

**BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT COMO
MECANISMO DE
PRESERVAÇÃO DO
CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL EM
AMBIENTES COM ALTA
ROTATIVIDADE:
EVIDÊNCIAS DO COMÉRCIO
NÁUTICO NO LAGO DE
FURNAS**

**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR PRESERVING
ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE IN HIGH-TURNOVER ENVIRONMENTS:
EVIDENCE FROM THE NAUTICAL SECTOR AT LAKE FURNAS**

Ciências Humanas • 08/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/791434462](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/791434462)

Ana Esther Ramos¹

Jussara Maria Silva Rodrigues Oliveira²

RESUMO

A rotatividade de colaboradores pode representar riscos para as organizações quando conhecimentos adquiridos pela experiência permanecem concentrados em profissionais específicos. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar como práticas de *Business Process Management* (BPM) podem contribuir para a preservação do conhecimento organizacional e para a redução dos impactos da rotatividade em empresas do comércio náutico que atendem ao Lago de Furnas, em Capitólio, Minas Gerais. A pesquisa caracteriza-se como quanti-qualitativa, exploratória e de campo, com aplicação de três questionários direcionados a proprietários, gestores e colaboradores, totalizando 30 respondentes. Os instrumentos utilizaram escala Likert de cinco pontos e questões abertas, abordando experiência profissional, organização e documentação dos processos, compartilhamento do conhecimento e impactos da saída de colaboradores. Os resultados indicaram que a experiência prática constitui importante fonte de conhecimento e que sua concentração em determinados profissionais pode aumentar a dependência individual e dificultar a continuidade das atividades. Também foi identificada percepção positiva sobre documentação, padronização, mapeamento e compartilhamento dos processos como mecanismos de transferência do conhecimento, adaptação de novos colaboradores e continuidade operacional. Conclui-se que o BPM pode contribuir para transformar conhecimento individual em conhecimento acessível à organização, desde que integrado à cultura e à rotina organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Business Process Management; Gestão do Conhecimento; Rotatividade de Colaboradores; Conhecimento Organizacional.

ABSTRACT

Employee turnover can represent risks to organizations when knowledge acquired through experience remains concentrated in specific professionals. In this context, this study aimed to analyze how *Business Process Management* (BPM) practices can contribute to the preservation of organizational knowledge and to reducing the impacts of turnover in nautical trade companies serving Furnas Lake, in Capitólio, Minas Gerais, Brazil. The research is characterized as quantitative-qualitative, exploratory, and field-based, with the application of three questionnaires directed to owners, managers, and employees, totaling 30 respondents. The instruments used a five-point Likert scale and open-ended questions, addressing professional experience, process organization and documentation, knowledge sharing, and the impacts of employee departures. The results indicated that practical experience constitutes an important source of knowledge and that its concentration in certain professionals may increase individual dependence and hinder the continuity of activities. A positive perception was also identified regarding process documentation, standardization, mapping, and sharing as mechanisms for knowledge transfer, adaptation of new employees, and operational continuity. It is concluded that BPM can contribute to transforming individual knowledge into knowledge accessible to the organization, provided that it is integrated into the organizational culture and routine.

Keywords: Process Management; Business Process Management; Knowledge Management; Employee Turnover; Organizational Knowledge.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente corporativo tornou-se marcadamente dinâmico e competitivo, exigindo das organizações rápidas adaptações diante das transformações de mercado e das exigências de um perfil profissional em constante evolução. Consequentemente, a gestão de pessoas ascendeu a um patamar estratégico, ultrapassando o escopo tradicional de recrutamento e seleção para abranger práticas complexas voltadas ao desenvolvimento, engajamento e retenção de talentos. A permanência de profissionais qualificados consolidou-se como um fator vital para a continuidade operacional e para a sustentabilidade competitiva das empresas, visto que elevados índices de rotatividade (*turnover*) podem acarretar perdas expressivas de capital intelectual, elevação de custos operacionais e quedas na produtividade.

A importância do mercado náutico na região também pode ser observada pelo desenvolvimento de atividades relacionadas ao Lago de Furnas. Segundo Colepicolo (2025) e Mattana (2026), o Lago de Furnas se destaca como um dos principais polos de desenvolvimento náutico de Minas Gerais e possui uma estrutura que favorece o crescimento de atividades náuticas e turísticas e Capitólio se destaca pela presença de uma excelente estrutura náutica às margens do lago. A publicação também destaca o crescimento do mercado náutico brasileiro, que se aproxima da marca de um milhão de embarcações e amplia a necessidade de profissionais qualificados em áreas técnicas, operacionais e de serviços.

Bartz e Teixeira (2017), ao analisarem os efeitos da implementação do Polo Naval de Rio Grande sobre o mercado de trabalho da região, identificaram um aumento de 132% na rotatividade dos

trabalhadores do município de Rio Grande após a implementação do polo. Os autores relacionam esse aumento, entre outros fatores, à ampliação das oportunidades de emprego provocada pelo crescimento da atividade naval. Embora o estudo não esteja relacionado ao comércio náutico de Capitólio, seus resultados demonstram que a expansão das atividades ligadas ao setor pode estar acompanhada por maior movimentação da mão de obra. Apesar de o polo industrial de Rio Grande envolver a construção de grandes embarcações, diferindo estruturalmente do comércio, dos serviços, das marinas e das atividades de manutenção e lazer características do polo náutico de Capitólio, o paralelo demonstra que a expansão de setores ligados à economia náutica tende a intensificar a movimentação da mão de obra.

A literatura já reconhece a importância do BPM para a melhoria dos processos, da gestão do conhecimento para a retenção e transferência do conhecimento e do *turnover* como fator de perda de conhecimento. Entretanto, ainda há pouca compreensão sobre como mecanismos de BPM contribuem efetivamente para a retenção e transferência de conhecimento em ambientes caracterizados por elevada rotatividade e forte dependência de conhecimento técnico, especialmente no mercado náutico.

Nesse contexto, a Gestão de Processos, ou *Business Process Management* (BPM), apresenta-se como uma abordagem capaz de estruturar e também acompanhar a execução dos processos organizacionais de forma contínua. Dessa forma, a gestão de processos pode contribuir para que o conhecimento utilizado na execução das atividades seja identificado, organizado e incorporado aos processos da organização, reduzindo a dependência de conhecimentos concentrados em colaboradores específicos e

contribuindo para a continuidade das operações diante da rotatividade.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a gestão de processos pode contribuir para reduzir o risco de perda de conhecimento organizacional decorrente da rotatividade de colaboradores em empresas do comércio náutico?

O objetivo geral deste estudo é analisar de que forma a gestão de processos pode contribuir para minimizar os impactos da rotatividade de colaboradores em empresas do comércio náutico na região do Lago de Furnas que é atendida por Capitólio, Minas gerais, por meio da padronização das atividades e da preservação do conhecimento organizacional.

Para alcançar tal objetivo, o estudo adota uma abordagem de natureza quanti-qualitativa e caráter exploratório, estruturada como uma pesquisa de múltiplos casos. Esse delineamento fundamenta-se em levantamento bibliográfico, buscando contrapor os fundamentos teóricos do BPM à realidade empírica do setor.

Este trabalho justifica-se pela relevância prática e acadêmica do tema. Do ponto de vista organizacional, busca apresentar uma estratégia que contribua para reduzir a dependência das empresas em relação a colaboradores específicos detentores de conhecimento técnico, preservando o conhecimento organizacional e minimizando os impactos da rotatividade. Sob a perspectiva acadêmica, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre a aplicação da gestão de processos no comércio náutico, especialmente na relação entre padronização de processos, preservação do conhecimento

organizacional e rotatividade de colaboradores. Embora a literatura já apresente estudos sobre gestão de processos, gestão do conhecimento e rotatividade de colaboradores, ainda são limitadas as abordagens que relacionam esses elementos no contexto específico do comércio náutico, caracterizado pela dependência de conhecimentos técnicos e especializados. Dessa forma, o estudo busca contribuir ao analisar como a estruturação e a documentação dos processos podem auxiliar as organizações desse setor a preservar conhecimentos e reduzir os impactos decorrentes da saída de profissionais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O comércio, em perspectiva ampla, caracteriza-se por intensas interconexões mercadológicas. Contudo, o mercado náutico constitui um nicho, dotado de elevado valor agregado e rigorosos padrões técnicos. As operações nesse setor demandam competências especializadas, influenciando às organizações o desafio persistente da retenção de talentos. A fundamentação teórica estruturante deste estudo articula quatro eixos conceituais: Gestão de Processos (BPM), Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual, Rotatividade de Colaboradores (*Turnover*) e Aprendizagem Organizacional.

As organizações são formadas por atividades inter-relacionadas que, quando organizadas, permitem a entrega de produtos e serviços. Segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (2021), os processos transformam recursos de entrada em resultados que geram valor para clientes e conjuntamente para a própria organização. Nesse contexto, a Gestão de Processos, ou BPM, busca compreender, modelar, executar, monitorar e

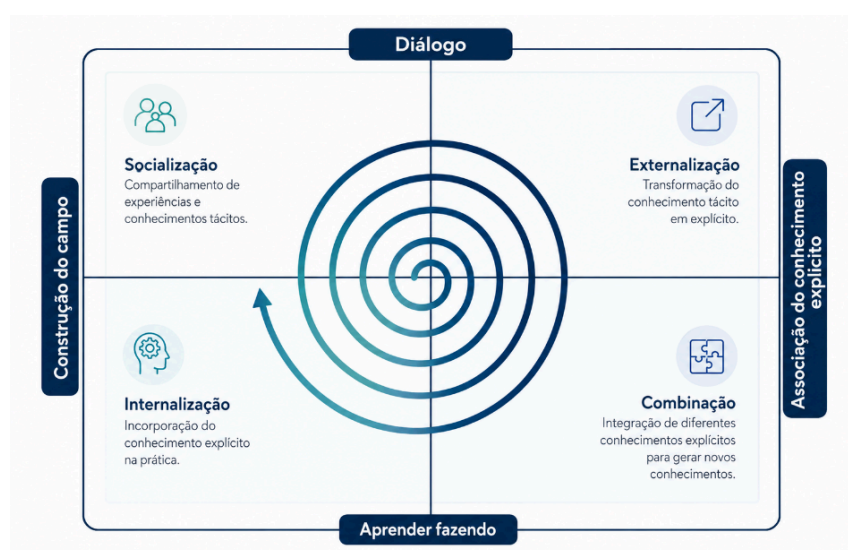
aperfeiçoar os processos continuamente (Dumas; La Rosa; Mendling; Reijers, 2018). Hammer e Champy (1993) destacam a necessidade de analisar as atividades para eliminar aquelas que não agregam valor, enquanto Van der Aalst (2013) ressalta o uso de modelos para compreender e melhorar sua execução. Assim, o BPM ultrapassa a simples organização das atividades e contribui para a melhoria contínua dos resultados.

