REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A SAÍDA SILENCIOSA DO TRABALHO: O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE EM TRABALHADORES NA CIDADE NATAL – RN

SILENT EXIT AT WORK: THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TURNOVER INTENTION AMONG WORKERS IN NATAL, BRAZIL

LA SALIDA SILENCIOSA DEL TRABAJO: EL PAPEL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE LA CIUDAD DE NATAL – RN

Nilton Soares Formiga[1], Anderson Oliveira Souza[2], Gardênia Oliveira Galvão[3], Jefferson Vitoriano Sena[4], Maria José dos Santos[5], Keila Francine Montenegro Mafra Fragoso[6]

e737576
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i3.7576

PUBLICADO: 03/2026

RESUMO

O foco das análises do plano estritamente econômico nas organizações ampliou-se para incluir os processos de interação humana e as percepções dos trabalhadores sobre sua relação com a organização. Intensificou-se o fenômeno da rotatividade, associado às reestruturações produtivas, à flexibilização das relações de trabalho e ao enfraquecimento de políticas tradicionais de gestão de pessoas, como estabilidade, carreiras rígidas e planos formais de cargos e salários. Pretendeu-se analisar a influência da gestão do conhecimento sobre a intenção de rotatividade em trabalhadores de organizações públicas e privadas situadas em Natal-RN. Participaram 212 trabalhadores em distintas áreas de trabalho, respondendo a escala de gestão do conhecimento, escala de intenção de rotatividade e dados sociodemográficos. Observou-se, na análise da relação entre a gestão do conhecimento sobre a intenção de rotatividade que as variáveis estiveram relacionadas negativamente, revelando que níveis mais elevados de gestão do conhecimento associam-se a menor intenção de rotatividade, sugerindo que contextos percebidos como apoiadores, que favorecem o desenvolvimento produtivo e saudável, tendem a reduzir o desejo de desligamento e a fortalecer o vínculo com a organização. À luz de uma abordagem sociocognitiva, o estudo evidencia que essas medidas são adequadas para avaliar o processo laboral e a dinâmica dos recursos humanos, reforçando a ideia de que o trabalho se desenrola em um sistema marcado por condições estruturais, relacionais e simbólicas que impactam diretamente a qualificação funcional e a produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Intenção de rotatividade. Gestão do conhecimento. Organizações públicas e privadas.

ABSTRACT

The focus of analyses based strictly on the economic perspective within organizations has expanded to include processes of human interaction and workers' perceptions regarding their

[1] Doutor em Psicologia social pela UFPB/Pós-doc em Psicologia na UFRRJ. Professor/pesquisa no Mestrado em Psicologia organizacional e do trabalho na UnP. Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, Natal, Brasil.
[2] Mestre em Psicologia (Psicologia Organizacional e do Trabalho) pela UnP. Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, Natal, Brasil.
[3] Mestre em Psicologia (Psicologia Organizacional e do Trabalho) pela UnP. Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima, Natal, Brasil.
[4] Mestre em Administração. Servidor no Instituto Federal do Rio Grande do Norte.
[5] Doutoranda na Christian Business School – CBS. Servidora na Universidade Federal de Alagoas.
[6] Doutoranda na Christian Business School – CBS.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

relationship with the organization. The phenomenon of turnover has intensified, associated with productive restructuring, the flexibilization of labor relations, and the weakening of traditional human resource management policies, such as job stability, rigid career structures, and formal job and salary plans. This study aimed to analyze the influence of knowledge management on turnover intention among workers from public and private organizations located in Natal, RN, Brazil. A total of 212 workers from different professional areas participated in the study, responding to a knowledge management scale, a turnover intention scale, and a sociodemographic questionnaire. The analysis of the relationship between knowledge management and turnover intention revealed a negative association between the variables, indicating that higher levels of knowledge management are associated with lower turnover intention. This finding suggests that organizational contexts perceived as supportive and conducive to productive and healthy development tend to reduce employees' desire to leave and strengthen their bond with the organization. From a sociocognitive perspective, the study highlights that these measures are suitable for evaluating work processes and human resource dynamics, reinforcing the idea that work unfolds within a system shaped by structural, relational, and symbolic conditions that directly influence functional qualification and productivity.

***KEYWORDS**: Turnover intention. Knowledge management. Public and private organizations.*

RESUMEN
El enfoque de los análisis estrictamente económicos en las organizaciones se ha ampliado para incluir los procesos de interacción humana y las percepciones de los trabajadores sobre su relación con la organización. Se ha intensificado el fenómeno de la rotación laboral, asociado a las reestructuraciones productivas, a la flexibilización de las relaciones de trabajo y al debilitamiento de las políticas tradicionales de gestión de personas, como la estabilidad laboral, las carreras rígidas y los planes formales de cargos y salarios. El presente estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la gestión del conocimiento sobre la intención de rotación en trabajadores de organizaciones públicas y privadas ubicadas en Natal, RN, Brasil. Participaron 212 trabajadores de distintas áreas laborales, quienes respondieron a una escala de gestión del conocimiento, una escala de intención de rotación y un cuestionario sociodemográfico. En el análisis de la relación entre la gestión del conocimiento y la intención de rotación se observó una asociación negativa entre las variables, revelando que niveles más elevados de gestión del conocimiento se relacionan con una menor intención de rotación. Este resultado sugiere que los contextos organizacionales percibidos como apoyadores, que favorecen el desarrollo productivo y saludable, tienden a reducir el deseo de desvinculación y a fortalecer el vínculo con la organización. Desde una perspectiva sociocognitiva, el estudio evidencia que estas medidas son adecuadas para evaluar el proceso laboral y la dinámica de los recursos humanos, reforzando la idea de que el trabajo se desarrolla dentro de un sistema marcado por condiciones estructurales, relacionales y simbólicas que impactan directamente en la cualificación funcional y en la productividad.

***PALABRAS CLAVE:** Intención de rotación. Gestión del conocimiento. Organizaciones públicas y privadas.*

INTRODUÇÃO

Ao longo de dois séculos (do século XIX ao início do século XXI), o contexto profissional-organizacional tem influenciado decisivamente os modelos de gestão das organizações; esta condição passou a evidenciar a estreita articulação entre a estrutura organizacional e a funcionalidade econômica. Nesse processo histórico, consolidou-se uma lógica orientada à busca por vantagem competitiva, sustentada por incentivos financeiros e laborais, bem como pelo uso de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mecanismos motivacionais e punitivos associados ao cumprimento ou descumprimento das tarefas pelos trabalhadores (Verstegen, 2011).

O mundo do trabalho tem passado por transformações significativas em diferentes categorias profissionais, gerando impactos diretos sobre os trabalhadores e impondo novas demandas às organizações. Esse cenário contemporâneo evidencia a necessidade de aprimoramento dos modelos de gestão de pessoas, com crescente valorização de abordagens que ultrapassam objetivos estritamente produtivos e incorporam princípios de humanização, sentido e propósito organizacional na gestão de pessoas (Antunes, 1995; 2009; Aniceto, 2009; Silva *et al.,* 2022).

Historicamente, a gestão eficiente passou a ser concebida como elemento central para o desempenho organizacional, com ênfase em estruturas hierárquicas, planejamento, organização, coordenação e controle, além de estratégias de liderança consideradas fundamentais para o desenvolvimento organizacional socialmente desejável e para níveis elevados de produção (Andrade; Amboni, 2011; Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, 2012; Fayol, 2016).

