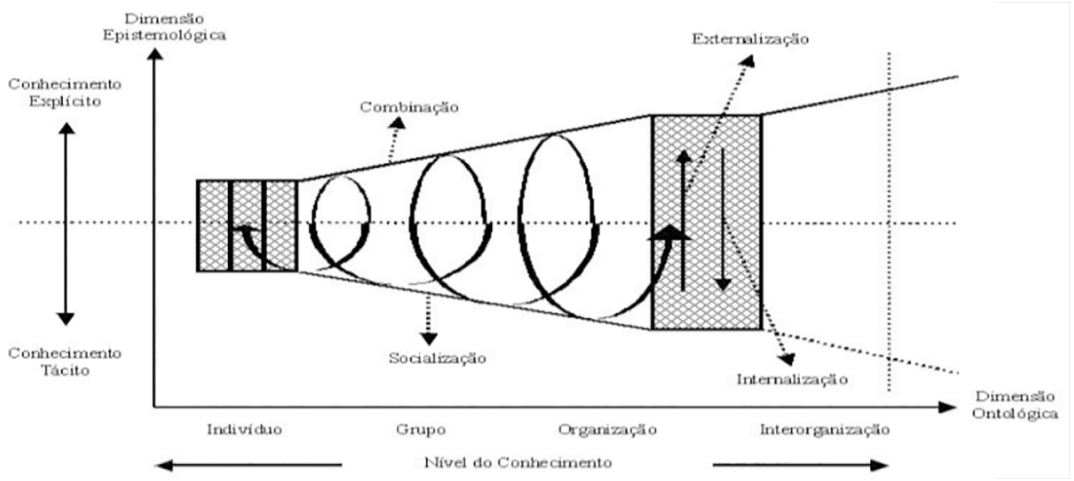
1. Socialização: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;
2. Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
3. Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
4. Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Laudon & Laudon (2004, p. 324) relatam que "À medida que o conhecimento se torna um patrimônio essencial e estratégico, o sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade da empresa de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento". Tal capacidade está nas pessoas que dela fazem parte e que realizam a conversão do conhecimento. Para Nonaka & Takeuchi (1997, p.146), o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são os líderes de forças tarefas, já que estão no centro do processo realizando a interseção dos fluxos de informações dos dois polos. São considerados como o "nó estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente", desempenhando um papel-chave na facilitação da criação do conhecimento organizacional.

Nonaka & Takeuchi (1997) explicam a conversão do conhecimento como um processo em espiral, que começa no nível individual e vai ascendendo e ampliando redes de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. O processo de criação do conhecimento organizacional compreende duas dimensões: uma ontológica (entidades criadores do conhecimento) e outra epistemológica (conhecimento pessoal) são representadas na forma de espiral conforme a Figura 1.

A ontológica é representada no eixo horizontal e implica o conhecimento organizacional. Essa dimensão parte do entendimento de que o conhecimento só é criado por indivíduos, assim, uma organização não pode criar conhecimento por si só, ela contribui na ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A dimensão epistemológica é representada no eixo vertical e é onde ocorre a conversão do conhecimento do tácito para o explícito. Diz respeito ao modo como o indivíduo arquiteta a



FONTE: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 82).

Figura 1. Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional.

realidade social, apresentando atitudes práticas, passíveis de um método próprio de análise. É o indivíduo que reflexiona sobre o conhecimento produzido por ele, sobre ele e sobre sua validade prática, tendo sempre como parâmetros suas fases de desenvolvimento e seus limites humanos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Entende-se que ao converter o conhecimento do nível individual ao organizacional resultando na socialização, quando o processo ocorre de indivíduo para indivíduo; na externalização, na qual o processo é de indivíduo para o grupo; na combinação, ocorrendo do grupo para a organização; na internalização, que advém da organização para o indivíduo, a espiral do conhecimento emerge.

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL

A gestão do conhecimento tem contribuído efetivamente para a produtividade do trabalhador brasileiro e para evolução dos modelos gerenciais nacionais. Wood JR, Tonelli & Cooke (2012) argumentam que as grandes empresas têm mostrado preocupação com o momento da gestão de pessoas porque, em busca de crescimento empresarial, os executivos anseiam por atrair funcionários com perfil adequado à cultura da empresa, que estão dispostos a se socializarem e que almejam o desenvolvimento em suas carreiras. Teixeira Filho (2000) defende que o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente corporativo das organizações, tanto nas organizações mundiais quanto nas brasileiras.

Ainda que exista um longo caminho a ser percorrido, as empresas brasileiras evoluíram bastante na última década no sentido de adotar práticas de gestão do conhecimento. Os estudos em gestão do conhecimento, desenvolvidos por pesquisadores nacionais, contribuem para a evolução da prática administrativa das empresas brasileiras por influenciarem os modelos de gestão nas organizações. Nos países mais avançados, há muitas empresas com processos bem consolidados

nesta direção. No Brasil, casos bem solidificados são relativamente recentes. Os mais conhecidos tiveram início na década de 90 (TERRA, 2005). Apontam Nonaka & Takeuchi (1997), que a cultura japonesa, incentiva as empresas investirem na via tácita, alegando que a expertise de seus funcionários agrega valor econômico à empresa. São experiências que as empresas brasileiras estão aplicando gradualmente.

As empresas brasileiras necessitam usufruir dos conhecimentos adquiridos pelos estudos elaborados em empresas no exterior e trazidos ao Brasil, como é o caso dos estudos de Polanyi (1962) e de Nonaka & Takeuchi (1997), que além da disseminação do conhecimento e de sua identidade com naturalidade busca preservar os valores humanos.

2.3. FATORES DA VIA TÁCITA E DA VIA EXPLÍCITA

Desde os trabalhos de Polanyi (1966) sobre conhecimento tácito, formou-se um imenso conjunto de conhecimento sobre como o conhecimento pode ser criado, identificado, classificado, disseminado, reutilizado, aperfeiçoado e integrado à cultura organizacional. Para o autor, o conhecimento tácito é pré-reflexivo e desenvolve-se da experiência direta e da ação. Ele é inerente às capacidades afetivas, cognitivas e motoras, e, é de difícil verbalização, por estar intrinsicamente ligado à expertise individual. Refere-se ao saber tácito indicando que há coisas que o ser humano sabe, mas não consegue expressar. Apenas age a partir desse saber. É identificado como o princípio dominante de todo o conhecimento. E, quando articulado e explicitado, deixa de o ser e transforma-se em informação para quem o recebe.

Desta forma, o conhecimento tácito é parte indispensável de todo e qualquer conhecimento, é o conhecimento que verdadeiramente é traduzido em vantagem competitiva. Fato que dificulta a reprodução pelos concorrentes. Contudo, o conhecimento tácito constitui a base para o conhecimento explícito. Sendo necessária a conversão do tácito para explícito, a fim de a empresa compreendê-lo, utilizá-lo e, a partir dele, criar novos conhecimentos.