A relação entre Gestão de Processos e Gestão do Conhecimento torna-se relevante porque a execução dos processos depende das informações, experiências e habilidades utilizadas pelos colaboradores. Nesse sentido, Berniak-Woźny e Szelągowski (2024) destacam a integração entre BPM e Gestão do Conhecimento, especialmente em processos intensivos em conhecimento, nos quais diferentes conhecimentos são mobilizados para a realização das atividades. Essa relação também pode ser compreendida a partir da perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995), segundo a qual o conhecimento organizacional é desenvolvido por meio da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. Assim, os processos organizacionais constituem um espaço no qual conhecimentos individuais podem ser utilizados, compartilhados e incorporados às práticas da organização.

Nonaka e Takeuchi (1995) distinguem o conhecimento tácito (relacionado às experiências, habilidades e percepções individuais) do conhecimento explícito (que pode ser registrado e compartilhado por meio de documentos, procedimentos e outros mecanismos formais). A Figura 1 representa essa distinção e o processo de transformação entre essas formas de conhecimento por meio da Espiral do Conhecimento, composta por socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização permite o

compartilhamento de conhecimentos tácitos; a externalização possibilita sua transformação em conhecimento explícito; a combinação organiza e relaciona conhecimentos explícitos; e a internalização permite que esse conhecimento seja incorporado às práticas e experiências dos indivíduos. Dessa forma, a espiral demonstra como experiências individuais podem ser transformadas em conhecimento acessível à organização.

Figura 1. Espiral do Conhecimento / Conhecimento tácito e explícito



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Enquanto o conhecimento tácito reside na experiência e na habilidade individual, o explícito pode ser codificado e sistematizado. Nesse fluxo, o mapeamento de processos atua como um facilitador da externalização: ao documentar fluxos, entradas, saídas, responsabilidades e instruções de trabalho, a organização traduz a vivência prática dos colaboradores em procedimentos acessíveis, reduzindo a dependência de indivíduos específicos (Pereira, 2023).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento organizacional ocorre por meio da interação entre essas duas formas de conhecimento, permitindo que conhecimentos desenvolvidos pelos indivíduos sejam articulados e ampliados no contexto da

organização. Nonaka (1994) também destaca que, embora o conhecimento seja inicialmente desenvolvido pelos indivíduos, a organização exerce papel importante na sua articulação e amplificação.

Nesse contexto, o BPM pode contribuir para que conhecimentos utilizados na execução dos processos sejam identificados e incorporados à organização. O mapeamento torna visíveis atividades, responsabilidades, entradas, saídas e possíveis falhas, favorecendo sua análise e melhoria (Pereira, 2023). Ao documentar os processos, conhecimentos desenvolvidos pela experiência dos colaboradores podem ser registrados por meio de procedimentos, instruções, fluxos e treinamentos, tornando-se acessíveis a outros profissionais. Dessa forma, a gestão de processos aproxima-se da Gestão do Conhecimento ao favorecer a externalização e a organização de conhecimentos necessários à execução das atividades, reduzindo sua concentração em indivíduos específicos. Alavi e Leidner (2001) complementam essa perspectiva ao compreenderem a Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos relacionados à criação, transferência e aplicação do conhecimento.

A relação entre BPM e Gestão do Conhecimento é destacada por Berniak-Woźny e Szelągowski (2024), que evidenciam a integração entre essas áreas. Sob a ótica dos *Knowledge-Intensive Business Processes* (KIBP), os processos também assumem relevância como ambientes nos quais o conhecimento é utilizado e gerenciado, especialmente em atividades cuja execução depende da mobilização de conhecimentos especializados.

Além disso, os processos atravessam diferentes setores, de modo que falhas em uma etapa podem comprometer as seguintes. Cunha e Fernandes-Sobrinho (2026) demonstram que a fragmentação das informações pode limitar a execução dos processos, reforçando a importância de uma visão integrada. Dumas, La Rosa, Mendling e Reijers (2018) destacam que o BPM envolve identificação, modelagem, análise, redesenho, implementação, monitoramento e otimização, caracterizando-se como um ciclo contínuo. Portanto, documentar e acompanhar os processos não significa apenas padronizar atividades, mas criar uma base para sua revisão e melhoria.

Essa estrutura também reduz a dependência do conhecimento individual. Quando os processos não são claros ou documentados, sua execução tende a depender da experiência e da comunicação informal. Araújo (2025) aponta que processos estruturados favorecem maior organização e orientação aos colaboradores. Como o conhecimento é desenvolvido pela experiência prática, sua concentração em determinados indivíduos pode representar risco à continuidade das atividades diante de sua saída. Assim, a documentação permite incorporar parte desse conhecimento à estrutura organizacional, facilitando o treinamento, reduzindo a dependência de pessoas específicas e contribuindo para a preservação do conhecimento diante da rotatividade.

O conhecimento constitui um recurso essencial para as organizações, pois está diretamente relacionado às experiências, habilidades e interações dos colaboradores (Nonaka; Takeuchi, 1995). Diferentemente de recursos físicos, parte desse conhecimento é construída pela prática e permanece vinculada aos indivíduos. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento busca identificar, organizar,

compartilhar e utilizar esse recurso, permitindo que ele seja incorporado às atividades organizacionais (Silva, 2026; Davenport; Prusak, 1998). Essa perspectiva relaciona-se aos processos organizacionais, que transformam entradas em saídas com qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e menor custo (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018).

Em atividades que dependem de experiência prática, essa transformação torna-se especialmente relevante, pois os profissionais desenvolvem formas próprias de executar tarefas, identificar problemas e tomar decisões. Quando esse conhecimento permanece restrito ao indivíduo, sua saída pode representar perda de capital intelectual e de conhecimento para a organização (Rodrigues, 2026). Assim, mecanismos de documentação, treinamento e compartilhamento permitem incorporar parte do conhecimento individual à estrutura organizacional, tornando-o acessível a diferentes colaboradores e contribuindo para a preservação da memória institucional (Pereira; Silva; Pinto, 2016).

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento assume importância diante da rotatividade de colaboradores. A saída de profissionais pode interromper a continuidade das atividades e provocar a perda de conhecimentos adquiridos durante sua experiência na organização (Rodrigues, 2026). A integração entre gestão do conhecimento e gestão de processos permite registrar atividades, procedimentos e informações relevantes, reduzindo a dependência de profissionais específicos (Pereira; Silva; Pinto, 2016). Dessa forma, o conhecimento deixa de permanecer exclusivamente com o colaborador e passa a integrar a estrutura da empresa, facilitando a capacitação de novos profissionais, preservando conhecimentos organizacionais e reduzindo os impactos da rotatividade.

A integração entre esses elementos também exige uma visão dos processos como um conjunto de atividades relacionadas, e não como tarefas isoladas. Cunha e Fernandes-Sobrinho (2026) demonstram que a fragmentação das informações pode limitar a execução dos processos, reforçando a importância de uma visão integrada. Dumas, La Rosa, Mendling e Reijers (2018) destacam que o BPM envolve identificação, modelagem, análise, redesenho, implementação, monitoramento e otimização dos processos, caracterizando-se como um ciclo contínuo. Portanto, a documentação e o acompanhamento dos processos não se limitam à padronização das atividades, mas podem contribuir para organizar informações e conhecimentos necessários à sua execução e favorecer sua revisão e melhoria contínua.

O capital intelectual representa um importante ativo organizacional, estando relacionado aos conhecimentos, habilidades e experiências dos colaboradores, bem como aos processos, sistemas e informações desenvolvidos pela própria organização (Stewart, 1998). Edvinsson e Malone (1998) dividem-no em capital humano, relacionado às competências e experiências dos colaboradores, e capital estrutural, correspondente aos conhecimentos incorporados à organização por meio de documentos, processos, tecnologias e métodos de trabalho. Essa distinção reforça que o conhecimento não deve permanecer restrito aos indivíduos, mas ser incorporado à estrutura organizacional, reduzindo a dependência de profissionais específicos.

Bontis, Chua Chong Keow e Richardson (2000) também relacionam o capital intelectual aos capitais humano, estrutural e de clientes, destacando sua contribuição para o desempenho organizacional. Nesse sentido, Rodrigues (2024) ressalta que o conhecimento,

quando incorporado às práticas e recursos da empresa, pode contribuir para a geração de vantagem competitiva. A documentação de processos e o registro das melhorias realizadas ao longo do tempo permitem preservar experiências e conhecimentos desenvolvidos pela organização, favorecendo a continuidade das atividades bem como evitar erros outrora já cometidos.

Davenport e Prusak (1998) destacam que a gestão do conhecimento envolve atividades relacionadas ao acesso, à geração, à incorporação e à transferência do conhecimento dentro das organizações. Nesse sentido, a incorporação do conhecimento às práticas organizacionais permite que experiências e conhecimentos desenvolvidos pelos colaboradores sejam utilizados por outros profissionais, ampliando sua disponibilidade dentro da organização. Assim, o conhecimento pode deixar de estar restrito à experiência individual e passar a integrar recursos que podem ser acessados e utilizados na execução das atividades.

Essa relação torna-se especialmente relevante diante da rotatividade de colaboradores. A saída de profissionais pode representar não apenas a perda de mão de obra, mas também a perda de conhecimentos adquiridos durante sua experiência na organização (Rodrigues, 2026). Assim, a gestão de processos contribui para fortalecer o capital estrutural ao transformar parte do conhecimento individual em procedimentos, registros e práticas organizacionais. Dessa forma, parte do conhecimento permanece disponível para novos colaboradores, reduzindo a dependência de indivíduos específicos, preservando conhecimentos desenvolvidos por meio da capacitação e contribuindo para a continuidade das operações.

Essa preocupação está relacionada ao fato de que parte do conhecimento organizacional é construída a partir das experiências individuais acumuladas no desenvolvimento das atividades. Nonaka e Takeuchi (1995) ressaltam que o conhecimento tácito possui relação direta com a experiência e apresenta maior dificuldade de formalização, enquanto o conhecimento explícito pode ser articulado e compartilhado de forma mais estruturada. Dessa forma, quando conhecimentos desenvolvidos pela experiência permanecem restritos aos indivíduos, sua saída pode dificultar a transferência desse conhecimento para outros profissionais.

A saída de colaboradores chamada de rotatividade de colaboradores, também denominada turnover, corresponde ao movimento de entrada e saída de profissionais nas organizações e pode ocorrer por iniciativa do colaborador ou da própria empresa (Mobley, 1982). Embora faça parte da dinâmica das relações de trabalho, níveis elevados de rotatividade podem comprometer o desempenho organizacional e aumentar os custos relacionados à contratação, integração e treinamento de novos profissionais.

Além dos impactos financeiros, a saída de colaboradores experientes pode provocar perda de conhecimento acumulado e aumentar os custos relacionados à substituição de profissionais (Griffeth; Hom, 2001; Linhartová; Urbancová, 2011). Esses efeitos são especialmente relevantes em atividades que dependem de conhecimentos técnicos e experiência prática, nas quais a saída de profissionais pode exigir a recomposição da força de trabalho e representar perda de conhecimentos desenvolvidos durante sua experiência na organização (Rodrigues, 2026).