Entretanto, diante do aumento da complexidade e da heterogeneidade das demandas contemporâneas, esses modelos clássicos revelaram limitações, exigindo a reformulação e a reinvenção das práticas de trabalho e de gestão (Barbosa; Gambi; Gerolamo, 2017; Barbosa; Storti, 2023).

Aproximadamente, nas últimas duas décadas, emergiu a necessidade de ampliação do foco analítico da gestão organizacional, deslocando-se de uma perspectiva estritamente econômica, centrada apenas na estrutura e funcionalidade da organização, para a incorporação das dimensões subjetivas do trabalho. Esse movimento passou a considerar tanto as condições ideais quanto as condições reais de atuação do profissional, bem como sua manutenção funcional e produtiva. Assim, a gestão organizacional passou a incorporar de forma mais sistemática os processos de interação humana na relação entre organização, trabalhador e remuneração, reconhecendo seus efeitos sobre o desempenho e a produtividade (Tamayo; Paschoal, 2003; Scorsolini-Comin; Inocente; Miura, 2012; Reis; Trullen; Story, 2016; Formiga; Fleury; Souza, 2017).

A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E SUA INFLUÊNCIA NO ESPAÇO LABORAL

Nesse contexto, especialmente nos últimos dez anos, as organizações deixaram de demandar exclusivamente a execução mecanicista de tarefas e passaram a valorizar competências e habilidades que extrapolam os limites físicos e burocráticos da estrutura organizacional. Espera-se dos trabalhadores um desempenho assertivo, capaz de contribuir para a construção, manutenção e alcance dos objetivos organizacionais, integrando motivação,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

comprometimento e capacidade de adaptação às mudanças (Kuo, 2011; Almatrooshi; Singh; Farouk, 2016; Silva *et al.,* 2022; Melo; Marra, 2024).

Neste sentido, observou-se a intensificação do fenômeno da rotatividade de pessoal. Embora não seja um processo recente, sua ampliação remonta ao final da década de 1980, período marcado por profundas reestruturações no mundo do trabalho, com a flexibilização e, em muitos casos, a dissolução de políticas tradicionais de gestão de pessoas, como estabilidade no emprego, planos de cargos e salários e estruturas rígidas de carreira (Mobly, 1992; Siqueira, 2014).

Todavia, a análise da rotatividade não se restringe a mudanças de natureza macro, micro ou meso-organizacional. A fragilidade estrutural e funcional das relações de trabalho contemporâneas tem contribuído para o estabelecimento de vínculos mais instáveis e para maior probabilidade de rompimento, independentemente das competências, da criatividade ou da capacidade de inovação do trabalhador. Esse cenário reforça a lógica de que, na configuração atual do mercado de trabalho, a redução do tempo de permanência e da estabilidade dos vínculos tornou-se uma característica recorrente (Franco; Druck; Seligmann-Silva, 2010; Formiga; Freire; Fernandes, 2019).

As transformações associadas à contemporaneidade e o mundo do trabalho implicam não apenas reconfigurações organizacionais e profissionais, mas também o surgimento de novas formas de vulnerabilidade do trabalho humano. Os vínculos de adesão à organização, o comprometimento e o engajamento entre empresa e trabalhador, assim como os próprios processos de gestão, tornam-se mais fluidos, instáveis e múltiplos (Siqueira; Pereira, 1999; Cappellozza; Crispim; Venelli-Costa; Claro, 2021).

Nesse cenário, a rotatividade — ou *turnover* — é compreendida como um fluxo dinâmico de entrada e saída de pessoas nas organizações (Siqueira; Gomide Jr.; Oliveira; Filho, 2014; Oliveira; Gomide Júnior; Poli; Oliveira-Silva, 2018), destacando-se a rotatividade voluntária, caracterizada pela decisão do próprio trabalhador de se desligar da organização ou solicitar mudança de função ou setor (Siqueira; Pereira, 1999; Cruz de Brito Rêgo; Lanzarini; Lima; Azevedo Lima de Barros, 2022).

No mundo do trabalho, a ruptura do vínculo entre trabalhador e organização ocorre de forma cada vez mais rápida e frequente. A decisão individual de desligamento, frequentemente, está associada à percepção de incongruência entre os valores e as práticas organizacionais e as expectativas ou valores pessoais do trabalhador. Diante de seus impactos econômicos, simbólicos e operacionais, a rotatividade tem sido amplamente investigada, com foco na identificação de seus antecedentes, mecanismos explicativos e estratégias de prevenção ou mitigação (Blomme; Van Rheede; Tromp, 2010; Siqueira, Junior; Oliveira; Filho, 2014; Oliveira; Júnior; Poli; Oliveira-Silva, 2018; Silva; Potra, 2018).

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Nesse sentido, Schwab (1991), Formiga *et al.,* (2026) propõe duas abordagens principais para a compreensão dos preditores da rotatividade: uma centrada em variáveis de natureza psicológica, como atitudes, percepções e afetos relacionados ao trabalho e à organização, e outra voltada para fatores ambientais, incluindo condições de trabalho, contexto organizacional e características do mercado de trabalho. Considerando a multiplicidade de variáveis potencialmente associadas ao fenômeno, torna-se necessária a adoção de recortes teóricos e empíricos parcimoniosos, capazes de permitir análises mais precisas.

À luz desse panorama, o artigo delimita seu foco na análise da influência da gestão do conhecimento sobre a intenção de rotatividade em trabalhadores de organizações situadas na cidade de Natal-RN. No âmbito do capital intelectual, a gestão do conhecimento é compreendida como um esforço sistemático empreendido pela organização, tanto em sua estrutura interna quanto nas relações com seus funcionários, com o objetivo de desenvolver, utilizar, reter e mensurar o conhecimento organizacional e individual, visando à eficiência, competitividade, inovação e otimização dos serviços e processos organizacionais (Santos; Bispo; Abbad, 2014; Mussa; Cunha; Dias; Formiga, 2024; Formiga; Sena *et al.,* 2025).

CONHECER É SABER-PODER: COMPREENDENDO O CONCEITO E APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRABALHO

Em termos gerais, a gestão do conhecimento (GC) tem se consolidado como um tema de amplo interesse em diferentes disciplinas das ciências humanas e sociais, ao buscar compreender a relação entre os processos organizacionais e a construção, manutenção e utilização do conhecimento no contexto do trabalho. Esse campo de estudo, há mais de trinta anos, tem como objetivo central potencializar o desempenho organizacional, a criatividade e a capacidade de resolução de problemas, configurando-se como um elemento estratégico para as organizações contemporâneas (Nonaka; Takeuchi, 1995; Kluge; Stein; Licht, 2002; Cardoso, 2003; Fandiño; Formiga; Menezes, 2018; Formiga *et al.,* 2025).

A gestão do conhecimento, trata-se então de um conjunto de esforços sistemáticos empreendidos pelas organizações, tanto em sua estrutura interna quanto nas relações com os colaboradores, com vistas a desenvolver, utilizar, reter e mensurar o conhecimento. Tal conhecimento abrange simultaneamente a organização e os trabalhadores, constituindo um recurso estratégico compartilhado (Rosalem *et al*., 2023; Franco *et al*., 2021; Formiga; Marques *et al.,* 2024; Formiga; Junior; Fernandes; Araújo, 2025).

As pesquisas na área de gestão concentram-se, sobretudo, na análise dos processos que transformam o conhecimento organizacional em um ativo estratégico. Nesse sentido, o diferencial competitivo das organizações modernas reside na capacidade de gerir eficazmente o conhecimento produzido e compartilhado em seus sistemas internos (Gonzalez; Martins, 2017;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Azevedo, 2018; Akiyoshi França; Martins Alves, 2022). A aquisição desse conhecimento ocorre por meio de práticas cotidianas, rotinas organizacionais, processos diários e normas institucionais, conforme destacado por Davenport (2000), Freitas de Oliveira (2021).