Nas empresas os fatores da via tácita vinculados ao comportamento humano são: estilo de gestão dos líderes; sistemas de comunicação; relacionamento interpessoal e; satisfação no trabalho. Para Aziz (2014), estes fatores subsidiam a gestão do conhecimento. Por sua vez o conhecimento explícito aquele formal, claro, regrado, divididos em dados, informações e modelos. "[...] o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados e é orientado para uma teoria independente do contexto" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67). Para Polanyi (1966) o explícito pode ser expresso em palavras, números e facilmente compartilhado, representando apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Podem ser importantes para a orientação de decisões.

Para Nonaka & Takeuchi (1997), tais conhecimentos estão expressos nas políticas da organização. As políticas vinculadas à gestão de pessoas estão vinculadas às políticas de recrutamento,

de seleção, sistemas de treinamento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho e sistemas de promoção na carreira e cargo já que elas são a base da retenção de talentos.

2.4. RETENÇÃO E GESTÃO DE TALENTOS

Na era do conhecimento, tão importante quanto contratar um talento é mantê-lo. A retenção dos funcionários inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoal que envolve o comportamento dos gestores e a atuação da área de recursos humanos. A gestão de talentos tem a função de gerir as pessoas, gradativamente ganha espaço e mostra que atualmente o grande diferencial no resultado final é a pessoa. Para Aziz (2014), a manutenção de um bom funcionário culmina com alguns fatores da gestão do conhecimento. O relacionamento do funcionário com seus superiores é importante porque afeta o clima organizacional e os valores da organização, que influenciam na decisão de saída ou permanência do profissional.

Para Nakashima (2003), a retenção do funcionário é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos objetivos organizacionais e individuais. Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos importantes, que retêm pessoas.

As empresas não estão em busca apenas de pessoas para comporem suas equipes, não as veem como talentosos profissionais com potencial e capacidade de se desenvolverem e crescerem na organização. Prost, Raub & Romhardt (2007) acrescentam que deve ser cuidadosamente estruturado os processos para selecionar, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial valor. As organizações buscam pessoas que se identifiquem com sua missão, visão, cultura e valores para alcançar o sucesso empresarial e profissional. Expressões muito utilizadas nos dias de hoje, como concorrência acirrada, globalização e instabilidade, tornaram-se vivas no mundo dos negócios. Para tal, em nenhuma dessas situações a presença do ser humano é dispensada (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Assim, fica evidenciada, segundo os autores supracitados, a importância de se reterem verdadeiros talentos nas empresas. Todavia, o que as empresas oferecem em suas políticas para reter talentos estão obtendo esse resultado? Assim, quais fatores realmente são considerados chave para reter os colaboradores foi o motivo deste estudo.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi exploratório que segundo Gil (2002), objetiva aprofundar o conhecimento sobre o assunto em questão para ampliar a visão de determinado fato, aprimorando uma ideia por hipóteses a serem testadas. O procedimento é do tipo levantamento. Gil (2002, p. 70) relata que elas:

Se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O corte foi transversal no período de junho a agosto de 2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo (Rouquayrol & Almeida, 2006). Os fatores pesquisados são referentes às vias tácita e explícita, como expostos nas Tabelas 1 e 2. As hipóteses do estudo foram: H1 - os fatores da via tácita e explícita retêm talentos. H2 - apenas os fatores da via explícita retêm os talentos. H3 - apenas os fatores da via tácita retêm os talentos. Para cada hipótese afirmativa, houve uma negativa.

Foram considerados quatro fatores com 16 variáveis para via tácita e sete fatores com 24 variáveis para a via explícita, conforme Quadros 1 e 2.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário, contendo 40 questões referentes os fatores das vias tácita e explícita. A população foi constituída por 281 profissionais,

Tabela 1. Coeficientes de Correlação de *Spearman* do Conjunto das Variáveis Via Tácita.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P2	0,795446							
P3	0,627712	0,729454						
P4	0,525449	0,588736	0,547854					
P5	0,40402	0,453013	0,411183	0,468978				
P6	0,527208	0,561984	0,513497	0,530782	0,488007			
P7	0,519004	0,579571	0,457989	0,581229	0,524031	0,705633		
P8	0,538386	0,607154	0,544832	0,525742	0,513333	0,708441	0,750355	
P9	0,483165	0,508566	0,49788	0,456115	0,390164	0,582058	0,599717	0,648652
P10	0,483335	0,550597	0,536991	0,491372	0,406267	0,514593	0,521364	0,554643
P11	0,455881	0,498804	0,5079	0,510381	0,453327	0,533251	0,595178	0,592566
P12	0,420677	0,481063	0,484871	0,453037	0,414464	0,529249	0,572124	0,563642
P13	0,500749	0,566134	0,550495	0,502924	0,318076	0,396482	0,468357	0,504071
P14	0,439716	0,539128	0,592153	0,446931	0,269693	0,325215	0,400196	0,447746
P15	0,407016	0,489401	0,450281	0,469714	0,33859	0,367157	0,428516	0,431219
P16	0,423785	0,517764	0,515743	0,405378	0,352315	0,390704	0,419834	0,49341
	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
P10	0,719518							
P11	0,651587	0,725063						
P12	0,628506	0,678291	0,818168					
P13	0,522808	0,658656	0,541881	0,499001				
P14	0,466578	0,574513	0,506886	0,557126	0,708252			
P15	0,493807	0,558371	0,49902	0,453403	0,639066	0,603086		
P16	0,465018	0,573624	0,528253	0,46887	0,596113	0,655876	0,73157	

FONTE: dados da pesquisa software R (2014).

Tabela 2. Componentes Principais; Proporção da variância total; explicada por CP; Proporção acumulada da variância total; Autovalor; para as 16 notas.

Componente Principal	Proporção da variância total explicada	Proporção acumulada da variância total explicada (Ferreira, 2008: > = 70%)	Autovalor (Regra de Kaiser, > 1)
CP1	0,5549	0,5549	2,98
CP2	0,0865	0,6414	1,18
CP3	0,0676	0,7090	1,04

FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Quadro 1. Fatores e variáveis dos fatores da via tácita.