A relação entre atividades técnicas e movimentação da mão de obra também é observada no setor naval. Bartz e Teixeira (2017), ao analisarem os efeitos da implementação do Polo Naval de Rio Grande, identificaram aumento de 132% na rotatividade dos trabalhadores após a implantação do polo, relacionando o resultado, entre outros fatores, à ampliação das oportunidades de emprego decorrentes do crescimento da atividade naval. Além disso, o DIEESE (2012) aponta a rotatividade como característica relevante do setor naval, associando-a às particularidades do processo produtivo e às práticas de terceirização e subcontratação. Esses estudos evidenciam que setores caracterizados por atividades técnicas e especializadas podem apresentar maior movimentação da mão de obra e, conseqüentemente, maior risco de perda de conhecimentos específicos.

Nesse contexto, quando o conhecimento necessário à execução dos processos permanece concentrado em determinados colaboradores, sua saída pode comprometer a continuidade das operações. A gestão de processos, associada à documentação e à padronização das atividades, pode reduzir essa dependência ao incorporar parte do conhecimento individual à estrutura organizacional. Dessa forma, processos estruturados contribuem para preservar conhecimentos, facilitar a integração de novos profissionais e reduzir os impactos operacionais decorrentes da rotatividade (Pereira; Silva; Pinto, 2016; Rodrigues, 2026).

A relação entre gestão de processos e gestão do conhecimento pode ser compreendida a partir da necessidade de transformar conhecimentos desenvolvidos na experiência em recursos que possam ser compartilhados e utilizados pela organização. Davenport e Prusak (1998) destacam a incorporação e a transferência do

conhecimento como atividades relevantes para sua utilização nas organizações. Nesse sentido, o mapeamento e a documentação dos processos podem contribuir para tornar explícitos conhecimentos utilizados na execução das atividades, enquanto o compartilhamento e o treinamento podem favorecer sua transferência para outros colaboradores. A gestão de processos, portanto, pode atuar como um mecanismo de apoio à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional ao contribuir para que conhecimentos necessários à execução das atividades sejam identificados, registrados e disponibilizados na organização, aumentando a sua capacidade de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional refere-se à capacidade de adquirir, desenvolver e compartilhar conhecimentos que contribuam para a melhoria contínua dos processos e resultados. Senge (2017) destaca que organizações que aprendem continuamente desenvolvem maior capacidade de adaptação, Garvin (2000) complementa que esse processo depende da capacidade de criar, registrar e disseminar conhecimentos, evitando que permaneçam restritos a indivíduos.

No contexto deste estudo, a aprendizagem organizacional reforça a importância da gestão de processos para preservar conhecimentos técnicos diante da rotatividade. A documentação de procedimentos, o registro de boas práticas e a estruturação de treinamentos permitem que conhecimentos adquiridos permaneçam disponíveis e sejam incorporados às atividades da organização (Pereira; Silva; Pinto, 2016). Dessa forma, a aprendizagem deixa de depender exclusivamente da experiência individual e passa a contribuir para a continuidade das operações e para a redução dos impactos da rotatividade.

Nesse sentido, Argyris e Schön (1996) ressaltam que a aprendizagem organizacional está relacionada à capacidade de incorporar os conhecimentos produzidos a partir das experiências às práticas da organização. Garvin (2000) também destaca que organizações que aprendem desenvolvem mecanismos para criar, adquirir, interpretar, transferir e reter conhecimentos. Assim, a estruturação dos processos pode favorecer a aprendizagem ao criar condições para que conhecimentos desenvolvidos durante a execução das atividades sejam registrados, compartilhados e utilizados por outros colaboradores.

No contexto deste estudo, a aprendizagem organizacional evidencia o papel estratégico da gestão de processos na preservação do conhecimento técnico frente à rotatividade de pessoal. A formalização de procedimentos, o registro de boas práticas e a estruturação de programas de treinamento asseguram que os saberes adquiridos permaneçam acessíveis e sejam integrados à rotina corporativa (Pereira; Silva; Pinto, 2016). Desse modo, a retenção do capital intelectual deixa de se apoiar exclusivamente na experiência individual e efêmera dos colaboradores, consolidando-se como um pilar estrutural que fortalece a continuidade operacional e mitiga os efeitos adversos do *turnover* no comércio náutico.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem quanti-qualitativa, de caráter exploratório e realizada em campo, tendo como foco a relação entre a gestão de processos, a preservação do conhecimento organizacional e a rotatividade de colaboradores em empresas do ramo náutico que atendem ao Lago de Furnas, localizadas no município de Capitólio, Minas Gerais. A

utilização de procedimentos quantitativos e qualitativos permite combinar diferentes formas de coleta e análise dos dados, contribuindo para uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado (Creswell, 2010; Gil, 2002).

A abordagem quanti-qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão das percepções dos diferentes participantes envolvidos na realidade organizacional estudada, considerando suas experiências e percepções sobre processos, compartilhamento de conhecimentos, documentação das atividades e impactos da saída de colaboradores. O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão sobre a relação entre esses elementos em um contexto específico, no qual ainda existem poucas pesquisas voltadas ao comércio náutico (Gil, 2002).

A população-alvo compreendeu proprietários, gestores e colaboradores de empresas do comércio e serviços do setor náutico situadas no município de Capitólio, Minas Gerais, com atuação direta voltada ao atendimento na região do Lago de Furnas. Para compor o escopo da pesquisa, estabeleceu-se como critério fundamental que os participantes estivessem em pleno exercício de suas atividades nas empresas do nicho náutico local, abrangendo diferentes níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) para capturar visões complementares sobre os processos e a rotatividade.

Devido às particularidades do segmento — caracterizado por ser um nicho mercadológico restrito, territorialmente concentrado e composto por um número limitado de organizações formais, utilizou-se a amostragem não probabilística por acessibilidade. Esse procedimento permitiu o alcance dos respondentes por meio de

redes de contatos profissionais e institucionais viáveis durante o período de coleta. A amostra consolidada totalizou 30 respondentes, distribuídos de forma a abranger a pirâmide organizacional das empresas analisadas (que englobam desde negócios familiares recentes até empreendimentos com mais de 30 anos de mercado).

Reconhece-se que a amostragem por acessibilidade e o tamanho restrito da amostra, decorrentes das barreiras estruturais e do tamanho reduzido do próprio setor náutico na localidade, impõem limitações à generalização estatística dos resultados para outros polos náuticos do país. Contudo, o quantitativo mostrou-se suficiente e adequado para o caráter exploratório da pesquisa, permitindo mapear com profundidade as percepções e evidências empíricas do fenômeno estudado nos múltiplos casos investigados.

Para a coleta de dados, foram elaborados três questionários distintos, direcionados especificamente aos proprietários, gestores e colaboradores das empresas pesquisadas. Os instrumentos foram desenvolvidos de acordo com as características e responsabilidades de cada grupo, mantendo como eixo comum os aspectos relacionados à gestão de processos, organização das atividades, registro e compartilhamento de conhecimentos, dependência de conhecimentos individuais e impactos da rotatividade de colaboradores.

Os questionários foram disponibilizados por meio da plataforma Google Forms e encaminhados aos participantes selecionados por WhatsApp e Instagram. A coleta de dados ocorreu nos dias 8, 9 e 10 de setembro de 2026. Apenas pessoas que trabalham no segmento náutico tiveram acesso ao questionário.

As questões fechadas dos instrumentos utilizaram uma escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; e 5 – Concordo totalmente (Likert, 1932). A utilização da escala permitiu identificar o grau de concordância dos participantes em relação às afirmações apresentadas nos questionários. Foi aplicada uma questão aberta em todos os níveis hierárquicos das empresas estudadas: proprietários, gestores e colaboradores, permitindo que os participantes apresentassem suas percepções e experiências de forma mais livre.

Além dos questionários, foram realizadas conversas informais com alguns participantes durante o período de coleta. Essas conversas tiveram caráter complementar e contribuíram para uma melhor compreensão do contexto estudado, não sendo utilizadas como instrumento formal de entrevista nem constituindo uma etapa independente de coleta de dados.

Quanto aos aspectos éticos, a participação ocorreu de forma voluntária e individual. Os questionários foram estruturados de maneira anônima, sem coleta de informações que permitissem a identificação pessoal ou profissional dos participantes. Dessa forma, as respostas foram utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, preservando-se a identidade dos participantes.

Após a coleta, os dados foram organizados e analisados de forma descritiva e interpretativa, considerando as respostas obtidas nos três grupos de participantes. As respostas dos proprietários, gestores e colaboradores foram comparadas com o objetivo de identificar convergências e diferenças nas percepções sobre a organização dos processos, a documentação das atividades, a preservação do

conhecimento e os impactos relacionados à rotatividade de colaboradores. As respostas à questão aberta de cada grupo foram analisadas de forma qualitativa, buscando identificar aspectos recorrentes e percepções relevantes para os objetivos do estudo.

A análise dos dados foi relacionada aos fundamentos apresentados na fundamentação teórica, especialmente aos conceitos de BPM, gestão do conhecimento, capital intelectual, rotatividade de colaboradores e aprendizagem organizacional. Dessa forma, busca-se compreender, a partir da percepção dos participantes, de que maneira a estruturação e a documentação dos processos podem contribuir para a preservação do conhecimento organizacional e para a continuidade das atividades diante da saída de colaboradores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para iniciar a apresentação dos resultados, torna-se fundamental compreender como ocorre o processo náutico no município de Capitólio, Minas Gerais. Para isso, descreve-se a dinâmica operacional de uma das empresas fornecedoras (denominada Empresa A) em relação à indústria principal (denominada Empresa B), fornece a empresa B estofados (como bancos de piloto, co-piloto e solares), e a empresa B vende seu produto semi-montado a uma representante de sua marca (denominada empresa C), onde essa montagem é concluída, com a possibilidade de aquisição de acessórios adicionais pelo cliente, vendidos pela empresa C.

Após a aquisição da embarcação, esse cliente precisará dar manutenção em seu(s) motor(es), acessórios de montagem e estética deste produto, e diferentemente das concessionárias de

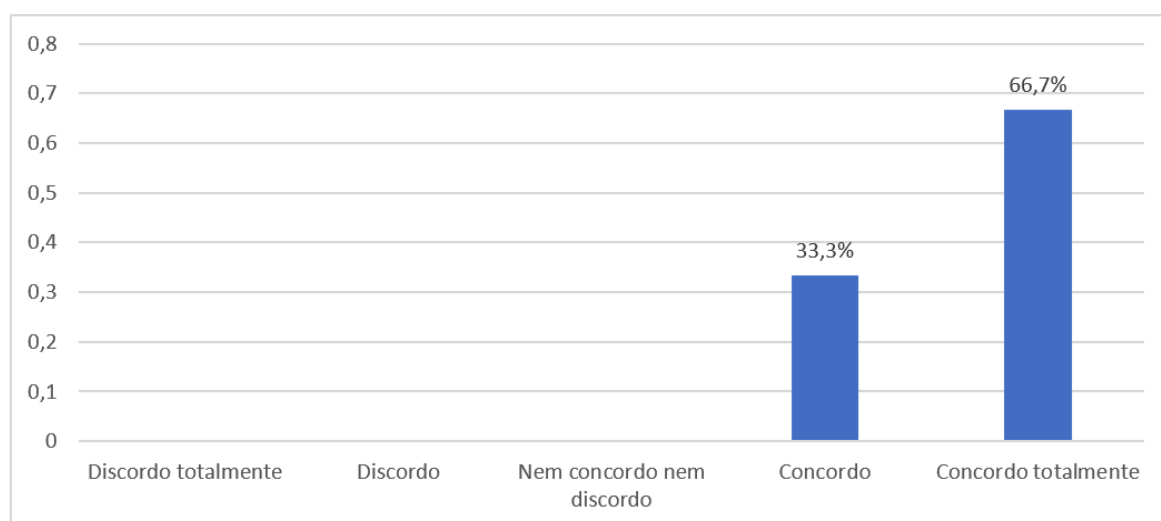
automóvel, o cliente não consegue todas essas manutenções na empresa B, mas sim na empresa D, E, F e G. A empresa D é uma concessionária autorizada da empresa Mercury Marine de motor, bem como a empresa C, enquanto a empresa E é uma concessionária autorizada da empresa Volvo Penta de motor. A empresa F presta serviço aos demais acessórios fora o(s) motor(es), como geradores, bombas de água, automáticos, *flaps*, guinchos elétricos entre outros, enquanto a empresa G presta serviços estéticos e estruturais às embarcações, como polimento e reparos de fibra que também são prestados pela empresa C. A empresa H fornece materiais para algumas dessas empresas, para limpeza e conservação das embarcações.