A gestão do conhecimento busca, portanto, transformar esse saber em um recurso valioso e insubstituível, especialmente em organizações que atuam em contextos marcados pela incerteza e imprevisibilidade. Parte-se do pressuposto de que as organizações não conseguem utilizar plenamente todo o conhecimento que possuem, o que reforça a necessidade de políticas e práticas sistematizadas de gestão do conhecimento (Azevedo, 2018; Ferrarese, 2023; Formiga; Junior; Fernandes; Araújo, 2025).

Dessa forma, a questão principal da presente pesquisa está na condição existir poucos estudos sobre o tema referente a proposta da análise da influência da gestão do conhecimento sobre a intenção da rotatividade em trabalhadores de organizações públicas e privadas. A partir destas considerações, foi realizada uma revisão de literatura nas bases de dados SciELO (https://www.scielo.br) e Periódicos CAPES (https://www-periodicos-capes-gov-br), utilizando os descritores: “gestão do conhecimento”, “intenção de rotatividade” e “organização pública e privada” com o uso dos operadores booleanos AND e OR e na língua inglesa e espanhola. Foram incluídos apenas artigos originais que investigassem relações entre variáveis e que contemplassem uma avaliação no ambiente organizacional pública e privado.

Na busca que contemplou apenas a pesquisa com uma única frase – gestão de conhecimento e intenção da rotatividade – foi encontrado apenas um artigo de revisão sistemática da literatura, desenvolvido por Silva e Potra (2018), que pretendeu explorar e mapear a satisfação profissional dos enfermeiros nos vários contextos da prestação de cuidados de enfermagem. As autoras destacam o ambiente de trabalho independentemente do contexto de prestação de cuidados, tem uma influência preponderante na satisfação profissional dos enfermeiros. Esta, por sua vez, tem influência em outras variáveis importantes na gestão de recursos humanos, tais como: o compromisso organizacional, o desempenho profissional, a intenção de sair (do atual emprego ou da profissão), a rotatividade, o stress, o burnout, o conflito trabalho-família, e a qualidade dos cuidados. Os fatores do ambiente de trabalho percebidos com maior relação com a satisfação profissional, são o suporte estrutural e as práticas de gestão. Os enfermeiros gestores têm um papel muito importante no estabelecimento de estratégias que possam melhorar o ambiente de trabalho, e induzir a satisfação profissional.

Numa segunda busca, foi filtrada a pesquisa considerando as palavras-chaves separadamente. Desta forma, observou-se que de 2010 a 2025, 22 artigos foram encontrados que contemplavam o tema, mas, com base nos últimos três anos (2023 – 2025), apenas nove artigos, cinco deles estavam nas revistas que a produção cientifica era revisada por pares e quatro deles não tinha revisão dos pares.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Destes, somente sete estudos tocavam no tema da relação entre as variáveis, mas, apenas de forma indireta em suas conclusões, a saber:

Freire, Silva, Martins e Eccard (2022) analisaram uma nova forma de gestão de RH tendo como base os princípios de economia circular; com isso, tratou-se de uma pesquisa empírica, de pesquisa de campo e método comparativo com a participação de 49 pessoas. Para os autores, há uma demanda importante e urgente para que os processos que as pessoas estão envolvidas sejam eficazes, portanto, foi desenvolvida uma proposta da implementação de um modelo de circularização das relações nas organizações, buscando a valorização do quadro de colaboradores, o aproveitamento de suas expertises e a redução da rotatividade. De forma geral, eles constataram que as organizações ainda não investem, ou investem pouco no seu capital humano e que são os próprios profissionais que o fazem. O profissional é quem investe e vai em busca do saber, utilizando seus próprios recursos e tempo além do trabalho, para se manter competitivo dentro de uma cultura de inovação contínua, a organização precisa times com uma alta capacidade de aprender e produzir novos conhecimentos, em um processo contínuo de aprendizagem o que torna compreensível entender porque o profissional busca aprender, pois se ele não o fizer ele ficará para trás e consequentemente a empresa o descartará, pois ela precisa de um profissional altamente capacitado. Com isso, no que se refere a problemática da alta rotatividade em uma empresa atuante no setor de festas e eventos universitários, a forma como o conhecimento é gerado, transformado, desenvolvido e repassado na instituição, os métodos da gestão do conhecimento são capazes de influenciar nas melhorias como forma de minimizar os impactos decorrentes da rotatividade. Dessa maneira, uma reorganização nas reuniões destinadas à gestão dos projetos pelos assessores, supervisores e diretores, o desenvolvimento de uma matriz interligada aos maiores problemas enfrentados pela força produtiva, a reorganização de prioridades no setor corporativo e a melhoria na coleta de requisitos e validações pela alta diretoria da empresa.

Lage, Silva e Poker Junior (2023), tiveram por objetivo identificar as práticas, os fatores influenciadores e as ferramentas utilizadas na gestão do conhecimento dos projetos de operações. Para estes autores, as empresas que têm enfrentado grandes desafios na era moderna, para se adaptar e responder rapidamente às mudanças exigidas pelo mercado, tem como base de orientação e solução dos problemas o desenvolvimento e aplicação de uma gestão do conhecimento (GC) aliada a obtenção de vantagens competitivas. Para os autores, empresas que tem dificuldade em difundir a GC e potencializar sua utilização em projetos, deixa de atender necessidades dos clientes e operacionalizar agilidade nos projetos. A partir de participação de 51 respondentes, observaram que a utilização de diversas práticas de criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento pelos colaboradores melhor são as disposições de ferramentas para armazenamento do conhecimento.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Segundo os autores, os fatores dificultadores indicados pelos colaboradores foram: priorização de outras atividades, rotatividade dos membros e baixa integração entre as áreas. Em contrapartida, os fatores facilitadores foram: as práticas de gestão de projetos; a definição de papéis e os sistemas e arquivos digitais. Assim, a frequência de utilização das práticas de GC pode ser melhorada com a aplicação do plano de ação proposto, que compreende a inclusão da GC nos objetivos anuais, a criação de comunidades para troca de práticas e a criação do programa de mentoria corporativa.

Guedes e Batista (2024), teve como intuito agregar valores e conhecimento em relação ao controle e gestão de estoque voltado para a área hospitalar ou na área da saúde, com base em uma das ferramentas que esta utiliza é a chamada Curva ABC, importante instrumento para auxiliar na abordagem estratégica. Tratou-se de uma pesquisa aplicada, com vista a gerir conhecimentos na prática e soluções de problemas específicos. Para isso, a partir da coleta através do instrumento de levantamento dos dados, se constitui históricos relacionados ao estoque do hospital informado pelo software SOUL MV. Os tratamentos dos dados encontrados foram exportados para a planilha Excel que transformou em figuras e, posteriormente, analisados à luz da teoria da Curva ABC. Mediante os dados encontrados, os produtos da classe A representam maior relevância e impacto na organização, pois são responsáveis por 70% da demanda do valor, por isso deve-se ter maior atenção e administração desses materiais. Os da classe B são os itens intermediários para a instituição, podendo ser substituídos ou adaptados conforme a situação. E, por fim, os da classe C apesar da grande quantidade de itens, possui menos rotatividade, investimento e criticidade no Hospital. E por fim o que representa a classe C, apesar do grande número de itens, são os que têm menos rotatividade, investimento e criticidade no Hospital.