Fatores	Variáveis dos fatores
1 - Estilo de gestão dos líderes	1 - Estilo de tratamento com seus liderados. 2 - Incentivo para trabalhar em equipe. 3 - Forma de despertar o comprometimento dos funcionários. 4 - Oportunidade de participação no processo decisório.
2 - Sistemas de comunicação	1 - Ruídos. 2 - Transparência. 3 - Eficácia para a tomada de decisão. 4 - Fluidez entre os supervisores, equipes e colegas.
3 - Relacionamento interpessoal	1 - Cumprimento das normas. 2 - Baseado em confiança e respeito aos valores individuais. 3 - Para geração de informações profissional. 4 - Criatividade relacionada ao trabalho em equipe.
4 - Satisfação no trabalho	1 - Clima organizacional na empresa. 2 - Motivação de equilíbrio entre objetivo pessoal e empresarial. 3 - Reconhecimento profissional. 4 - Valorização pelo mercado com a segurança de empregabilidade.

FONTE: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997); Polanyi (1962); Davenport & Prusak (1998); Klein (1998) e Ribeiro (2006).

distribuídos em 14 gerentes de primeiro e segundo escalão; 55 encarregados e 212 trabalhadores operacionais.

Para maior consistência, os dados foram submetidos a tratamento estatístico, por meio da Análise Multivariada, e para cada uma das vias (tácita e explícita) foi aplicada a técnica de Análise de Componentes Principais e Análise Fatorial. Posteriormente, a técnica Análise de Correspondência para cada via mediu a associação existente entre cada fator e os tempos de serviços (no cargo atual e na empresa). Na sequência, a Análise de Correlação Canônica mediu a associação entre cada via (tácita e explícita) versus tempo de serviço (tempo no cargo atual e tempo na empresa). Elaborou-se também uma tabela de contingência para relacionar as variáveis: grupo 1 (idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo) com o grupo 2 (tempo de serviço no cargo atual e tempo de serviço na empresa), por meio do Teste Qui-Quadrado.

Quadro 2. Fatores e variáveis dos fatores da via explícita.

Fatores	Variáveis dos fatores
1 - Políticas de recrutamento	1 - Forma de divulgação das vagas. 2 - Exposição clara do perfil técnico e comportamental pelo recurso humano. 3 - O processo de recrutamento interno.
2 - Políticas de seleção	1 - Explanação clara da visão e objetivos da empresa. 2 - Perspectivas de crescimento profissional. 3 - Valorização das competências humanas.
3 - Sistemas de treinamento	1 - Cursos de desenvolvimento e qualificação pessoal. 2 - Processo de treinamento interno e externo. 3 - Incentivos financeiros para participação em treinamentos. 4 - Liberdade de escolher programas de qualificação.
4 - Políticas de remuneração	1 - Salário fator estimulante. 2 - Política de gratificações e bonificações. 3 - Aumento de responsabilidade com reconhecimento financeiro.
5 - Políticas de benefícios	1 - Incentivos culturais, saúde e lazer. 2 - Ajuda de custo na educação continuada. 3 - Benefícios aos familiares.
6 - Avaliação de desempenho	1 - Processo de avaliação de desempenho. 2 - Sugestões e críticas dos colegas. 3 - Incentivos para o autodesenvolvimento. 4 - Feedback com análise periódica da direção.
7 - Sistemas de promoção na carreira e cargo	1 - Transparência na ascensão de carreira no cargo. 2 - Oportunidade de receber uma promoção. 3 - Valorização pessoal na ascensão profissional. 4 - Incentivos para assumir cargo superior.

FONTE: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997); Polanyi (1962); Davenport & Prusak (1998); Klein (1998) e Ribeiro (2006).

Aplicou-se a Análise de Componentes Principais para as variáveis que afetam a permanência na empresa para distinguir os indivíduos segundo a idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo na empresa. Por fim, a Correlação Canônica entre os Componentes Principais e os tempos de serviço. As análises estatísticas foram elaboradas no software livre R, que é uma linguagem e ambiente para computação estatística.

Para o uso das técnicas mencionadas, é recomendado por Meyers, Gamst & Guarino (2013) que a amostra deve ser no mínimo cinco vezes e máximo dez vezes a quantidade de variáveis existente na pesquisa, implicando o mínimo de 200 respostas. A quantidade de variáveis foi de 40 (perguntas do questionário), que multiplicando por cinco vezes - que é o mínimo desejado - obtém-se a quantidade de 200 respostas. Para uma população de 281 funcionários, obtiveram-se 224 respostas, as quais representam 5,6 vezes a multiplicação das 40 variáveis, passando a ser a amostra da pesquisa; o que dá consistência aos dados haja vista estar além do mínimo exigido para

sua validação. A amostra tornou-se consistente, representativa, confiável e não tendenciosa, sendo: 11 gerentes, 44 encarregados de setores e 169 trabalhadores operacionais. Houve retorno de 100% dos questionários.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação contempla as dimensões: Via Tácita e Via Explícita. Em ambas as vias foram aplicadas as técnicas: Análise de Componentes Principais - ACP; Análise Fatorial - AF; Teste Qui-Quadrado; Análise de Correspondência - AC e Análise de Correlação Canônica - ACC.

4.1. VIA TÁCITA

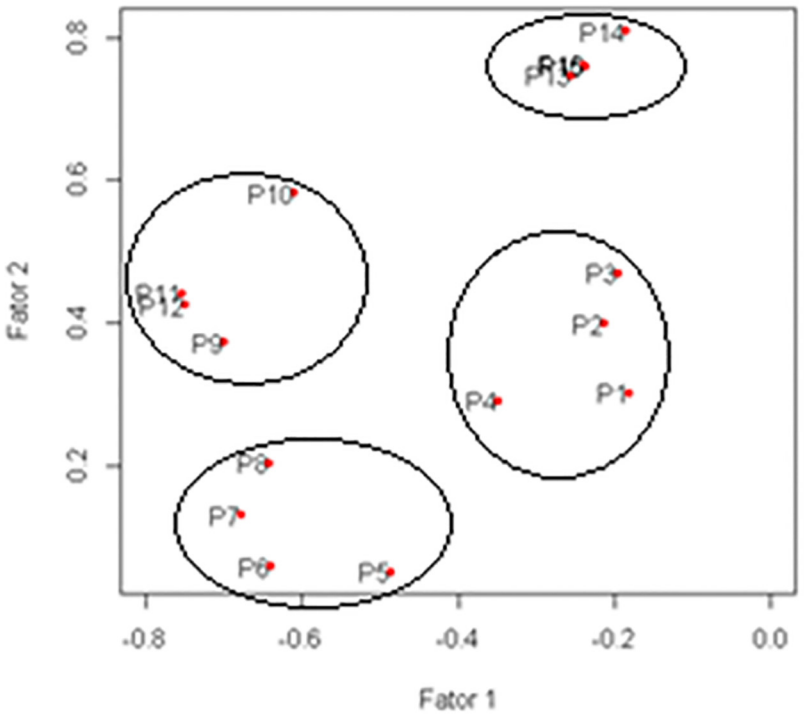
Nesta etapa, para os fatores da via tácita citados no Quadro 1, constatou-se que para todos os valores do coeficiente de correlação *Spearman* foram significativos com 5% de significância (p-valor < 0,05). As variáveis formaram três grupos de componentes principais.