Cada uma dessas empresas participou do formulário, sejam proprietários, e/ou gestores, e/ou colaboradores. Essas empresas têm características em comum: todas estão no município de Capitólio, Minas Gerais e todas são empresas familiares, algumas recentes, com menos de 10 anos de mercado, enquanto outras ultrapassam 30 anos.

A percepção dos proprietários permite iniciar a análise a partir do nível estratégico das empresas pesquisadas. De maneira geral, as respostas indicam que os conhecimentos utilizados nas atividades não são formados apenas por orientações iniciais, mas também pela experiência adquirida pelos colaboradores ao longo do trabalho. Essa percepção aparece de forma bastante clara na primeira questão demonstrada na Figura 2, na qual todos os participantes concordaram que a realização das atividades envolve conhecimentos desenvolvidos durante a experiência profissional. Esse resultado se relaciona diretamente com as respostas seguintes, pois, ao reconhecer que a experiência produz conhecimentos

específicos, torna-se possível compreender por que determinados conhecimentos podem não ser facilmente transmitidos para outros profissionais.

Figura 2. A percepção dos colaboradores sobre a construção de saberes na prática.

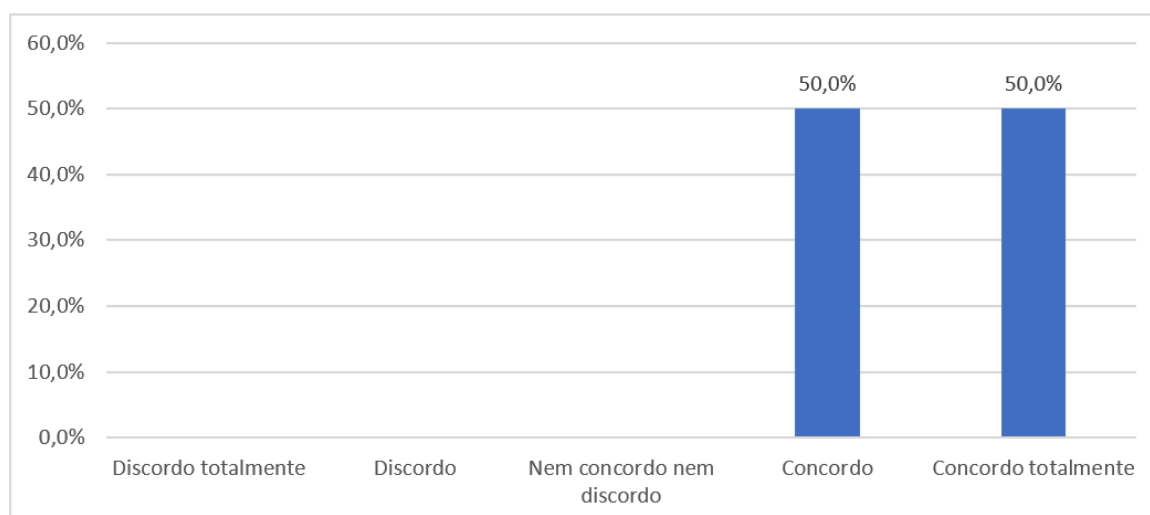


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Essa relação aparece nas segunda, terceira e quarta questões. Embora a maioria dos proprietários tenha concordado que alguns conhecimentos desenvolvidos ao longo do tempo não são facilmente transmitidos apenas por orientações iniciais, uma resposta de discordância total e uma neutra podem estar relacionadas às características específicas de determinadas atividades, conforme Figura 3. Por exemplo, em uma empresa fornecedora de materiais de limpeza e conservação de embarcações, o proprietário pode considerar que não é necessária experiência no mercado náutico para a venda de produtos cuja utilização e especificações estão descritas nas embalagens, tornando sua transmissão mais simples por meio das informações disponíveis e do acompanhamento cotidiano. Ainda assim, cinco dos seis proprietários concordaram que a experiência acumulada influencia a forma como determinadas atividades são realizadas,

enquanto todos reconheceram que conhecimentos importantes para o funcionamento da empresa podem estar concentrados em determinadas pessoas. Esses resultados indicam que, embora a experiência não seja igualmente determinante em todas as atividades, ela pode representar um conhecimento relevante para a execução do trabalho e, quando concentrada em um único profissional, aumentar a dependência da organização em relação a esse colaborador.

Figura 3. Percepção sobre a centralização do conhecimento na equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

O conhecimento construído dentro da empresa pode ser observado quando um colaborador desenvolve, ao longo de sua experiência, a capacidade de identificar as possíveis causas de uma falha em uma embarcação a partir dos sinais apresentados pelo equipamento e das informações fornecidas pelo cliente. Por exemplo, diante de uma falha relacionada à navegação, um mecânico que já participou de manutenções preventivas naquela embarcação pode utilizar seus conhecimentos práticos para levantar possíveis causas do problema. Ao relacionar essa experiência com o histórico de manutenções e as informações registradas nos sistemas da empresa, o profissional

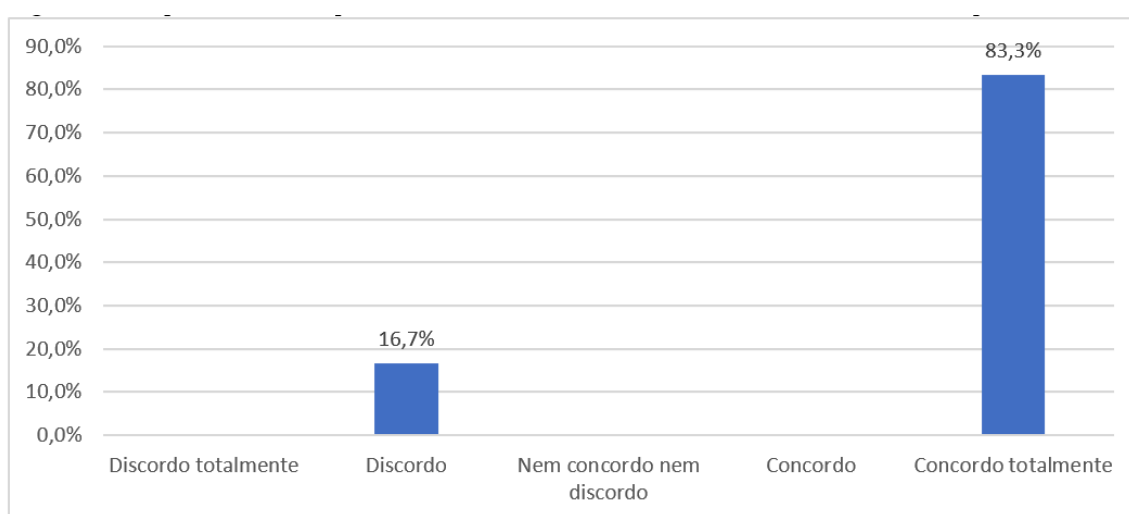
consegue verificar procedimentos e substituições realizados anteriormente, reduzindo possibilidades já analisadas e direcionando o diagnóstico para novas hipóteses. Dessa forma, o conhecimento resulta tanto da experiência adquirida na execução das atividades quanto da capacidade de utilizar e interpretar as informações armazenadas pela organização.

Essa concentração ajuda a compreender as respostas relacionadas à saída de colaboradores experientes. Na quinta questão, metade dos proprietários permaneceu neutra sobre a possibilidade de haver dificuldade para manter a mesma forma de execução de uma atividade após a saída do profissional experiente. Ao mesmo tempo, os demais participantes concordaram com essa possibilidade. A predominância da neutralidade pode indicar que esse impacto não é percebido da mesma forma em todas as situações. Em algumas empresas, pode haver outros colaboradores com conhecimento suficiente para assumir a atividade, fazendo com que a saída de uma pessoa não provoque necessariamente uma alteração significativa na execução, principalmente no caso de procedimentos administrativos e sistêmicos, que apresentam maior grau de repetição, padronização e formalização, facilitando sua transmissão entre os colaboradores.

A sexta, sétima e oitava questões reforçam a relação entre experiência, concentração do conhecimento e rotatividade. Cinco proprietários concordaram que a saída de colaboradores experientes pode exigir a reconstrução de conhecimentos já desenvolvidos, enquanto a maioria reconheceu que novos profissionais necessitam de um período de adaptação para alcançar o conhecimento e a autonomia construídos pela experiência. Além disso, a maioria concordou que quanto mais centralizado estiver determinado

conhecimento em um único colaborador, maior tende a ser o impacto de sua saída sobre a continuidade dos processos, conforme Figura 4. Assim, os resultados indicam que a saída de um profissional não provoca necessariamente perda de conhecimento, mas o risco aumenta quando esse conhecimento não está compartilhado e permanece concentrado em uma única pessoa.

Figura 4. Percepção sobre os impactos da concentração de conhecimentos na continuidade dos processos.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A perda de capital intelectual também pode estar relacionada aos vínculos construídos entre colaboradores e clientes ao longo da execução das atividades. Em uma empresa do comércio náutico, por exemplo, um colaborador que atua durante vários anos no pós-venda pode desenvolver não apenas conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos, mas também um relacionamento de confiança com determinados clientes. Com o tempo, esse profissional passa a conhecer suas preferências, o histórico de suas embarcações e a forma como costumam conduzir suas manutenções e solicitações. Quando ocorre seu desligamento, a empresa pode perder parte desse conhecimento e, ao mesmo tempo, enfrentar o risco de enfraquecimento do vínculo com esses

clientes. Caso a relação esteja excessivamente concentrada no colaborador e não na organização, existe a possibilidade de o cliente acompanhar o profissional em busca de atendimento em outro local. Dessa forma, a saída de um colaborador experiente pode representar não apenas uma perda de capital intelectual, mas também um risco de perda de clientes e de oportunidades futuras de negócio.