Andrade e Martins (2024), abordou com base na Gestão de Recursos Humanos nas organizações, uma revisão de literatura sobre o comprometimento dos indivíduos para com a organização, tendo com orientação teórica o comportamento organizacional com vistas ao aprofundamento do conhecimento sobre as variáveis produzidas por indivíduos, grupos, estrutura e cultura sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de subsidiar a melhoria da eficácia da gestão organizacional. Em termos gerais, os autores destacaram que, para fortalecer o comprometimento dos colaboradores, sugere-se que as organizações invistam em políticas e estratégias de gestão que promovam uma cultura e um clima organizacional que contemplem o fator humano, afetivo, em suas múltiplas dimensões e necessidades, de modo a contribuir para o fortalecimento do vínculo afetivo dos colaboradores.

Ainda na concepção dos autores supracitados, buscar políticas de gestão que contemplem os demais fatores, descritos neste estudo como multidimensionais, para minimizar o absenteísmo e a rotatividade e contribuir efetivamente para a identificação dos indivíduos com os

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

valores organizacionais, fortalecendo o surgimento do comprometimento normativo e instrumental, considerando os amplos benefícios empresariais advindos de um corpo de colaboradores motivados e comprometidos com a organização.

Gouvêa Moura *et al.,* (2025), discorreram sobre a rotatividade de pessoal e sua intensificação no cenário corporativo contemporâneo, tornando-se um desafio estratégico para gestão de pessoas devido aos seus impactos nos custos organizacionais, no clima de trabalho e na produtividade. Os autores buscaram identificar os principais impactos, bem como avaliar os fatores que influenciam nas organizações. Adotaram uma abordagem qualitativa, baseando-se nos métodos exploratório, descritivo e na pesquisa bibliográfica.

Os resultados evidenciados pelos autores, destacam que a rotatividade decorre de fatores como ausência de plano de carreira, insatisfação com a liderança, clima organizacional inadequado, baixos salários e falta de reconhecimento. Revelou-se que seus impactos incluem custos diretos e indiretos, declínio de produtividade e perda ao desempenho da equipe. Desta forma, conclui-se que as práticas voltadas à saúde física e emocional se tornaram estratégias imprescindíveis para o alto desempenho, reforçando a necessidade de adoção de políticas voltadas à retenção de talentos, construção de ambientes de trabalho saudáveis e motivadores.

A partir desses estudos, devido a sua insuficiência de uma produção científica sobre a relação entre as variáveis destacadas, bem como, nas pesquisas supracitadas apenas existiu relações diretas entre a gestão do conhecimento e intenção de rotatividade em trabalhadores de organizações públicas e privadas; nesta dissertação pretende-se verificar a relação entre estes construtos e suas diferenças entre os contextos organizacionais. Neste contexto, em termos de hipótese, parte do pressuposto teórico que o construto da gestão do conhecimento (e suas respectivas dimensões) se relacionará negativamente, com a intenção de rotatividade.

MÉTODOS

Natureza da pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e correlacional, buscando mensurar e avaliar dimensões, fatos e fenômenos específicos em uma realidade delimitada.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo de levantamento (*survey*), destinado a examinar uma amostra de trabalhadores e, a partir dela, obter uma compreensão direta da realidade investigada por meio de análises estatísticas (Creswell, 2010; Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 2004).

O estudo foi conduzido com profissionais de organizações públicas e privadas da cidade de Natal-RN, que atuavam no mercado de trabalho formal no período de coleta de dados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Amostra, participantes e procedimentos de coleta

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms, encaminhado individualmente a profissionais em atividade em organizações públicas e privadas da cidade de Natal, RN. O acesso ao formulário ocorreu por meio de convite distribuído em redes sociais e/ou e-mails previamente cadastrados. A participação foi voluntária e anônima.

O tamanho amostral foi estimado com o auxílio do *software* G*Power 3.2, utilizado para avaliar o poder estatístico, determinar o número adequado de participantes e realizar os cálculos necessários ao estudo (Faul; Erdfelder; Lang; Buchner, 2007). Foram adotados como parâmetros: nível de significância de 5% ($p < 0,05$), magnitude de efeito amostral de $r \geq 0,50$ e poder estatístico mínimo de $\pi \geq 0,80$. A partir desses critérios, definiu-se uma amostra mínima de 200 trabalhadores de organizações públicas e privadas de Natal-RN, a qual apresentou indicadores estatísticos satisfatórios ($t \geq 1,98$; $\pi \geq 0,92$; $p \leq 0,01$), assegurando a adequação da amostra à proposta da pesquisa.

Em relação aos aspectos éticos, os participantes receberam informações claras sobre os objetivos do estudo e instruções para o preenchimento dos instrumentos, em consonância com a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas com seres humanos. A participação foi formalizada por meio da assinatura virtual do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), vinculado ao protocolo CAAE 63498422.4.0000.5296.

Os respondentes foram informados de que suas respostas seriam individuais, não havendo respostas “certas” ou “erradas”, e de que não sofreriam qualquer influência por parte do pesquisador. As informações fornecidas foram tratadas de forma confidencial e analisadas apenas em conjunto, assegurando o anonimato. Um pesquisador com experiência prévia permaneceu disponível para esclarecimento de dúvidas durante o processo, e o tempo médio estimado para o preenchimento do questionário foi de aproximadamente cinco minutos.

Instrumentos de pesquisa

Os participantes responderam a um questionário composto com os seguintes instrumentos:

Escala de Gestão do Conhecimento: Desenvolvida por Pais (2014), essa medida avaliou práticas e orientações organizacionais relacionadas aos processos de gestão do conhecimento. Foi composta por 22 itens, respondidos em escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (quase nunca se aplica) a 5 (aplica-se quase totalmente). A escala foi organizada em quatro fatores:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

- Orientação Cultural para o Conhecimento: expressou a propensão da organização a práticas, regras, normas e procedimentos institucionais, enfatizando memória coletiva, valores compartilhados e um referencial comum;
- Orientação Competitiva: referiu-se à orientação da organização para o ambiente externo, considerando competitividade, desempenho comparativo, gestão estratégica do conhecimento, adaptação ao contexto e busca de vantagens competitivas;
- Práticas Formais de Gestão do Conhecimento: englobaram processos formalmente instituídos relacionados ao conhecimento explícito, incluindo criação, aquisição, preservação, compartilhamento e uso do conhecimento em produtos e serviços, favorecendo mudança, desenvolvimento organizacional, iniciativa e inovação;
- Práticas Informais de Gestão do Conhecimento: disseram respeito às interações cotidianas que favoreceram a construção social do conhecimento, por meio de práticas discursivas, linguagem comum e partilha de saberes tácitos, oriundos do contato direto entre os indivíduos.

Escala de Intenção de Rotatividade (EIR): Elaborada por Siqueira *et al.,* (1997), essa escala foi composta por três itens: “Você pensa em deixar a organização onde trabalha”, “Você planeja sair da organização onde trabalha” e “Você tem vontade de sair da organização onde trabalha”. As respostas foram dadas em escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). A escolha desse instrumento baseou-se em sua alta precisão psicométrica (α = 0,95) e em sua concisão, oferecendo uma medida clara e operacional para avaliação da intenção de rotatividade no contexto organizacional, com índices de confiabilidade superiores a 0,70.