A partir da ACP apresentada na Tabela 1, foram selecionados três componentes principais, denominados CP1, CP2 e CP3. Observa-se que o CP1 foi responsável pela maior porcentagem de explicação da variabilidade total das notas para as 16 perguntas do questionário que representam a via tácita formando (55,49%), seguido pelo CP2 (8,65%) e CP3 (6,76%), conforme mostra a Tabela 2.

Utilizando-se da técnica de componentes principais, junto com a análise fatorial e rotação varimax para definir os grupos de perguntas, com notas similares em relação ao total de funcionários pesquisados. A Figura 2 representa a carga fatorial para a formação dos dois primeiros fatores comuns, sendo os mais expressivos conforme a Tabela 2, e que representam respectivamente os percentuais de 55,49% e 8,65% da variabilidade total dos dados.

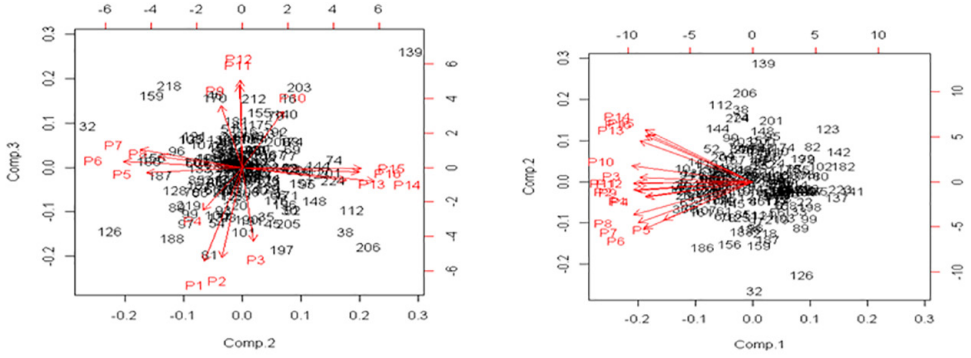
Por meio dos dois primeiros fatores comuns, constatou-se um agrupamento das perguntas distribuídas em quatro grupos. Estão inseridas nos fatores: estilo de gestão dos líderes, sistemas de comunicação, relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho. Constatou-se que os funcionários em geral têm percepção similar entre os quatro fatores da via tácita. Por meio da Figura (3-a) observa-se que o CP1 representa 55,49% da variabilidade total dos dados. Portanto, é o CP responsável pela maior porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Formado pela influência das variáveis dos fatores: estilo de gestão dos líderes e relacionamento interpessoal, os quais obtiveram notas similares.

O CP2 com 8,65% descrito nas Figuras (3-a) e (3-b) apresenta a segunda variabilidade total dos dados, deste modo, é o CP responsável pela segunda porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Formado pela influência das variáveis dos fatores: satisfação no trabalho e sistemas de comunicação. Eles oscilaram entre notas altas e notas baixas na pesquisa. Já



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Figura 2. Gráfico de dispersão das cargas fatoriais de cada pergunta, aplicando na Análise Fatorial a rotação varimax.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Figura 3. Gráfico *Biplot* para cada par de CP's - CP1; CP2 e CP3.

o CP3 6,76% descrito na Figura (3-b) apresenta a terceira variabilidade total dos dados, destarte é o CP responsável pela menor porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Formado pela influência das variáveis dos fatores: relacionamento interpessoal e estilo de gestão dos líderes.

Com a formação dos três CP´s, constatou-se que os funcionários têm percepções similares entre todos os fatores da via tácita, e isso denotando que as questões estão inseridas corretamente nos seus devidos fatores.

Assim, considera-se que, com a aplicação da ACP e AF nos fatores da via tácita, houve associações entre os pares de componente principal dos quatro fatores já que na formação dos três CP´s sucessivamente ocorreu a associação entre um e outro fator, não ficando nenhum sem associação. Formando consecutivamente grupos de dois fatores associados.

4.1.1. VIA EXPLÍCITA

Da mesma forma, para os fatores da via explícita citados no Quadro 2, foi observado que para todos os valores do coeficiente de correlação *Spearman* foram significativos com 5% de significância (p-valor < 0,05). Para as variáveis (perguntas do questionário) dessa via, formaram-se quatro grupos de componentes principais - CPs., os quais estão especificados na Tabela 3.

Por meio da Tabela 4, observa-se que o CP1 foi responsável pela maior porcentagem de explicação da variabilidade total das notas para as 24 perguntas da via explícita (56,95%), seguido pelo CP2 (5,90%), CP3 (4,27%) e CP4 (3,64%).

A Tabela 4 apresenta os componentes principais (CP's); proporção da variância total das 24 notas, explicada por cada CP; proporção acumulada da variância total das 24 notas, explicada pelos CP's e autovalor de cada CP.

O CP1 foi constituído de maior carga fatorial, 56,95%, representado pelas variáveis dos fatores: políticas de seleção, políticas de remuneração, políticas de benefícios, sistemas de treinamentos, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo.

A Figura (4-a) demonstra que todos os funcionários apresentam valores similares de CP1. Dos sete fatores apresentados nesta pesquisa, seis deles obtiveram respostas muito próximas, sendo os fatores: políticas de seleção, políticas de benefícios, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo, políticas de remuneração e sistemas de treinamento. Constatou que os funcionários apresentam que pouco se identificam apenas com o fator sistemas de recrutamento. Já o CP2 apresenta a segunda variabilidade total dos dados e a segunda porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Representado na Figura (4-a), indica que os funcionários atribuíram as maiores notas às perguntas de políticas de remuneração e as menores notas às perguntas referentes às políticas de recrutamento. Eles oscilaram entre notas altas, para um fator, e notas baixas, para outro. Por isso, o motivo de comparação entre as notas.

Em relação aos resultados para o CP3, verifica-se que apresenta a terceira variabilidade total dos dados e a terceira porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Está descrito na Figura (4-b), e observa-se que representa uma comparação entre as notas atribuídas para as perguntas dos sistemas de treinamento com as políticas de recrutamento. Obtiveram notas altas para um fator e ao mesmo tempo notas baixas para outro, formando, assim, uma média ponderada entre as notas desses dois fatores. Em relação aos resultados para o CP4, que apresenta a última

Tabela 3. Coeficientes de Correlação de *Spearman* do Conjunto das Variáveis Via Explícita.