Diante da concentração do conhecimento, as questões seguintes abordam formas de torná-lo acessível a outros profissionais. Na nona questão, todos os proprietários concordaram que os conhecimentos utilizados nas rotinas podem ser registrados, indicando que parte do conhecimento desenvolvido pela prática pode ser transformada em um recurso acessível à organização. Na décima questão, entretanto, as respostas foram mais distribuídas, com quatro participantes concordando que a documentação formal contribui para a transferência do conhecimento. Essa variação pode indicar que, embora os documentos sejam importantes, determinadas atividades, principalmente as que envolvem experiência prática, também exigem acompanhamento e treinamento.

Essa interpretação é reforçada pela décima primeira questão, na qual todos concordaram que documentos, procedimentos e instruções de trabalho ajudam a reter na empresa o conhecimento gerado pela experiência. Na décima segunda, cinco proprietários reconheceram que registrar e compartilhar conhecimentos relevantes reduz a dependência de profissionais específicos. Assim, os resultados sugerem que a documentação não transmite necessariamente todo o conhecimento, mas contribui para preservar o que pode ser registrado e ampliar sua disponibilidade dentro da organização. Como estratégia prática, uma empresa pode

registrar procedimentos, soluções encontradas e particularidades observadas por um mecânico experiente e, posteriormente, compartilhar esse conteúdo por meio de treinamentos e procedimentos padronizados, fazendo com que parte desse conhecimento passe a integrar a memória organizacional.

As questões relacionadas à organização dos processos também indicam que a definição de etapas, responsabilidades, padronização e registro pode favorecer a continuidade das atividades durante a transição de colaboradores. A maioria dos proprietários reconheceu que organizar os processos facilita a incorporação do aprendizado prático às rotinas e a entrada de novos profissionais. As respostas divergentes, entretanto, mostram que a formalização do processo não elimina a necessidade de experiência e treinamento, pois possuir um procedimento não significa necessariamente dominar sua execução.

Todos os proprietários concordaram que incorporar conhecimentos aos processos reduz a dependência individual e contribui para a continuidade operacional. Contudo, quando a questão considerou que documentação e padronização, por si só, assegurariam essa continuidade diante da saída de profissionais experientes, as respostas ficaram mais distribuídas. Isso indica que os participantes reconhecem a importância desses mecanismos, mas também entendem que sua efetividade depende da combinação com treinamento, compartilhamento do conhecimento e preparação de outros colaboradores. Dessa forma, os processos atuam como mecanismos de retenção e continuidade, sem substituir completamente o conhecimento adquirido pela experiência.

A estruturação de processos e a organização das rotinas operacionais podem ser observadas, por exemplo, no processo de recebimento de uma embarcação para manutenção. Em uma rotina não estruturada, as informações sobre as condições da embarcação, os problemas apresentados pelo cliente, os acessórios presentes e os serviços solicitados podem não ser registradas de maneira adequada, dificultando o acompanhamento do serviço e a identificação de eventuais ocorrências. Essa situação pode gerar conflitos quando, após a manutenção, o cliente relata uma quebra ou afirma que determinado acessório ou objeto não estava mais na embarcação, associando o ocorrido ao colaborador responsável pelo serviço.

Para reduzir esse tipo de problema, a empresa pode estruturar o processo de entrada da embarcação por meio de uma sequência padronizada de etapas, incluindo a identificação do equipamento, o registro das condições em que foi recebido, a conferência e o registro dos acessórios e objetos presentes, a descrição das solicitações do cliente e, quando necessário, o registro fotográfico. A partir dessas informações, o processo pode seguir para diagnóstico, elaboração do orçamento, aprovação, execução do serviço, conferência e entrega. A utilização de formulários, checklists, registros fotográficos e sistemas de informação permite criar evidências sobre as condições da embarcação no momento da entrada e durante a execução do serviço. Dessa forma, além de organizar a rotina operacional, a estruturação do processo contribui para reduzir falhas de comunicação, facilitar a identificação de responsabilidades e proporcionar maior segurança tanto para a empresa quanto para o cliente.

A percepção sobre a documentação como forma de preservar o aprendizado acumulado apresentou novamente predominância de concordância, assim como a ideia de que a organização dos processos reduz a necessidade de reconstruir conhecimentos após cada desligamento. As respostas divergentes ou neutras podem indicar situações nas quais a empresa já possui uma equipe capaz de absorver as mudanças ou que parte do conhecimento necessário não pode ser completamente transformada em documentação. Ainda assim, a maior parte dos participantes reconhece que processos organizados podem reduzir a necessidade de começar novamente após cada saída.

Essa compreensão aparece também quando os proprietários avaliam se conhecimentos integrados aos processos permanecem disponíveis independentemente da saída de profissionais experientes. Metade concordou totalmente e parte dos demais concordou, enquanto houve respostas neutra e de discordância. A divergência pode estar relacionada justamente à percepção de que nem todo conhecimento adquirido pela experiência é facilmente incorporado aos documentos. Portanto, os resultados sugerem que a preservação do conhecimento depende tanto da capacidade de registrá-lo quanto da capacidade de compartilhá-lo e incorporá-lo às práticas da empresa.

A integração entre processos, memória organizacional e rotatividade pode ser compreendida a partir da relação entre o conhecimento individual e o conhecimento incorporado pela própria empresa. Imagine, por exemplo, um colaborador que, após anos de experiência, adquiriu amplo conhecimento sobre determinada atividade, dominando suas etapas, particularidades, dificuldades e formas de solução. Enquanto esse conhecimento permanece

concentrado no profissional, sua saída pode representar uma perda significativa para a organização. Entretanto, quando a empresa possui processos estruturados, procedimentos registrados, históricos de atividades, sistemas de informação e rotinas compartilhadas entre os colaboradores, parte desse conhecimento permanece na organização mesmo após o desligamento.

De forma ilustrativa, pode-se imaginar que determinado colaborador concentre um nível de conhecimento equivalente a 10 sobre uma atividade. Caso ele deixe a empresa e nenhum conhecimento tenha sido registrado ou compartilhado, a organização poderia enfrentar uma perda muito significativa, aproximando-se de um cenário de conhecimento 0 sobre aquela atividade. Quando existem processos estruturados e mecanismos de registro e compartilhamento, entretanto, a saída desse profissional não elimina completamente o conhecimento existente. Os processos funcionam como uma espécie de sustentação para a organização, permitindo que parte das informações e das formas de execução permaneça disponível. Nesse exemplo hipotético, a empresa poderia não retornar ao nível 0, mas manter um nível de conhecimento equivalente a 5, que poderá posteriormente ser ampliado por meio do treinamento e da experiência de outros colaboradores.

Assim, os processos não eliminam os impactos da rotatividade, mas podem reduzir a intensidade da perda de conhecimento provocada pela saída de profissionais experientes. A memória organizacional, nesse contexto, permite que conhecimentos construídos individualmente sejam gradualmente incorporados à organização, tornando os processos menos dependentes de uma única pessoa e favorecendo a continuidade das atividades mesmo diante das

mudanças na composição da equipe. Por fim, a maioria dos proprietários reconheceu que a estruturação dos processos impacta a capacidade da empresa de reter conhecimento diante da rotatividade. Essa percepção é coerente com o conjunto das respostas anteriores, pois demonstra uma relação entre experiência, concentração do conhecimento, risco de perda, compartilhamento, documentação e continuidade.

A questão aberta reforça essa interpretação ao apresentar diferentes consequências percebidas para a saída do melhor funcionário. Entre os riscos mencionados estão a perda de conhecimento, a redução da produtividade e da produção e a perda de relacionamento com clientes. Ao mesmo tempo, um proprietário afirmou não perceber risco e outro considerou o risco baixo por possuir funcionários competentes capazes de executar o mesmo serviço. Essas duas respostas podem ser entendidas como evidências de uma situação positiva de distribuição do conhecimento, na qual a saída de um profissional não representa necessariamente uma ruptura porque existem outros colaboradores preparados para assumir suas atividades.

Os resultados também reforçam a importância de que a estruturação dos processos não permaneça restrita à cultura ou ao conhecimento dos colaboradores que executam as atividades, mas esteja incorporada à forma como os próprios proprietários compreendem e orientam o funcionamento da organização. Essa questão se torna especialmente relevante em empresas familiares, nas quais a continuidade da propriedade e dos valores organizacionais pode permanecer por períodos mais longos, enquanto gestores e colaboradores podem ser substituídos com maior frequência. Quando os proprietários reconhecem os processos

como parte da forma de funcionamento da empresa e estimulam seu registro, padronização e compartilhamento, a organização tende a depender menos do conhecimento individual de cada colaborador. Assim, mesmo diante da rotatividade, os processos podem contribuir para preservar práticas, critérios e conhecimentos importantes para a continuidade das atividades.

Assim, a percepção dos proprietários apresenta uma relação entre conhecimento e continuidade que não depende exclusivamente da permanência de um determinado colaborador. Quando o conhecimento está concentrado, a saída pode gerar impactos. Quando está compartilhado entre diferentes profissionais ou incorporado aos processos, esses impactos tendem a ser reduzidos. A questão central, portanto, não parece ser apenas evitar que colaboradores deixem a empresa, mas também criar condições para que o conhecimento desenvolvido por eles permaneça acessível à organização.

A percepção dos gestores apresenta forte convergência com a dos proprietários, especialmente quanto à importância da experiência na execução das atividades. Todos concordaram que determinadas funções exigem aprendizado prático que ultrapassa as orientações iniciais e que a experiência influencia diretamente a forma como o trabalho é realizado. Esses resultados reforçam a compreensão de que parte do conhecimento é desenvolvida no cotidiano e não pode ser totalmente transmitida por explicações simples.

Os gestores também reconheceram os impactos potenciais da saída de profissionais experientes. A maioria concordou que essa ausência pode dificultar atividades que dependem de conhecimento prático, provocar perda temporária ou definitiva de capital intelectual e

exigir retrabalho para orientar novos colaboradores. Além disso, todos concordaram que existe um período de adaptação até que um novo profissional alcance a autonomia de alguém experiente, indicando que a substituição de um colaborador não representa a transferência imediata de todo o conhecimento acumulado.

A concentração do conhecimento também foi apontada como fator de dependência. Sete gestores concordaram totalmente que quanto mais concentrado estiver determinado conhecimento em uma única pessoa, mais difícil tende a ser sua substituição. A resposta de discordância apresentada pode indicar que, em alguns contextos, existe menor dependência individual. De modo geral, os resultados reforçam que a experiência acumulada e sua concentração em determinados profissionais influenciam a continuidade das atividades e os efeitos da rotatividade.