Formiga, Silva *et al.,* (2026) verificaram a organização da estrutura fatorial e diagnóstica dessa medida em trabalhadores de organizações públicas e privadas. Participaram do estudo 420 trabalhadores de organizações públicas e privadas no Rio Grande do Norte. Os resultados revelaram que as análises de conteúdo, fatorial e confirmatória foram significativas, corroborando a proposta teórica e empírica. Na avaliação diagnóstica, tanto a sensibilidade quanto a especificidade apresentaram indicadores estatísticos significativos. A medida envolveu não apenas a direção de um comportamento organizacional desejável, mas também a exigência de políticas organizacionais que conduzissem à avaliação e manutenção de práticas de gestão relacionadas aos novos talentos e à sua permanência.

Questionário Sociodemográfico: Instrumento elaborado para caracterizar o perfil dos participantes, contemplando informações sobre vínculo profissional, sexo, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço e demais dados relevantes para a descrição da amostra.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Procedimentos de análise de dados

Os dados foram analisados com o auxílio do software estatístico SPSS, versão 25.0. Inicialmente, foram verificados casos extremos (*outliers*) e analisada a normalidade das distribuições, utilizando-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), adequado para amostras com mais de 100 participantes. Em seguida, examinou-se a variância comum do método, conforme recomendação de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), por meio do teste de um fator de Harman, com o objetivo de identificar possível viés de método comum (VMC) nos dados.

Posteriormente, procedeu-se à estatística descritiva e às análises psicométricas e inferenciais. Foram calculadas medidas de tendência central e dispersão (média e desvio padrão), o coeficiente alfa de Cronbach, correlações de Pearson, teste *t* de Student e análise de variância (ANOVA) (Dancey; Reidy, 2006).

A análise de média e desvio padrão permitiu avaliar a distribuição e a variabilidade das respostas, possibilitando identificar o grau de dispersão dos escores dos participantes nas escalas utilizadas. O coeficiente alfa de Cronbach foi empregado para estimar a consistência interna dos instrumentos no contexto da amostra estudada, considerando-se desejáveis coeficientes próximos de 1,0, indicadores de alta confiabilidade (Formiga, 2003; Formiga *et al.,* 2015).

A correlação de Pearson foi utilizada para examinar a relação linear entre as variáveis contínuas investigadas. Valores de r próximos de 1 indicaram correlação positiva perfeita; valores próximos de -1 indicaram correlação negativa perfeita; e valores próximos de 0 sugeriram ausência de relação linear entre as variáveis (Dancey; Reidy, 2006).

O teste *t* de Student foi aplicado para comparar médias entre dois grupos, permitindo verificar diferenças estatisticamente significativas entre escores médios em função de variáveis categóricas específicas (Dancey; Reidy, 2006). Por fim, a análise de variância (ANOVA) foi utilizada para comparar médias entre três ou mais grupos, permitindo avaliar diferenças em múltiplos níveis de um ou mais fatores, assumindo-se, para tanto, a adequação às premissas de normalidade e homogeneidade de variâncias (Dancey; Reidy, 2006).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados da caracterização sociodemográfica dos participantes, da análise descritiva dos itens, da consistência interna das medidas utilizadas, correlação entre as variáveis e os escores médios dos construtos entre os construtos referente a percepção do suporte organizacional, gestão do conhecimento e intenção de rotatividade no ambiente de trabalho.

A amostra final do estudo foi composta por 212 trabalhadores em distintas áreas de trabalho no Estado do Rio Grande do Norte com idades variando de 20 a 66 anos (Média = 39,31 anos, d.p. = 10,21), 55% da amostra foi de mulheres, 62% tinham rende econômica acima de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

8.000,00 reais, 71% tinham mais de dez anos de serviço, 66% trabalhavam diuturnamente e 77% estavam satisfeitos no ambiente de trabalho.

Foi verificada a multicolinearidade, avaliando a partir das correlações entre as variáveis; estas apresentaram relação < 0,90, de acordo com à análise dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001). Observou a existência de uma variação correlacional entre as variáveis menor do que o indicador proposto pelos autores, tendo variado 0,28 a 0,67. Tal condição indica que não existiu alto grau de correlação, podendo gerar modelos com baixo erro.

Em relação aos outliers multivariados, eles foram avaliados através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS), sendo destinado para amostras superiores a 100 sujeitos e foi observado indicadores que sugerem uma normalidade amostral (KS = 1,82; p < 0,47).

Foi avaliado também, a normalidade dos itens das escalas; para isso, realizou-se uma análise discriminativa (Média e d.p.) e indicadores de normalidades dos itens (Skewness – SK e Kurtosis – Ku) das escalas. Na tabela 1, destacam-se que para todos os itens, as médias e desvios padrões estiveram dentro do esperado na distribuição das respostas.

Ainda na tabela 1, com a normalidade da amostra e da distribuição dos itens identificadas e por existirem estudos no Brasil sobre os temas desenvolvidos separadamente (sobre gestão do conhecimento - Pais, 2014, Almeida; Formiga; Junior; Souza, 2020; Araújo; Formiga, 2023; Intenção de rotatividade - Siqueira *et al*., 1997; Silva, 2016; Formiga *et al*., 2021; Formiga; Santos; Nascimento, 2022), pretendeu comprovar a organização fatorial das escalas utilizadas em suas respectivas dimensões.

Com base na análise estatística do *Alfa de Cronbach* e do ICC, indicadores estatísticos que são utilizados para avaliar a qualidade das escalas de medidas em sua consistência ou validade interna do instrumento, exigindo um valor mínimo (0,70) a máximo (1,00) com objetivo de verificar a homogeneidade dos itens que medem o construto, caracterizando uma segurança para a medida do fenômeno avaliado (Pasquali, 2011; Formiga; Pereira; Estevam, 2020); foi possível observar que os indicadores psicométricos para as medidas administradas, não apenas foram consistentes, mas, também, significativas, seja na avaliação geral dos construtos, podendo afirmar que foi capaz de mensurar a proposta teórica e empírica das variáveis, quanto nas dimensões específicas do construto da gestão do conhecimento.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Tabela 1. Resumo da análise descritiva e normalidade dos itens das escalas administradas na dissertação

Construtos	Itens	Média	d.p.	Sk	Ku	Consistência interna	
						Alfa	ICC
Escala intenção de rotatividade	1 a 3	2,54 a 2,67	1,25 a 1,32	0,43 a 0,51	-0,70 a -0,81	0,91*	0,91*
Gestão do conhecimento	1 a 22	3,07 a 4,31	0,98 a 1,47	-1,499 a -,041	- 1,22 a 1,87	0,96*	0,96*

Notas: t = teste de Student; r = correlação de Pearson. SK = assimetria (Skewness), KU = curtose (Kurtosis). * p-valor > 0,70.

Com as medidas utilizadas sendo confirmadas, destaca-se que a aplicação destas medidas para uma amostra de trabalhadores foi confiável para avaliar os referidos construtos; nesta seção de resultados atenderam a um dos objetivos específicos, a partir do qual, seguiu-se para avaliação do objetivo principal do estudo (verificar a relação entre a gestão do conhecimento e a intenção de rotatividade). Com base no cálculo de correlação de Pearson entre as variáveis, observou-se a existência de uma relação negativa e significativamente, a gestão do conhecimento (GC_{total}) e a intenção de rotatividade (IR) (respectivamente, r = -0,43, p-valor = 0,001) (ver tabela 2).

Faz-se necessário destacar a relação da gestão do conhecimento (GC_{total}) associada) as especificidades da IR (pensar em sair, planejar em sair e vontade de sair) todas, com escores negativos (variando de -0,36 a -0,41). Outra informação importante é destacar a relação positiva entre dimensões da IR, isto é, o pensar, o planejar e a vontade de sair, estiveram relacionadas, com variações de 0,72 a 0,86.