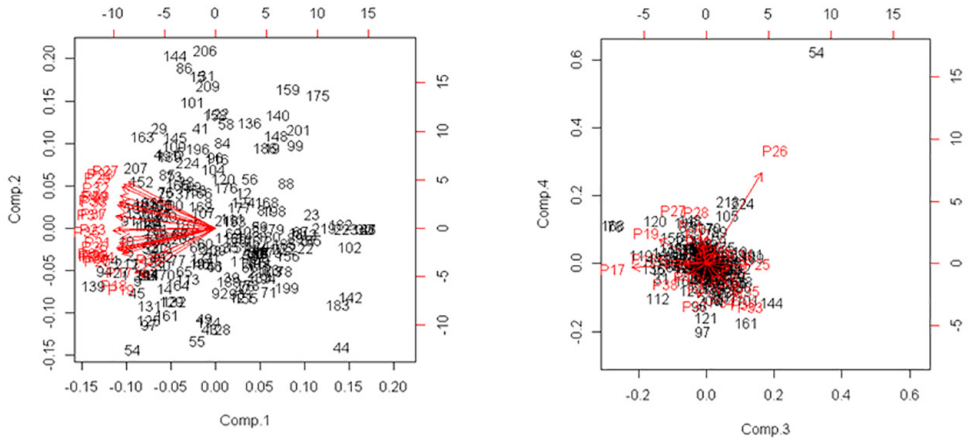
	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
P18	0,629577							
P19	0,554209	0,559729						
P20	0,460141	0,574436	0,53401					
P21	0,397914	0,492195	0,478889	0,6987				
P22	0,479541	0,590698	0,528035	0,73044	0,695854			
P23	0,457922	0,4966	0,444252	0,585398	0,572319	0,567067		
P24	0,478561	0,506647	0,48964	0,621475	0,582903	0,653539	0,625946	
P25	0,40558	0,472166	0,494745	0,582151	0,609325	0,589287	0,652565	0,754032
P26	0,233685	0,253808	0,276203	0,333982	0,319666	0,335722	0,350062	0,398563
P27	0,417789	0,399318	0,374352	0,464941	0,516066	0,537411	0,571464	0,438666
P28	0,38532	0,39342	0,380311	0,488742	0,513562	0,550145	0,586205	0,528988
P29	0,373936	0,411716	0,329278	0,480455	0,53376	0,580156	0,60531	0,547684
P30	0,420967	0,460913	0,475639	0,610739	0,570314	0,555128	0,624156	0,56109
P31	0,462542	0,507688	0,429411	0,531458	0,571963	0,61928	0,572138	0,616343
P32	0,429371	0,451684	0,362981	0,579558	0,556017	0,523223	0,579045	0,557289
P33	0,455206	0,570165	0,428529	0,590206	0,633169	0,592211	0,669172	0,621639
P34	0,499841	0,493106	0,473803	0,539928	0,500837	0,579667	0,59644	0,521917
P35	0,416393	0,504121	0,452283	0,615756	0,610612	0,64325	0,777042	0,622997
P36	0,489602	0,492736	0,486305	0,607268	0,594755	0,609642	0,64002	0,698631
P37	0,505732	0,454834	0,43788	0,483825	0,578029	0,529661	0,593886	0,596523
P38	0,550039	0,435742	0,44235	0,538258	0,614387	0,541577	0,600105	0,535905
P39	0,43973	0,441282	0,409501	0,540393	0,538855	0,599729	0,56999	0,571247
P40	0,450822	0,454669	0,378844	0,625966	0,599716	0,566739	0,602765	0,527297
	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
P26	0,387116							
P27	0,482988	0,274102						
P28	0,504277	0,325569	0,772212					
P29	0,597777	0,273199	0,692658	0,664512	1			
P30	0,563711	0,291292	0,616577	0,706478	0,698694			
P31	0,662822	0,338705	0,557465	0,602502	0,668932	0,708981		
P32	0,604663	0,167043	0,620094	0,648816	0,654203	0,68818	0,732585	
P33	0,669006	0,348433	0,466119	0,478588	0,581452	0,605506	0,680783	0,582937
P34	0,542757	0,310225	0,458463	0,502792	0,475712	0,591145	0,547413	0,461331
P35	0,659911	0,355857	0,528322	0,590447	0,599974	0,676852	0,649706	0,658159
P36	0,684105	0,350826	0,419164	0,506041	0,523582	0,581176	0,684125	0,605947
P37	0,559451	0,291956	0,525726	0,528147	0,601857	0,608178	0,690528	0,580684
P38	0,552189	0,294208	0,583656	0,566081	0,5802	0,604154	0,614974	0,613148
P39	0,540886	0,306407	0,6215	0,625755	0,590285	0,56916	0,571292	0,596001
P40	0,542707	0,279352	0,562102	0,608105	0,64513	0,599229	0,602489	0,665579
	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40
P34	0,730152							
P35	0,751028	0,723948						
P36	0,728149	0,67238	0,687914					
P37	0,626422	0,583145	0,654917	0,64993				
P38	0,540333	0,541957	0,598631	0,579912	0,777272			
P39	0,534235	0,544651	0,623697	0,547697	0,70148	0,775441		
P40	0,587998	0,494652	0,626152	0,616013	0,617618	0,765469	0,720743	

FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Tabela 4. Componentes Principais; Proporção da variância total; explicada por CP; Proporção acumulada da variância total; Autovalor; para as 24 notas.

Componente Principal	Proporção da variância total explicada	Proporção acumulada da variância total explicada (Ferreira, 2008: > = 70%)	Autovalor (Regra de Kaiser, > 1)
CP1	0,5695	0,5695	3,70
CP2	0,0590	0,6285	1,19
CP3	0,0427	0,6712	1,01
CP4	0,0364	0,7076	0,93

FONTE: dados da pesquisa software R (2014).



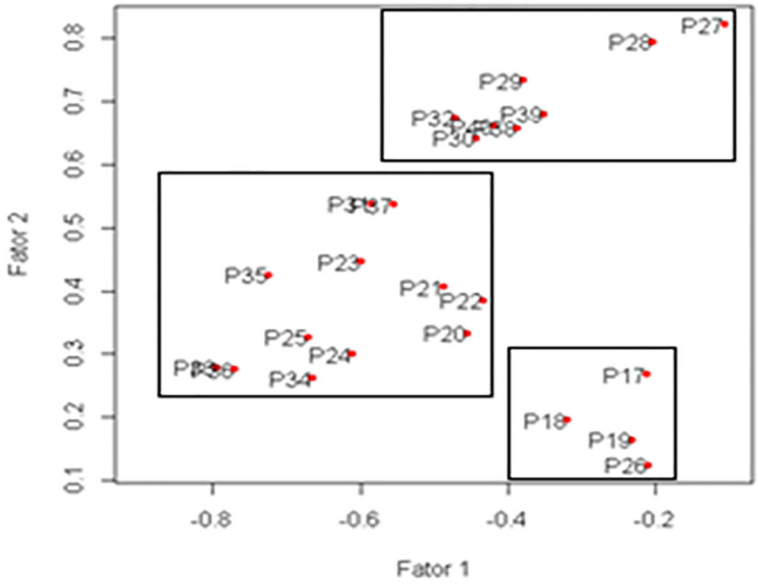
FONTE: dados da pesquisa/software R (2014).