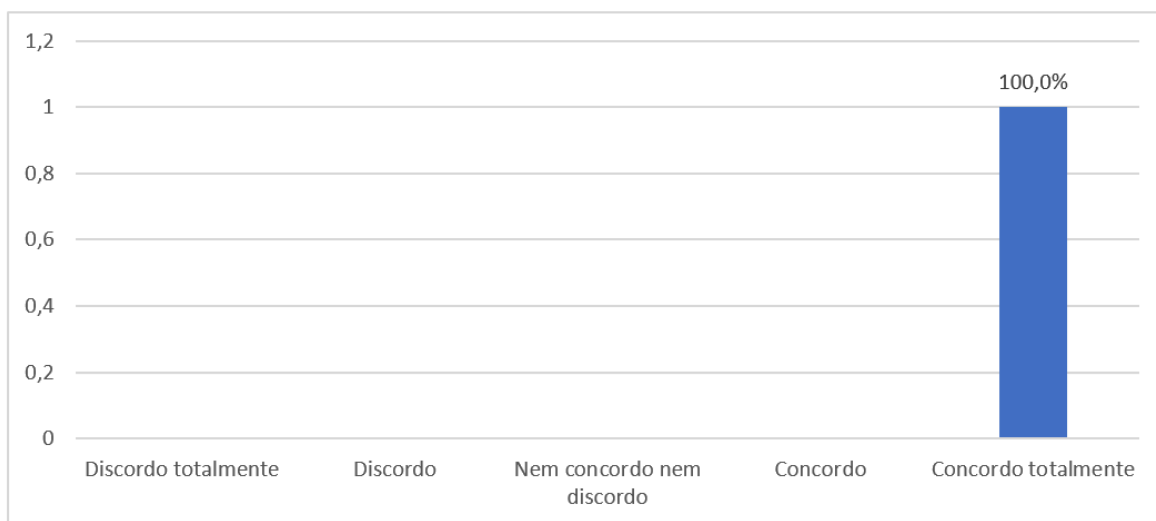
O conhecimento aplicado na realização das atividades também está relacionado à cultura organizacional, pois os valores adotados pela empresa podem orientar as decisões tomadas pelos colaboradores diante de situações que não possuem uma solução previamente definida. No comércio náutico, por exemplo, um mecânico pode identificar durante uma manutenção que determinada peça ainda apresenta condições de uso, mas que sua substituição preventiva poderia reduzir o risco de uma nova falha. Caso a empresa tenha uma cultura voltada prioritariamente para a qualidade e para a segurança do cliente, o colaborador poderá recomendar a substituição da peça mesmo que isso represente um custo adicional imediato para o cliente ou para a empresa. Por outro lado, em uma organização cuja cultura esteja mais direcionada à redução de custos no curto prazo, a decisão poderá ser pela manutenção da peça enquanto ela permanecer dentro das condições de uso.

Nesse sentido, o conhecimento utilizado na realização da atividade não se limita ao domínio técnico do colaborador. A decisão também é influenciada pela compreensão que ele possui sobre aquilo que a organização considera importante. Uma cultura organizacional clara ajuda a estabelecer critérios para essas decisões, fazendo com que diferentes colaboradores tenham maior possibilidade de agir de acordo com os mesmos princípios, mesmo quando situações específicas não estejam descritas nos procedimentos.

A partir desse ponto, as respostas dos gestores apresentam uma mudança importante: passam do problema da concentração para as possibilidades de compartilhamento. A maioria concordou totalmente que documentar o conhecimento das tarefas garante acesso contínuo à equipe e que registrar as rotinas simplifica a aprendizagem de novos executores. Essa percepção mostra que, para os gestores, o registro pode funcionar como uma ponte entre o conhecimento construído pela experiência e a necessidade de transmiti-lo para outros profissionais.

Essa ideia é reforçada pela avaliação dos manuais e procedimentos operacionais padrão (POPs). Todos os gestores concordaram que esses instrumentos podem acelerar a aprendizagem e reduzir a dependência de especialistas. Mais do que isso, todos concordaram totalmente que o conhecimento registrado e compartilhado contribui para descentralizar os processos e preservar o conhecimento da equipe, conforme Figura 5. O resultado estabelece uma relação direta entre documentação e descentralização: registrar não significa apenas guardar uma informação, mas criar condições para que ela possa ser utilizada por mais pessoas.

Figura 5. Impacto do registro e do compartilhamento de saberes na preservação do conhecimento da equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os impactos da saída de um colaborador experiente podem ser observados em atividades que dependem fortemente do conhecimento prático, como reparos de fibra e polimento. Um profissional que atua há vários anos nessa área pode desenvolver, pela experiência, a capacidade de identificar a profundidade e a extensão de uma imperfeição na fibra, escolher o material mais adequado para o reparo, definir a quantidade de produto a ser utilizada e reconhecer o momento correto para realizar cada etapa do lixamento e do polimento. Parte desse conhecimento pode não estar registrada em procedimentos formais, sendo adquirida principalmente pela prática.

Quando esse profissional deixa a empresa, a organização não perde apenas a mão de obra para executar o serviço, mas também parte do conhecimento construído durante os anos de experiência. Um novo colaborador pode conhecer tecnicamente as etapas de um reparo, mas ainda não possuir a mesma capacidade de avaliar, por exemplo, até que ponto uma superfície deve ser lixada ou qual procedimento utilizar para recuperar o acabamento sem

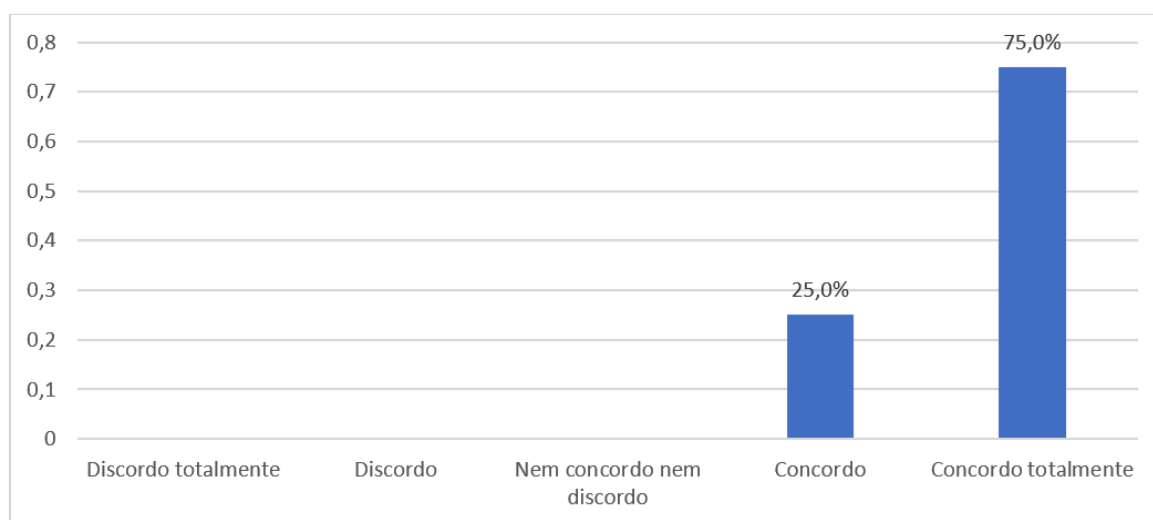
comprometer a pintura ou a fibra da embarcação. Como consequência, podem ocorrer retrabalhos, maior consumo de materiais, aumento do tempo de execução e até reclamações de clientes. Caso os procedimentos, materiais utilizados, soluções encontradas e particularidades dos serviços anteriores tenham sido registrados e compartilhados, parte desse conhecimento permanece na organização, reduzindo os impactos provocados pela saída do profissional.

A percepção sobre o mapeamento dos processos segue a mesma direção. Todos os gestores concordaram totalmente que mapear etapas e responsabilidades facilita o entendimento do trabalho. Quando essa percepção é relacionada à questão seguinte, na qual todos também concordaram que o conhecimento incorporado a procedimentos e documentos pode ser utilizado por diferentes colaboradores, percebe-se que a organização dos processos é entendida como algo que ultrapassa a simples definição de tarefas. Ela também pode contribuir para tornar o conhecimento mais acessível à equipe

Essa relação fica ainda mais clara quando os gestores avaliaram o registro de etapas, responsabilidades e informações necessárias para a execução das atividades. Todos concordaram que esse registro pode reduzir a dependência da experiência de uma única pessoa. Da mesma forma, todos concordaram que processos bem estruturados facilitam a transferência dos conhecimentos necessários para novos colaboradores, conforme Figura 6. Assim, a sequência das respostas mostra uma lógica consistente: se a experiência produz conhecimento, se esse conhecimento pode estar concentrado e se sua concentração dificulta a substituição, o

registro das atividades pode contribuir para diminuir essa dependência e facilitar a transferência para outros profissionais.

Figura 6. Contribuição de processos estruturados na integração e transferência de conhecimento para novos colaboradores.



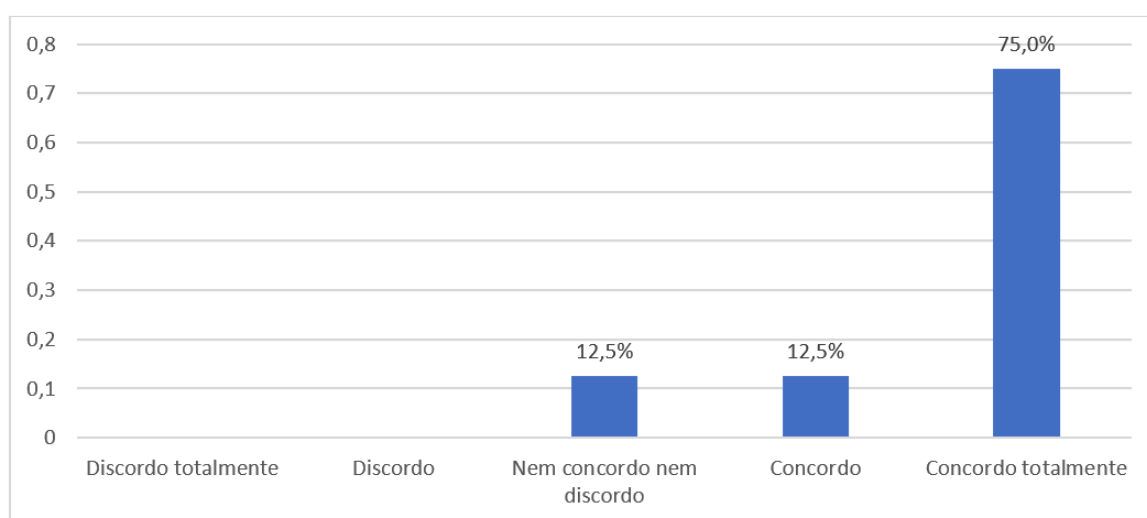
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

As questões seguintes ampliam essa relação ao tratar da incorporação do conhecimento aos próprios processos. Todos os gestores concordaram que a organização dos processos permite incorporar conhecimentos adquiridos pela experiência à forma como a empresa realiza suas atividades. A concordância total também apareceu na questão sobre continuidade operacional diante do desligamento, na qual todos concordaram que processos documentados preservam essa continuidade.

A autonomia dos novos colaboradores aparece como consequência dessa estruturação. Sete gestores concordaram ou concordaram totalmente que processos estruturados conferem autonomia ao novo profissional e reduzem sua dependência do antecessor, conforme Figura 7. Esse resultado se relaciona diretamente com a percepção anterior sobre o período de adaptação. Se a experiência não pode ser transferida imediatamente, processos estruturados

podem funcionar como apoio durante essa transição, permitindo que o novo colaborador tenha acesso às informações necessárias enquanto desenvolve sua própria experiência.