Tabela 2. Escores correlacionais entre gestão do conhecimento e intenção de rotatividade

Variáveis	Média (d.p.)	Gestão do conhecimento	Intenção de rotatividade	IR 1	IR 2	IR3
Gestão do conhecimento	80,19 (14,86)	---				
Intenção de rotatividade	7,85 (3,85)	**-0,43***	---			
IR 1 (Você pensa em sair da empresa onde trabalha)	2,67 (1,25)	-0,41*	0,83*	---		
IR 2 (Você planeja sair da empresa onde trabalha).	2,54 (1,32)	-0,41**	0,84*	0,86*	---	
IR 3 (Você tem vontade de sair	2,62	-0,36*	0,88*	0,72*	0,72*	---

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

da empresa onde trabalha).	(1,31)

Notas: * p < 0,001. IR 1 = pensar em sair, IR 2 = planejar em sair e IR 3 = vontade de sair.

Um detalhe da GC é que este construto é dividido em quatro dimensões (a título de lembrança; PRAINFGEST = Práticas Informais de Gestão, PRAFORMGEST = Prática Formais de Gestão, ORINTCOMP = Orientação Competitiva, ORINCULCONH = Orientação Cultural para o Conhecimento), tendo relacionado também, com a IR; respectivamente, r = -0,20, r = -0,44, r = -0,43 e r = -0,24.

Por fim, a partir da comprovação da hipótese central verificou a associação em percentagem do nível de GC e IR; realizou-se uma análise de qui-quadrado (χ^2) para testar se existe uma associação estatisticamente significativa entre duas ou mais variáveis categóricas (nominais ou ordinais), comparando frequências observadas com as esperadas, ou para verificar se os dados de uma amostra se ajustam a uma distribuição teórica (teste de bondade de ajuste.

Para realizar este cálculo, foi estabelecida uma distribuição em tercil das variáveis GC e IR tendo estabelecido o nível baixo, moderado e alto entre elas. Na tabela 3, observa-se que quanto melhor o nível de GC, maior será o nível de IR.

Tabela 3. Frequência em percentagem entre os níveis de GC e IR em trabalhadores

Níveis de GC	Intenção de rotatividade (IR)		
	Baixo	Moderado	alto
Baixo	13%	24%	**63%**
Moderado	30%	32%	40%
Alto	43%	30%	27%
Estatísticas	$\chi^2 = 23,49$, gl = 4, p-valor =0,01		

Os resultados apresentados na tabela 3 indicaram uma associação significativa entre os níveis de GC e IR evidenciando que níveis mais elevados de gestão do conhecimento estão associados a maiores níveis de intenção de permanência (ou, inversamente, menores níveis de intenção de rotatividade). Em termos aplicados, esse achado sugere que ambientes organizacionais que investem de forma consistente em práticas de criação, compartilhamento, sistematização e valorização do conhecimento tendem a fortalecer o vínculo dos trabalhadores com a organização, reduzindo a propensão ao desligamento.

Do ponto de vista da gestão, é possível reforçar a relevância estratégica da GC como medida e implementação de práticas de gestão com foco na retenção de talentos, indicando que políticas voltadas ao desenvolvimento do conhecimento organizacional não produzem apenas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ganhos operacionais, mas também impactos positivos sobre atitudes e comportamentos dos trabalhadores, com reflexos diretos na estabilidade da força de trabalho.

Este estudo teve como objetivo central analisar a influência da gestão do conhecimento sobre a intenção de rotatividade em trabalhadores de organizações públicas e privadas de Natal-RN. De modo geral, o estudo se insere no campo da Psicologia aplicada à avaliação e à implementação de políticas organizacionais voltadas à gestão de pessoas e à qualidade do trabalho, tendo seus objetivos gerais confirmados e a hipótese principal corroborada pelos resultados.

Em relação aos objetivos específicos, as análises psicométricas indicaram que as escalas utilizadas apresentaram níveis satisfatórios de consistência interna e reprodutibilidade, demonstrando adequação ao contexto organizacional investigado.

Os índices de fidedignidade observados atendem aos critérios conceituais e empíricos propostos pelos autores das medidas de gestão do conhecimento (Pais, 2014; Almeida; Formiga; Junior; Souza, 2020; Araújo; Formiga, 2023; Veloso, 2023) e intenção de rotatividade (Siqueira *et al.,* 1997; Silva, 2016; Formiga *et al.,* 2021; Formiga; Santos; Nascimento, 2022). Esses resultados reforçam a robustez metodológica do estudo e conferem maior segurança às interpretações realizadas.

No plano conceitual, os achados sustentam a proposição de que níveis mais elevados de gestão do conhecimento e de suporte organizacional estão associados a menor intenção de rotatividade. Ainda que a literatura nacional sobre essa articulação seja incipiente, as correlações verificadas indicaram relações positivas e significativas entre as variáveis, alinhadas à expectativa teórica de que, quando o trabalhador percebe que a organização oferece oportunidade para o desenvolvimento de um saber e aplicação deste, as condições são bastantes favoráveis ao desenvolvimento produtivo e saudável (Formiga; Franco; Nascimento, 2022; Sena *et al.,* 2024).

Desta maneira, a gestão se torna mais competente na administração de saberes, funções e qualidade do serviço, o que tende a reduzir o desejo de desligamento e a fortalecer o valor atribuído à organização (Diógenes *et al.,* 2016; Fidelis; Formiga; Barros, 2025).

Com base nos achados deste estudo, verifica-se que o objetivo central foi alcançado e que a proposta teórica apresenta potencial de aplicação no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, à luz de uma abordagem sociocognitiva.

As evidências empíricas sugerem que as escalas utilizadas se mostram viáveis para a avaliação de dimensões relacionadas ao processo laboral, à dinâmica dos recursos humanos e a construção e manutenção de um conhecimento das normas do comportamento organizacional socialmente desejável.

Neste sentido reforça-se aqui a compreensão de que o trabalho não ocorre em um “vazio laboral”, mas em um sistema permeado por condições estruturais, relacionais e simbólicas que

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

influenciam a qualificação funcional e a produtividade. No que se refere a gestão do conhecimento, este, parte da cultura organizacional funciona como um eixo estruturante dessas relações, conforme argumentam Formiga e Souza (2019; Formiga; Marques; Ávila, Santos; Almeida, 2024), de que as crenças, valores e atitudes compartilhados no contexto organizacional influenciam diretamente os modos de agir e de se relacionar no trabalho.

As normas formais e informais, expressas nas práticas de liderança, nas políticas institucionais e na gestão de pessoas, orientam o que é considerado comportamento apropriado ou legítimo. Nesse sentido, uma cultura que valoriza a participação, o aprendizado e o apoio mútuo tendem a integrar novos e antigos trabalhadores e a favorecer uma gestão mais eficiente e produtiva e é capaz de inibir condutas socialmente não desejáveis no ambiente organizacional (Cavazotte; Moreno; Turano, 2015; Melo; Marra, 2024; Formiga; Gurgel *et al.,* 2025; Formiga; Sena *et al.,* 2025).

De forma mais articulada, os resultados deste estudo evidenciam a necessidade de maior integração entre a gestão do conhecimento e intenção de rotatividade. A literatura recente indica que níveis mais elevados gestão do conhecimento, tanto inibe quebras das normas sociais nas organizações (Santos; Souza, 2014; Abreu; Souza; Fleury, 2018; Formiga; Gurgel *et al,* 2025), quanto a intenção de deixar o trabalho ou a organização (Formiga; Franco; Nascimento, 2022; Formiga; Junior; Fernandes; Araújo, 2025), o que é parcialmente corroborado pelos achados.