Figura 4. Gráfico *Biplot* para cada par de CP's - CP1; CP2; CP3 e CP4.

variabilidade total dos dados e a menor porcentagem de explicação da variabilidade total das notas, como descrito na Figura (4-b), verifica-se que ele representa uma comparação entre as notas atribuídas às perguntas do grupo sistemas de treinamento e políticas de remuneração, com o grupo representado pelo conjunto de perguntas referente à avaliação de desempenho.

Na Tabela 4 foram apresentados os quatro CPs. No entanto, foram extraídos dessa Tabela os CPs de maior expressão, que representam a carga fatorial dos dois fatores comuns, aqueles representados respectivamente por: CP1 56,95%, e CP2 5,90% da variabilidade total dos dados. A Figura 5 representa a carga fatorial desses fatores. Constata-se um agrupamento das perguntas distribuídas em três grupos. As perguntas dos fatores que receberam as maiores e menores cargas fatoriais contribuíram para a formação do 1º e 2º grupos, e valores intermediários para os dois fatores na formação do 3º grupo. As notas atribuídas pelos funcionários foram similares nos seguintes grupos: 1º) Para todas as perguntas de políticas de recrutamento e uma das perguntas de sistema de treinamento; 2º) Para todas as perguntas de políticas de remuneração, de políticas de benefícios e a maioria das perguntas de sistemas de promoção na carreira e cargo; 3º) Para todas as perguntas

de políticas de seleção, sistemas de treinamento, avaliação de desempenho e uma das perguntas de sistemas de promoção na carreira e cargo. Os CP1 e CP2 estão apresentados na Figura 5.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Figura 5. Gráfico de dispersão das cargas fatoriais dos dois primeiros fatores de cada pergunta aplicando na Análise Fatorial a rotação varimax.

Considerando os grupos apresentados na Figura 5, afirma-se que houve pouca discrepância entre as notas, indicando que entre esses funcionários há uma grande convergência para a aceitação dos fatores da via explicita em análise.

Com a aplicação da ACP e AF nos fatores da via explícita, houve associações entre os pares de componente principal dos sete fatores da via explícita porque com eles formaram-se os quatro CP´s, não ficando nenhum fator sem associação, formando consecutivamente grupos de dois, três e seis fatores associados.

4.2. TESTE QUI-QUADRADO E ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

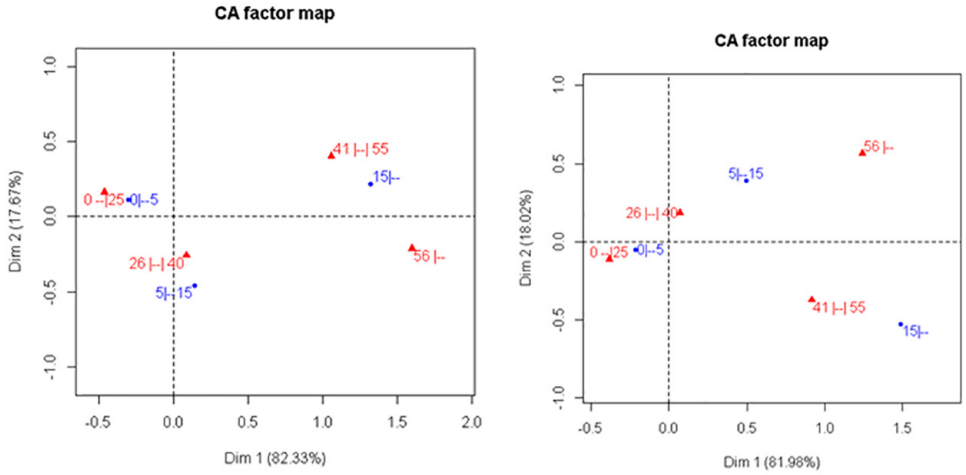
Na sequência, foi aplicado teste Qui-Quadrado e Análise de Correspondência - AC, considerando 5% de significância para verificar se há associação entre as variáveis idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo; com as variáveis: tempo no cargo e tempo na empresa. Os valores dessas variáveis quantitativas foram agrupados nas categorias: (0 a 5; 5 a 15; e maior ou igual a 15) anos de cargos ou anos de trabalho na empresa. Ficou evidente a associação entre as variáveis idade, grau de escolaridade e cargo com os dois tempos e a variável área, apenas com o tempo de empresa. A variável gênero não tem associação significativa com ambos os tempos. Na Tabela 5 são apresentados os *p*-valores do teste Qui-Quadrado.

Tabela 5. *P*-valor teste Qui-Quadrado (valores em negrito: significativo a 5%).

Variável	Tempo no cargo	Tempo na empresa
Idade	**< 0,01**	**< 0,01**
Gênero	0,342	0,732
Grau de escolaridade	**0.002**	**< 0,01**
Área	0,248	**0,041**
Cargo	**0,002**	**< 0,01**

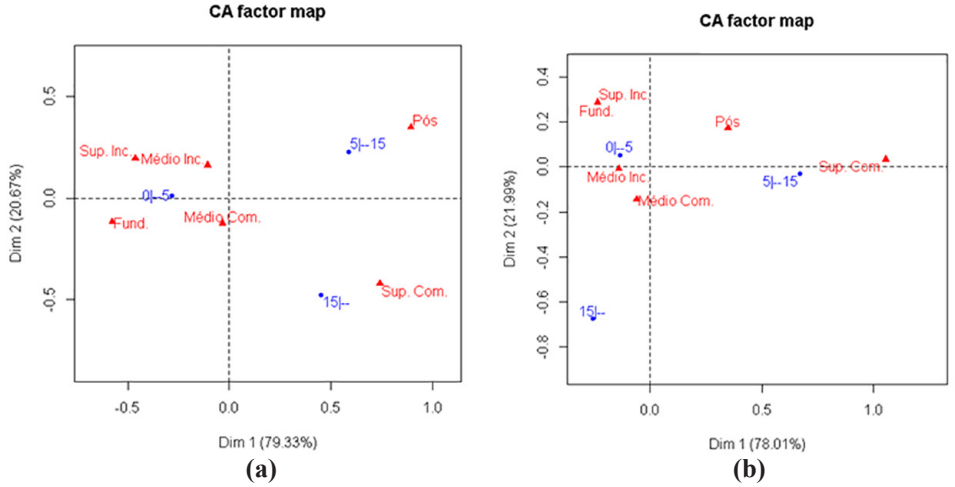
FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Para as variáveis descritas na Tabela 5, aplicou-se a AC. Os gráficos que evidenciam as similaridades existentes, entre os níveis de cada variável categorizada com os níveis que descrevem os tempos, são apresentados nas Figuras 6 a 9.