Figura 7. O papel da sistematização de processos no desapego operacional e ganho de autonomia do sucessor.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A mesma lógica aparece na avaliação dos riscos operacionais. Todos os gestores concordaram que processos estruturados reduzem os riscos decorrentes da perda de capital intelectual crítico. Além disso, todos concordaram que processos documentados mantêm o conhecimento acessível à equipe mesmo após a saída de profissionais experientes. A diferença na intensidade das respostas, com maior concentração na opção “concordo” nessa última questão, pode indicar que os gestores reconhecem a contribuição da documentação, mas não necessariamente consideram que ela seja capaz de preservar absolutamente todo o conhecimento existente na organização. Por fim, todos os gestores concordaram que a organização dos processos pode contribuir para transformar a experiência adquirida pelos colaboradores em conhecimento que permanece na empresa.

O papel dos processos no cotidiano da empresa pode ser observado na atividade dos vendedores de embarcações. Um vendedor pode desenvolver, com a experiência, conhecimento sobre o perfil dos clientes, suas preferências, os modelos mais procurados, as formas de negociação e os argumentos mais adequados para cada situação. Entretanto, quando existe um processo estruturado de vendas, essas informações não precisam permanecer apenas com o vendedor. O atendimento pode seguir etapas definidas, como identificação das necessidades do cliente, apresentação dos modelos compatíveis, registro das informações e do histórico de contatos, elaboração da proposta, acompanhamento da negociação e registro do resultado da venda.

Na prática, se um vendedor responsável por determinado cliente deixar a empresa durante uma negociação, outro colaborador poderá consultar os registros e compreender em que etapa o atendimento estava, quais modelos foram apresentados, quais características interessaram ao cliente e quais condições foram discutidas. Dessa forma, o processo permite que a atividade tenha continuidade mesmo diante da saída ou substituição de um colaborador. O conhecimento adquirido pelo vendedor durante o atendimento continua sendo importante, mas parte das informações necessárias para a continuidade da negociação permanece incorporada ao processo e aos registros da organização. Esse resultado fecha a sequência apresentada nas questões anteriores, pois relaciona diretamente experiência, registro, organização dos processos, compartilhamento e permanência do conhecimento.

A questão aberta demonstra que os gestores não associam a redução dos impactos da rotatividade a uma única medida. Entre as

estratégias para evitar a saída de profissionais, foram mencionadas ações como diálogo, valorização, reconhecimento, motivação e oportunidades de crescimento. Quando o desligamento ocorre, entretanto, destacam-se mecanismos voltados à preservação do conhecimento, como treinamento de outros colaboradores, criação e registro de processos, treinamentos periódicos e execução conjunta das atividades. Nesse contexto, a presença de um “colaborador espelho” representa uma alternativa para compartilhar o conhecimento do profissional experiente e reduzir a dependência de uma única pessoa.

A comparação entre proprietários e gestores revela convergência quanto à importância da experiência e aos impactos da concentração do conhecimento, mas os gestores acrescentam aspectos relacionados à execução e à transferência desse conhecimento. Enquanto os proprietários reconhecem a relevância da experiência e da estruturação dos processos, os gestores destacam práticas como treinamento, substituição planejada, documentação e compartilhamento das atividades. Esses resultados indicam que a preservação do conhecimento pode ocorrer tanto por mecanismos formais, como processos e registros, quanto por mecanismos de aprendizagem e convivência entre os colaboradores.

Dessa forma, os resultados dos dois grupos indicam que a continuidade do conhecimento não depende exclusivamente da permanência dos profissionais que o desenvolveram. A organização pode reduzir os efeitos da rotatividade ao compartilhar, registrar e incorporar aos processos os conhecimentos adquiridos pela experiência. Essa constatação permite avançar para a percepção dos colaboradores, verificando como essa relação entre conhecimento,

processos e rotatividade é observada por aqueles que participam diretamente da execução das atividades.

A percepção dos colaboradores reforça a importância da experiência prática para a realização das atividades. Na primeira questão, 15 dos 16 participantes concordaram que precisaram adquirir conhecimentos além daqueles apresentados no treinamento inicial, enquanto, na segunda, 15 concordaram totalmente que o aprendizado cotidiano contribui para o aprimoramento das competências e para maior eficiência das atividades. A maioria também concordou totalmente que algumas tarefas se tornam mais fáceis com a experiência acumulada e que determinadas atividades podem depender do conhecimento de profissionais específicos. Esses resultados indicam que parte relevante do conhecimento utilizado no trabalho é construída pela prática e pode se concentrar em determinados colaboradores, aproximando-se da percepção apresentada pelos proprietários e gestores.

O conhecimento adquirido no trabalho contribui para a construção de um padrão de qualidade nas atividades realizadas pelas empresas do comércio náutico. Entretanto, para que esse padrão não dependa exclusivamente da experiência de um determinado colaborador, é necessário que os processos sejam estruturados e padronizados. Um exemplo pode ser observado no diagnóstico de falhas elétricas em embarcações. Um mecânico experiente pode desenvolver a capacidade de identificar possíveis causas de um problema e conduzir a investigação de forma organizada, iniciando pelas verificações mais simples antes de avançar para análises mais complexas. Dessa forma, diante de uma falha elétrica, não se deve condenar imediatamente um chicote elétrico sem antes verificar as conexões, os fusíveis, os relés e outros componentes que podem

estar relacionados ao problema. A padronização desse procedimento permite estabelecer uma sequência de diagnóstico, evitando substituições desnecessárias, reduzindo custos e aumentando a confiabilidade do serviço. Assim, o conhecimento construído pela experiência do colaborador é incorporado aos processos da organização, contribuindo para que diferentes profissionais sigam critérios semelhantes e mantenham um padrão de qualidade na execução das atividades.

Quando avaliaram os efeitos da saída de profissionais experientes, os colaboradores apresentaram respostas mais distribuídas. Sobre a dificuldade de continuidade das tarefas, 43,8% concordaram ou concordaram totalmente, 43,8% permaneceram neutros e 12,5% discordaram. Na questão seguinte, embora a maioria tenha reconhecido a possibilidade de perda de conhecimentos estratégicos para a equipe, também houve respostas neutras e uma de discordância. Esses resultados podem indicar que os impactos da rotatividade variam conforme a atividade e o grau de concentração do conhecimento, sendo menores quando as informações estão distribuídas entre os colaboradores.

A percepção sobre a transição das tarefas reforça essa interpretação, pois a maioria reconheceu que um novo profissional necessita de um período de aprendizagem e adaptação. Além disso, 87,5% concordaram ou concordaram totalmente que a centralização do conhecimento em uma única pessoa gera vulnerabilidade para a continuidade operacional diante de ausências ou desligamentos. Embora algumas respostas indiquem contextos de menor dependência individual, a predominância das respostas positivas demonstra que os próprios colaboradores reconhecem os riscos associados à concentração do conhecimento.

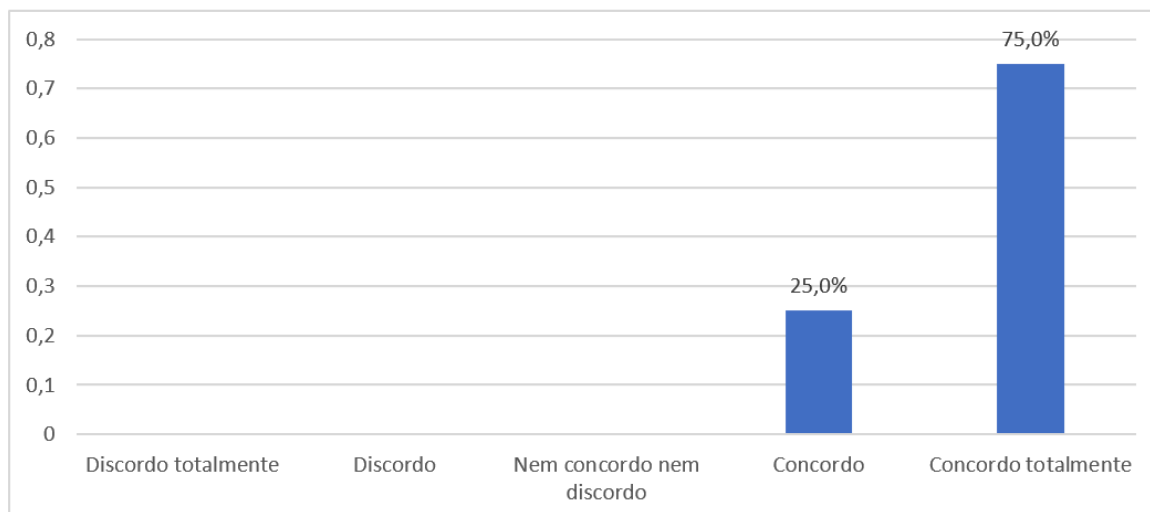
A relação entre conhecimento e rotatividade pode ser observada no processo de produção e desenvolvimento de uma embarcação. Ao longo desse processo, colaboradores podem adquirir conhecimentos específicos sobre materiais, acabamentos, montagem, posicionamento de componentes e soluções adotadas em modelos anteriores. Um profissional que participa do desenvolvimento de determinado modelo pode, por exemplo, saber que uma alteração realizada em uma etapa de produção melhora o acabamento final ou evita determinado problema identificado em versões anteriores. Esse conhecimento pode ser resultado de experiências e ajustes realizados durante a própria produção e nem sempre estar completamente registrado nos documentos formais da empresa.

Quando esse colaborador deixa a organização, a empresa pode manter os projetos, desenhos e registros técnicos utilizados na produção, mas ainda assim perder parte do conhecimento construído durante a experiência prática. Um novo profissional pode seguir corretamente as especificações existentes e, mesmo assim, desconhecer determinados cuidados ou soluções que foram desenvolvidos ao longo das experiências anteriores. Isso pode resultar em retrabalho, aumento do consumo de materiais, atrasos ou repetição de problemas que já haviam sido solucionados. A documentação das alterações realizadas, o registro das soluções encontradas e a padronização das etapas de produção permitem que parte desse conhecimento seja incorporada ao processo e permaneça disponível para os profissionais que assumirem a atividade posteriormente.

A percepção dos colaboradores indica que o conhecimento adquirido pela experiência pode ser transferido quando existe

registro e compartilhamento. A maioria concordou que os conhecimentos utilizados nas atividades podem ser ensinados ou explicados a outras pessoas e que documentar a forma de execução facilita o aprendizado de outros profissionais. Da mesma forma, a maioria reconheceu que procedimentos, documentos e orientações contribuem para a transmissão do conhecimento, enquanto todos concordaram que seu registro e compartilhamento ajudam a mantê-lo disponível mesmo após a saída do colaborador que o desenvolveu, conforme Figura 8. Dessa forma, os resultados reforçam que o conhecimento pode começar na experiência individual, mas deixar de estar restrito ao indivíduo quando é incorporado aos registros e às práticas da organização.

Figura 8. Preservação e acessibilidade do conhecimento organizacional em cenários de transição ou desligamento.