Os dados sugerem ainda que a gestão do conhecimento pode atuar como variável mediadora nesse processo, deslocando a decisão de permanecer ou sair do campo exclusivamente material (remuneração, benefícios) para uma dimensão mais humana, ligada à forma como a organização gere pessoas, saberes e relações.

Nesse contexto, torna-se pertinente a proposição de estratégias de educação organizacional voltadas tanto para colaboradores quanto para gestores. Programas de treinamento, desenvolvimento contínuo e apoio psicossocial podem favorecer a construção de trajetórias profissionais mais integradas, nas quais o trabalhador seja reconhecido não apenas como “recurso” produtivo, mas como sujeito em desenvolvimento integral. Ao investir no fortalecimento de competências, na circulação de conhecimento e no reconhecimento simbólico, a organização amplia suas chances de retenção de talentos e de melhoria da qualidade do trabalho.

Considerando tais achados é possível destacar que um dos principais mecanismos explicativos se refere à percepção do quanto a organização oferece apoio e cria vínculos laborais, fato o qual, conduziria para uma melhor distribuição do conteúdo e sentido dos critérios laborais da produtividade que a gestão venha fazer. Formiga *et al.,* (2024), observaram estas condições, pois, para os autores, os trabalhadores que percebem na organização investimento em seu desenvolvimento, oportunidades de aprendizagem e valorização a contribuição de seus

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

conhecimentos, tende a emergir um sentimento de reciprocidade psicológica, principalmente, por ser tal situação implementada na cultural organizacional.

Outro mecanismo psicológico importante refere-se ao sentimento de pertencimento. Ambientes que estimulam o compartilhamento de conhecimentos e a participação coletiva nos processos decisórios contribuem para a construção de uma identidade organizacional compartilhada, condição estas, já preconizada por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020).

Neste sentido, quando o trabalhador percebe que seu conhecimento é valorizado e integrado às práticas organizacionais, ele tende a experimentar maior identificação com a organização, o que reduz o desejo de desligamento. A gestão do conhecimento, nesse sentido, não atua apenas como ferramenta técnica, mas também como processo simbólico de integração social no trabalho (Diógenes; Paschoal; Neiva; Meneses, 2016; Óskarsdóttir *et al.,* 2022).

A gestão do conhecimento também pode fortalecer mecanismos relacionados à autoeficácia profissional. Ambientes que incentivam a aprendizagem contínua e a troca de experiências favorecem o desenvolvimento de competências cognitivas e emocionais. Esse processo contribui para que o trabalhador se perceba mais capaz de lidar com desafios organizacionais, aumentando a sensação de controle e domínio sobre o trabalho. Como consequência, reduz-se a frustração profissional e, por extensão, a intenção de abandonar a organização, condição esta, já destacada por Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) faz mais de dez anos.

Os resultados apresentados pelos autores evidenciam que a rotatividade organizacional está associada a múltiplos fatores estruturais e psicossociais, tais como a ausência de planos de carreira, insatisfação com a liderança, clima organizacional inadequado, baixos níveis salariais e falta de reconhecimento profissional. Tais condições contribuem para o enfraquecimento do vínculo entre trabalhador e organização, refletindo-se em impactos significativos, como aumento de custos diretos e indiretos para as instituições, declínio da produtividade e prejuízos ao desempenho coletivo das equipes.

No plano teórico, o estudo contribui ao reforçar e ampliar o entendimento da rotatividade como um fenômeno multifatorial, que ultrapassa explicações estritamente econômicas ou individuais. Ao evidenciar a relevância de aspectos psicossociais do trabalho, como reconhecimento, liderança e clima organizacional, os resultados dialogam com abordagens contemporâneas da Psicologia Organizacional e do Trabalho, que compreendem a permanência ou saída do trabalhador como resultado da interação entre condições estruturais da organização e percepções subjetivas dos indivíduos. Dessa forma, o estudo refina o conhecimento existente ao destacar que a saúde organizacional e o bem-estar no trabalho constituem dimensões centrais para a compreensão dos processos de retenção e comprometimento laboral.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

No plano empírico, oferecem evidências sobre os efeitos negativos da rotatividade nas organizações, especialmente no que se refere à perda de produtividade e à fragilização do desempenho das equipes. Ao demonstrar a associação entre fatores organizacionais e a intenção de desligamento, o estudo amplia a literatura ao indicar que intervenções voltadas à promoção da saúde física e emocional no trabalho podem funcionar como mecanismos estratégicos de retenção de talentos. Assim, os resultados sugerem que políticas organizacionais orientadas para o fortalecimento do clima organizacional, o reconhecimento profissional, o desenvolvimento de carreiras e a qualidade das relações de liderança podem contribuir para ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e produtivos.

A partir das concepções desses achados, gestão do conhecimento proposta por Pais (2014), a qual, entendida como um conjunto de atividades cotidianas voltadas à criação e ao fortalecimento de condições internas que catalisam processos relacionados ao conhecimento, os resultados indicam que esse construto ultrapassa a dimensão individual.

Não se trata apenas de aquisição de saberes pelo trabalhador, mas da criação de mecanismos para compartilhar, aplicar e institucionalizar esse conhecimento em prol da manutenção de normas, crenças e práticas que valorizem o trabalho e o trabalhador. Neste sentido, contribuiria muito um estudo que avaliar a importância do suporte organizacional, ja este construto tendo a favorecer percepções mais positivas sobre a gestão do conhecimento e, inversamente, a fragilidade nesses domínios pode contribuir para processos de desvalorização, desengajamento e, em última instância, aumento da intenção de rotatividade.

Dessa maneira, o estudo não apenas confirma evidências previamente discutidas na literatura, mas também refina a compreensão sobre o papel das práticas organizacionais na prevenção da rotatividade, indicando que estratégias de promoção do bem-estar e da saúde no trabalho devem ser compreendidas como componentes centrais da gestão estratégica de pessoas e do desempenho organizacional.

CONSIDERAÇÕES

Considerando os objetivos da dissertação foram atendidos; até o momento da finalização deste estudo destaca-se ainda a existência de poucas pesquisas brasileiras sobre o tema. Das encontradas, estas focam-se apenas em revisões bibliográficas e distante da proposta teórica sociocognitiva que embasa os estudos organizacionais e da gestão de pessoas.

Os resultados desta dissertação permitem concluir que a gestão do conhecimento exerce papel relevante na compreensão da intenção de rotatividade em trabalhadores de organizações públicas e privadas, reforçando sua centralidade como prática estratégica no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Ao evidenciar associações consistentes entre níveis mais elevados de gestão do conhecimento e menor intenção de desligamento, o estudo amplia o debate sobre retenção de trabalhadores para além de fatores exclusivamente econômicos, incorporando dimensões sociocognitivas, simbólicas e relacionais do trabalho.

Apesar das contribuições teóricas e empíricas, alguns limites metodológicos devem ser reconhecidos. Primeiramente, o delineamento transversal impossibilita inferências de causalidade entre as variáveis investigadas, restringindo as conclusões ao nível associativo. No que se refere a questão mais prática, o uso exclusivo de instrumentos de autorrelato pode implicar vieses de desejabilidade social e percepção subjetiva, especialmente em construtos fortemente vinculados às normas e valores organizacionais.