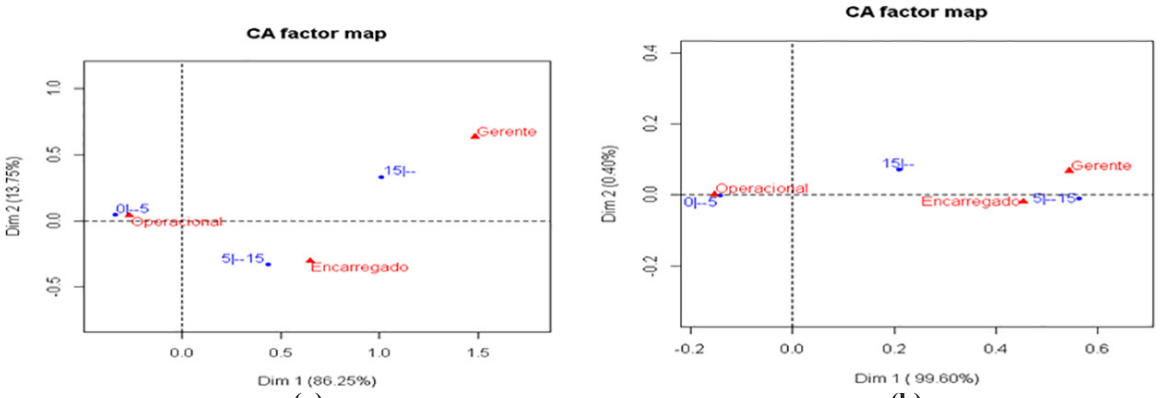
FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Figura 6. Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável idade com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.



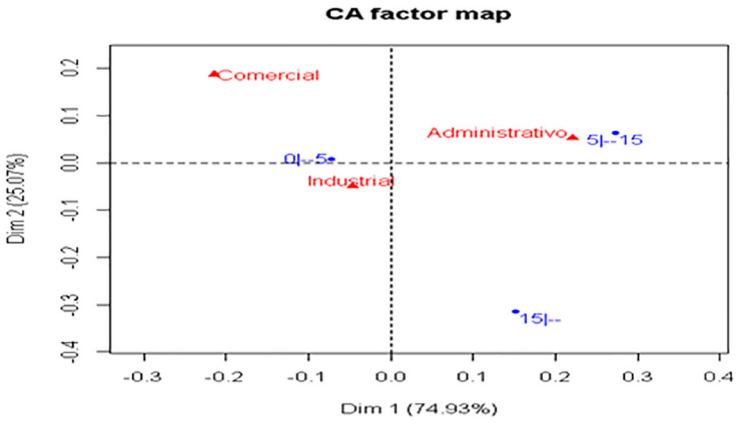
FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Figura 7. Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável grau de escolaridade com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Figura 8. Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável cargo em que trabalha com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Figura 9. Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável área que trabalha com tempo de empresa.

A análise da Figura (6-a) mostra a associação do tempo de empresa com idade: tempo inferior a 5 anos, são funcionários com idade menor ou igual a 25 anos. Tempo de 5 a próximo a 15 anos, são funcionários com idade de 26 a 40 anos. Tempo maior ou igual a 15 anos, são funcionários com idade acima de 41 anos. Portanto, quanto maior a idade, maior é o tempo de empresa. Na Figura (6-b), a análise da associação do tempo no cargo com idade evidencia que: tempo inferior a 5 anos, são funcionários com idade inferior a 40 anos. Tempo de 5 a 15 anos, são funcionários variando de 26 a acima de 55 anos. Tempo superior a 15 anos, são funcionários com idade entre 41 e 55 anos. Portanto, funcionários com maior idade, tendem a permanecer mais tempo no cargo.

A análise da Figura (7-a) apresenta a associação do tempo de empresa com Grau de escolaridade: tempo inferior a 5 anos, são funcionários com ensino Fundamental, Médio (completo

e incompleto) e superior incompleto. Tempo de 5 a próximo a 15 anos, são funcionários que têm pós-graduação. Tempo de 15 anos ou mais, são funcionários com ensino superior completo. Assim, quanto mais tempo de serviço, mais aumenta o grau de escolaridade. A análise da Figura (7-b) evidencia a associação do tempo de cargo com Grau de escolaridade: tempo inferior a 5 anos, são funcionários com ensino fundamental; médio completo e incompleto e superior incompleto. Tempo de 0 a 15 anos, são funcionários que possuem pós-graduação. Tempo de 5 a 15 anos, são funcionários com grau superior completo e pós-graduação. E o tempo superior a 15 anos tem fraca associação com todos os níveis de escolaridade.

Para a Figura (8-a), a associação do tempo de empresa com Cargo mostra: tempo inferior a 5 anos, são funcionários com cargo operacional. Tempo de 5 a 15 anos, são funcionários com cargo de encarregado. Tempo de 15 anos ou mais, são na maioria funcionários com cargo de gerente. Quanto mais tempo de serviço, maior é o cargo. A Figura (8-b) apresenta a associação do tempo de cargo com Cargo: tempo inferior a 5 anos tem cargo operacional. Tempo de 5 a 15, são encarregados ou gerentes. Tempo de cargo maior de 15, são encarregados ou gerentes. O cargo de gerência é dissimilar dos demais cargos.

A Figura 9 evidencia a associação do tempo de empresa com Área: tempo inferior a 5 anos, são funcionários em sua maioria na área industrial. Tempo de 5 a 15 anos, são funcionários na maioria da área administrativa. Mais de 15 anos, é minoria e varia entre as áreas: administrativa, industrial e comercial.

4.3. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO CANÔNICA - ACC

Com a Correlação Canônica dos três grupos formados pelos fatores da via tácita e dos quatro grupos formados pelos fatores da via explícita, em relação às variáveis, tempo de empresa e tempo de cargo, chegou-se ao resultado de correlação entre os CPs da via tácita, com valor de coeficiente igual a 0,164; e para via explícita, igual a 0,1675, e isso levou à constatação de que ambas as vias retêm os funcionários na empresa. Diferença de pouca expressividade. No entanto, o valor do coeficiente, mesmo com pequena diferença, é maior para a via explícita. Foi constatado que a via explícita tem maior poder de retenção para os funcionários da empresa pesquisada.

Ainda, foi calculada a correlação canônica do grupo formado pelos scores dos componentes principais para cada via em relação aos tempos conforme a Tabela 6. Destaca-se que todos os scores com valores de 0 a 0,4 formam associação de nível fraca com os scores das vias tácita e explícita. E os scores com valores acima de 0,4 constituem associação de nível moderada e forte com os scores das vias tácita e explícita.