Outro limite refere-se à delimitação geográfica da amostra, concentrada em trabalhadores do município de Natal-RN, impedindo a generalização dos resultados para outros contextos regionais ou culturais. Associado a tal questão, destaca-se a ausência de variáveis contextuais mais amplas, como clima organizacional, estilos de liderança ou políticas institucionais específicas, que poderiam aprofundar a compreensão do fenômeno estudado.

Diante desses limites, recomenda-se que estudos futuros adotem delineamentos longitudinais, capazes de acompanhar mudanças ao longo do tempo e verificar com maior precisão o papel preditivo e mediador da gestão do conhecimento na intenção de rotatividade.

Sugere-se também a utilização de métodos mistos, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, de modo a captar com maior profundidade os significados atribuídos pelos trabalhadores às práticas de gestão do conhecimento e às experiências de permanência ou desligamento organizacional. A ampliação das amostras para diferentes regiões do país, bem como a comparação entre setores organizacionais distintos, pode contribuir para maior robustez e validade externa dos achados.

Numa perspectiva mais empírica, destaca-se a pertinência de investigações que incluam o suporte organizacional e engajamento organizacional como variável mediadora ou moderadora na relação entre gestão do conhecimento e intenção de rotatividade, considerando sua relevância na formação de percepções positivas sobre reconhecimento, valorização e justiça organizacional.

Estudos futuros podem ainda explorar interfaces com outros construtos psicossociais, como o capital psicológico, saúde mental e bem-estar laboral, aprofundando a compreensão dos mecanismos pelos quais a gestão do conhecimento influencia a decisão de permanecer ou sair da organização.

Em síntese, esta dissertação contribui para o avanço do conhecimento científico ao demonstrar que a gestão do conhecimento não se limita à dimensão técnica ou instrumental, mas se configura como um elemento estruturante da cultura organizacional e das relações de trabalho. Ao apontar limites e caminhos investigativos futuros, espera-se estimular novas pesquisas que

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

aprofundem esse campo, subsidiando intervenções organizacionais mais humanas, sustentáveis e comprometidas com a valorização do trabalhador e a qualidade do trabalho.

REFERÊNCIAS

AKIYOSHI FRANÇA, F. Y.; MARTINS ALVES, G. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo no atual mercado de trabalho frente à globalização. **Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e da Tecnologia**, v. 1, n. 6, p. 352–369, 2022. https://revistas.unicerp.edu.br/index.php/rumos/article/view/2525-278x-v1n6-8.

ALMATROOSHI, B.; KUMAR, S. S; FAROUK, S. Determinants of organizational performance: A proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 6, p. 844–859, 2016.

ALMEIDA, L. A. L.; FORMIGA, N. S.; JUNIOR, J. I. A.; SOUSA, P. M. Quanto mais se sabe, mais segurança tem! A importância da gestão do conhecimento na condução dos resíduos sólidos de quimioterapia. **Psicologia e Saúde em Debate**, v. 6, n. 2, p. 430–442, 2020. https://doi.org/10.22289/2446-922X.V6N2A28

ANDRADE, D. R. DE; MARTINS, L. F. Um estudo sobre as variáveis do comprometimento organizacional: Contribuições para a gestão de recursos humanos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 10, p. 2474–2486, 2024. https://doi.org/10.51891/rease.v10i10.16230.

ANDRADE, R.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ANICETO, K. R. P. Mudanças no mundo do trabalho e novas exigências de qualificação dos trabalhadores. **Revista Científica Hermes – FIPEN**, v. 1, n. 1, 2009. https://doi.org/10.21710/rch.v1i1.19.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1995.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

AZEVEDO, I. M. **Diagnóstico da gestão do conhecimento**: Um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público. 2018. Dissertação (mestrado) - Universidade Potiguar, Natal, 2018.

BARBOSA, D. H.; STORTI, G. N. Impactos da gestão do conhecimento na rotatividade de colaboradores em uma empresa de eventos. **Revista FSA**, v. 20, n. 5, p. 157–175, 2023. https://doi.org/10.12819/2023.20.5.10.

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade: Um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 438–449, 2017. https://doi.org/10.1590/0104-530X2278-16.

BLOMME, R. J.; VAN RHEEDE, A.; TROMP, D. M. The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry. **International Journal of Human Resource Management,** v. 21, n. 1, p. 144–162, 2010. https://doi.org/10.1080/09585190903466954.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523–539, 2012. https://doi.org/10.5700/rausp1056

CAPPELLOZZA, A.; CRISPIM, I. A. S.; VENELLI-COSTA, L.; CLARO, J. A. C. S. Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, 2021. https://doi.org/10.23925/recape.v11i3.54928.

CARDOSO, L. M. G. P. P. **Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional.** 2003. Tese (doutorado) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2003.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO, V. A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555–1578, 2015. https://doi.org/10.1590/0034-7612136534.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ DE BRITO RÊGO, G.; LANZARINI, R.; DE LIMA CLAUDINO, A.; AZEVEDO LIMA DE BARROS, A. G. Índice de turnover em empresas organizadoras de eventos como diferencial competitivo. **Marketing & Tourism Review**, v. 8, n. 2, 2022. https://doi.org/10.29149/mtr.v8i2.7359.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**: Usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147–172, 2016. https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655.

FANDIÑO, A. M.; FORMIGA, N. S.; MENEZES, R. M. P. Organizational social capital, resilience and innovation. **Journal of Strategy and Management**, 2018. https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A.-G.; BUCHNER, A. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program. **Behavior Research Methods**, v. 39, p. 175–191, 2007.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1994.

FERRARESE, G. E. Z. S. Gestão do conhecimento nas organizações na era tecnológica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 11, n. 20, p. 110–120, 2023.

FORMIGA, N. S. Fidedignidade da escala de condutas antissociais e delitivas ao contexto brasileiro. **Psicologia em Estudo**, v. 8, n. 2, p. 133–138, 2003. https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000200014.

FORMIGA, N. S.; MARQUES, G. A. S.; SANTOS, A. J. P.; ALMEIDA, L. A. L. Cultura organizacional, percepção do suporte e gestão do conhecimento em trabalhadores brasileiros. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 3, p. 370–392, 2024. https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.60526.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

FORMIGA, N. S.; SILVA, J. D. C.; LUCENA, C. M.; ESTEVAM, I. D.; FRAGOSO, K. F. M. M.; MACEDO, J. T.; GURGEL, C. R. F. O. Evidência empírica de construto e diagnóstico da intenção à rotatividade no trabalho. **Revista DCS**, v. 23, n. 86, e4296, 2026. https://doi.org/10.54899/dcs.v23i86.4296.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 24, n. 4, p. 283–299, 2020. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190239

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

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

ÓSKARSDÓTTIR, H. G.; ODDSSON, G. V.; STURLUSON, J. Þ.; SÆMUNDSSON, R. J. Towards a holistic framework of knowledge worker productivity. **Administrative Sciences,** v. 12, n. 2, p. 50, 2022. https://doi.org/10.3390/admsci12020050.

PAIS, L. Gestão do conhecimento. *In:* SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PASQUALI, L. **Psicometria:** Teoria dos testes na psicologia e na educação. 4. ed. Petropolis: Vozes, 2011.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879.

REIS, G.; TRULLEN, J.; STORY, J. Cultura organizacional percebida e engajamento: O papel mediador da autenticidade. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 6, p. 1091–1105, 2016. https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0178

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional,** v. 12, n. 2, p. 227–240, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902011000200010&lng=pt&tlng=pt.

SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33–54, 2003.

VERSTEGEN, B. J. J. A socio-economic view on management control. **International Journal of Social Economics**, v. 38, n. 2, p. 114–127, 2011. https://doi.org/10.1108/03068291111091990.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.