Os resultados obtidos conforme mostra a Tabela 6 foram: (a) Idade - fraca associação para ambas as vias; (b) Grau de escolaridade - moderada associação para ambas as vias; (c) Área de

Tabela 6. Correlação Canônica (C.C.) do grupo formado pelos scores dos CP's, em cada via, com o grupo formado pelos tempos, em cada uma das categorias da idade, grau de escolaridade, área e cargo na empresa.

Variável	Categoria	C.C. *scores* via tácita x tempos	C.C. *scores* via explícita x tempos
Idade	0-25	0,2911	0,2185
	26-40	0,2182	0,2534
	41-55	0,2905	0,3837
	56	n pequeno	n pequeno
Grau de Escolaridade	Fundamental	0,6338	0,7085
	E.Médio Incompleto	0,1772	0,2635
	E.Médio Completo	0,2739	0,3150
	Superior Incompleto	0,5089	0,5146
	Superior Completo	0,6935	0,4654
	Pós-graduação	0,2646	0,6466
Área	Administrativo	0,3337	0,2972
	Industrial	0,2142	0,2381
	Comercial	0,4621	0,6225
Cargo	Operacional	0,2142	0,2381
	Encarregado	0,4621	0,6225
	Gerente	0,8289	0,7028

FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

trabalho - moderada associação na área comercial para a via explícita, o que leva os funcionários dessa área a serem mais retidos pela via explícita do que pela via tácita; entretanto, houve retenção para as demais áreas (uma pela via tácita e outra pela via explícita); (d) Cargo - forte associação no cargo de gerente para ambas as vias; porém, eles são mais retidos pela via tácita. Para os demais, a retenção acontece mais pela via explícita do que pela tácita.

Portanto, em resposta à pergunta do estudo, a H1 foi confirmada, ou seja, a retenção ocorreu tanto pelos fatores da via explícita (coeficiente de 0,167) como pelos fatores da via tácita (coeficiente 0,164). Os fatores da via explícita de maior retenção são: políticas de seleção, políticas de remuneração, políticas de benefícios, sistemas de treinamento, avaliação de desempenho, sistema de promoção na carreira e cargo. As políticas de recrutamento não exercem influência na retenção dos funcionários. Os fatores que mais influenciam nisso pela via tácita são: estilo de gestão dos líderes e relacionamento interpessoal. Ressalta-se que o fato de a via explícita ser mais expressiva na retenção, pode ser considerado devido à cultura do país. Haja vista que, na cultura japonesa, conforme exposto por Nonaka & Takeuchi (1997), há o incentivo das empresas em buscarem investir na via tácita, alegando que a expertise de seus funcionários agrega valor econômico à empresa. São experiências que no Brasil estão sendo aplicadas gradativamente nas empresas, e essa empresa pesquisada não é diferente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura aborda a dificuldade de gerir o que está na mente das pessoas, que é o conhecimento tácito, o qual busca a conversão para o conhecimento explícito, que é capaz de categorizar, armazenar, recuperar e transformar em algo empírico. Nesse aspecto, a colaboração e o conhecimento de todos são fundamentais na execução dos fatores das vias tácita e explícita do processo da gestão do conhecimento, a qual consiste em ações sistemáticas, baseadas em políticas e metodologias que variam conforme a cultura da empresa. Também está relacionada à mobilização das pessoas para o aprendizado contínuo, à socialização e à interatividade entre os pares em prol do compartilhamento do conhecimento.

O conjunto de características encontradas na Empresa pesquisada tornou visível a ela onde direcionar os seus esforços para reter os talentos, já que a empresa contribui na geração de empregos e no desenvolvimento regional de seu entorno. O estudo demonstrou quais fatores da gestão do conhecimento via tácita e explícita são determinantes na retenção dos profissionais para essa empresa. Apesar de os resultados não poderem ser generalizados, para a empresa gerou visibilidade na sua futura ação gerencial em reter os talentos, criar e difundir de forma mais assertiva o conhecimento, buscando a inovação que almeja.

Os resultados levam os responsáveis pela empresa a refletir sobre os ambientes que propiciam a gestão do conhecimento, as práticas existentes e as que podem ser implantadas com vistas a uma otimização integrada entre as vias tácita e explícita. Como ambas as vias são responsáveis pela retenção dos funcionários, é mandatório que sejam valorizados todos os fatores de ambas as vias, apresentados nesta pesquisa. Mas, sobretudo, a direção poderá decidir em qual/quais fator (es) deve investir com maior expressividade.

Finalizando, em termos acadêmicos espera-se que esta pesquisa venha a despertar em outros pesquisadores o interesse para novos estudos relacionados ao assunto. Da mesma forma, espera-se que este trabalho tenha contribuído para despertar na empresa pesquisada e, também em outras empresas, o interesse pela gestão do conhecimento e a importância de alinhar suas políticas ao conhecimento de gestão de pessoas.

6. REFERÊNCIAS

AZIZ, P. *Rotatividade de Talentos: como o RH deve se comportar?* 2014. Disponível em www.rh.com.br. Acesso em: 23 de dez. 2014.

ARAÚJO, L. C. G de; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. *A Vida Social da Informação*. São Paulo: Makron Books, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 8. ed., Trad. de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FRIGOTTO, G. (org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. Petrópolis: Vozes, 1998.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAUDON, K.;LAUDON, J. P. *Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MEYERS, L.; GAMST, G.; GUARINO, A. J. *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. 2. ed., Sage Publications Inc. Thousand Oaks - London - New Delhi, 2013.

NAKASHIMA, C. *Deloitte Banco de Talentos: Reter talentos, o maior desafio*. JC Online. 02.03.2003. Artigo, disponível em: http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm. Acesso em: 13 de jul. 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

POLANYI, M. Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. Reviews of Modern Physics, 34 (4) oct. 1962, 601 - 616. *The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge - Based Economy*. Apr. 2005. Disponível em: http://faculty.edu/rinnis/45.301%20ways%20of%20knowing. Acesso em: 15 de jan. 2014.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul. London: UK, 1966.

PROST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

RIBEIRO, A. de L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROUQUAYROL, M.Z.; ALMEIDA FILHO, N. *Epidemiologia e saúde.* 6. ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento*. O grande desafio empresarial: inclui o modelo das Sete Dimensões da gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, A. R. dos. (Org.). *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba. Ed. Universitária Champagnat. 2001. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm. Acesso em: 13 de jul. 2014.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: BestSeller, 1999.

WOOD JUNIOR. T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. *Para onde vai a gestão de pessoas?* Revista Gvexecutivo, v. 11, n. 2, p. 20-24, jul/dez 2012.