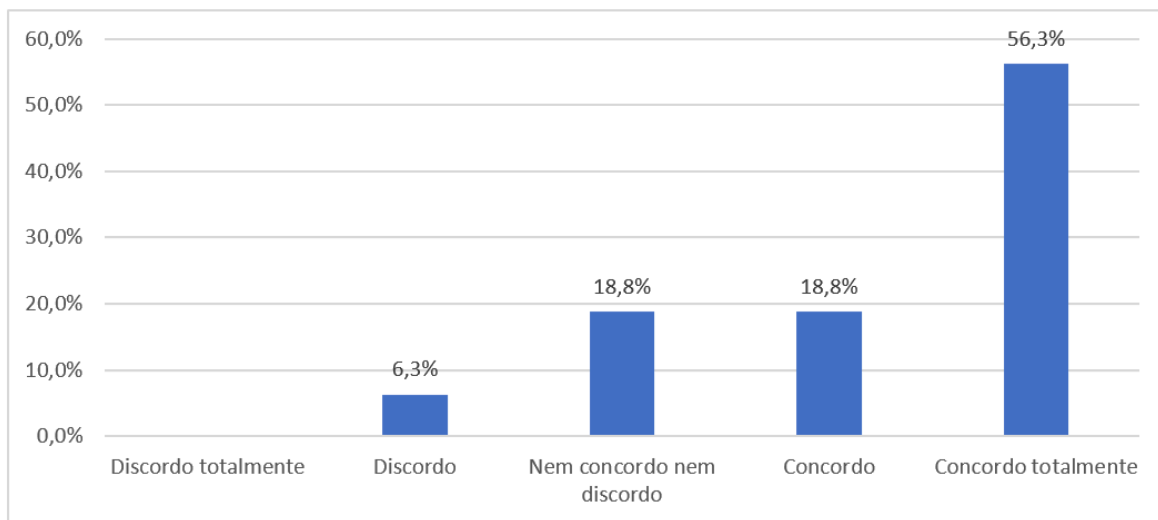
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A organização das atividades foi percebida pelos colaboradores como um fator que facilita tanto a execução quanto a transferência do conhecimento. A maioria concordou totalmente que conhecer as etapas de uma atividade e as responsabilidades envolvidas torna o trabalho mais claro, enquanto a organização, a padronização, o mapeamento e as orientações favorecem a aprendizagem de novos

profissionais e reduzem os impactos durante a substituição de colaboradores. Da mesma forma, o registro das atividades foi associado à redução da dependência de uma única pessoa e à maior continuidade do trabalho.

Embora a maioria reconheça que a experiência prática pode ser incorporada aos processos, algumas respostas neutras indicam que nem todo conhecimento pode ser totalmente formalizado, conforme Figura 9. Em atividades manuais, por exemplo, o registro pode orientar e reduzir o tempo de aprendizagem, mas a prática continua sendo necessária para o desenvolvimento da habilidade. Assim, os colaboradores não percebem a documentação como substituta da experiência, mas como um recurso que preserva conhecimentos, facilita a aprendizagem e evita que novos profissionais precisem iniciar o processo de aprendizado do zero. Essas percepções também reforçam que processos organizados e registrados contribuem para a continuidade das atividades e para a redução da perda de conhecimentos diante da saída de colaboradores experientes.

Figura 9. Organização de processos e a retenção do conhecimento de colaboradores experientes.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A existência de processos documentados não garante, por si só, que eles serão incorporados à rotina da organização. Para que cumpram sua função, é necessário que sejam apresentados e explicados aos novos colaboradores durante o processo de integração. Em uma empresa do comércio náutico, por exemplo, um novo colaborador que passa a atuar no recebimento de embarcações pode receber um procedimento que determine a conferência das condições da embarcação recebidas da indústria e dos acessórios presentes, e o registro dessas informações antes do início do serviço. Entretanto, se esse documento for apenas entregue ao colaborador sem que sejam explicados os motivos de cada etapa e demonstrada sua aplicação na prática, existe o risco de que o procedimento seja tratado apenas como um conjunto de documentos e não seja efetivamente seguido.

Durante a integração, o colaborador pode acompanhar um profissional experiente realizando o recebimento de uma embarcação, compreender como o checklist deve ser preenchido, observar o registro fotográfico e entender quais problemas podem surgir quando essas etapas não são realizadas. Dessa forma, o processo deixa de ser apenas um documento e passa a fazer parte do conhecimento do novo colaborador e de sua forma de executar a

atividade. Essa integração é importante para a continuidade do conhecimento organizacional, pois permite que os processos desenvolvidos por uma geração de colaboradores sejam transmitidos às seguintes. Caso essa etapa seja negligenciada, a empresa pode possuir procedimentos formalmente registrados, mas continuar dependente do conhecimento individual dos colaboradores para que as atividades sejam realizadas de acordo com o padrão estabelecido.

As respostas abertas reforçam que o registro e a padronização dos processos podem reduzir a dependência de profissionais específicos. Os colaboradores destacaram benefícios como menor tempo de aprendizagem, prevenção da repetição de erros, continuidade das atividades e manutenção da qualidade mesmo com mudanças na equipe. Também foi mencionada a possibilidade de evitar atrasos e alterações na forma de execução quando o conhecimento está registrado e acessível a outros profissionais. Dessa forma, os processos estruturados contribuem para que conhecimentos adquiridos pelos colaboradores sejam incorporados à organização, em vez de permanecerem restritos a uma única pessoa.

Apesar dessa percepção predominante, uma resposta destacou que o impacto da saída depende do colaborador envolvido, pois alguns profissionais podem ser mais essenciais que outros. Essa percepção é compatível com as respostas dos proprietários, que também reconheceram que os efeitos da rotatividade variam conforme o conhecimento, as responsabilidades e os relacionamentos concentrados em cada profissional. Assim, tanto colaboradores quanto proprietários indicam que a saída não produz necessariamente os mesmos impactos em todos os casos, sendo maior a vulnerabilidade quando não existem outros profissionais

preparados para assumir as atividades e quando conhecimentos importantes permanecem centralizados.

Considerando conjuntamente as respostas fechadas e abertas, os colaboradores reconhecem a experiência prática como importante fonte de conhecimento, mas também percebem que seu impacto pode ser reduzido por meio do compartilhamento, da documentação, da padronização e da organização dos processos. Esses mecanismos não substituem a experiência necessária para determinadas atividades, mas facilitam a aprendizagem, apoiam a continuidade do trabalho e reduzem a dependência individual. Logo, os resultados reforçam a relação identificada entre proprietários, gestores e colaboradores de que a capacidade da empresa de registrar, organizar e compartilhar conhecimentos contribui para sua preservação diante da rotatividade.

Após a análise das percepções de proprietários, gestores e colaboradores, buscou-se estabelecer uma comparação entre os três grupos a partir de questões que abordam aspectos semelhantes da relação entre conhecimento, experiência e processos organizacionais. Essa comparação permite observar se a percepção sobre a incorporação do conhecimento adquirido pela experiência e sobre a continuidade das atividades diante da rotatividade se mantém entre os diferentes níveis da organização.

Para isso, foram selecionadas afirmações com conteúdo equivalente nos três questionários, mantendo-se a escala de Likert utilizada na pesquisa. A primeira comparação concentra-se na possibilidade de incorporar a experiência prática aos processos da organização conforme Quadro 1. As questões utilizadas na comparação são apresentadas nas tabelas a seguir.

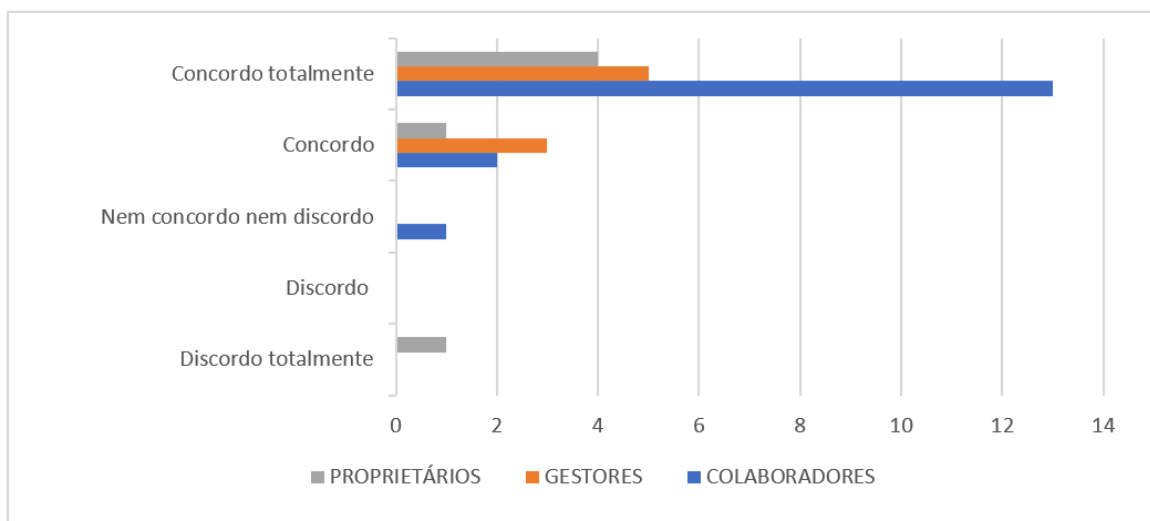
Quadro 1. Da experiência individual para o processo organizacional

Grupo	Afirmação
Proprietários	“A organização dos processos permite incorporar o aprendizado prático dos colaboradores às rotinas da empresa.”
Gestores	“A organização dos processos permite que conhecimentos adquiridos por meio da experiência sejam incorporados à forma como a empresa realiza suas atividades.”
Colaboradores	“A organização dos processos permite incorporar a experiência prática ao modo como o trabalho é executado.”

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Após a análise individual das percepções, torna-se possível aproximar as respostas dos três grupos a partir de afirmações que abordam o mesmo aspecto da relação entre experiência e processos. Para essa comparação, foram selecionadas as questões descritas na Quadro 1 que investigam se os conhecimentos desenvolvidos pela experiência prática podem ser incorporados à forma como as atividades são organizadas e executadas. A Figura 10 apresenta essa percepção nos diferentes níveis organizacionais.

Figura 10. Percepção dos diferentes níveis organizacionais sobre a incorporação da experiência aos processos.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A comparação evidencia uma percepção convergente entre os diferentes níveis organizacionais quanto à possibilidade de incorporar a experiência prática aos processos. Embora existam diferenças na distribuição das respostas, os três grupos apresentam concentração nas categorias de concordância, indicando que a experiência adquirida pelos colaboradores não é percebida apenas como um conhecimento individual, mas também como algo que pode ser incorporado à forma como o trabalho é organizado e realizado.

Esse resultado é relevante para a discussão sobre BPM porque demonstra a passagem entre o conhecimento desenvolvido na prática e sua incorporação à estrutura organizacional. Quando conhecimentos construídos pela experiência são registrados, organizados e associados aos processos, eles deixam de depender exclusivamente da memória ou da presença do profissional que os desenvolveu. Dessa forma, a gestão de processos pode funcionar como um meio de transformar parte do conhecimento individual em um recurso acessível à organização.

A segunda comparação aborda a relação entre a organização e o registro dos processos e a continuidade das atividades diante da

saída de colaboradores conforme Quadro 2.

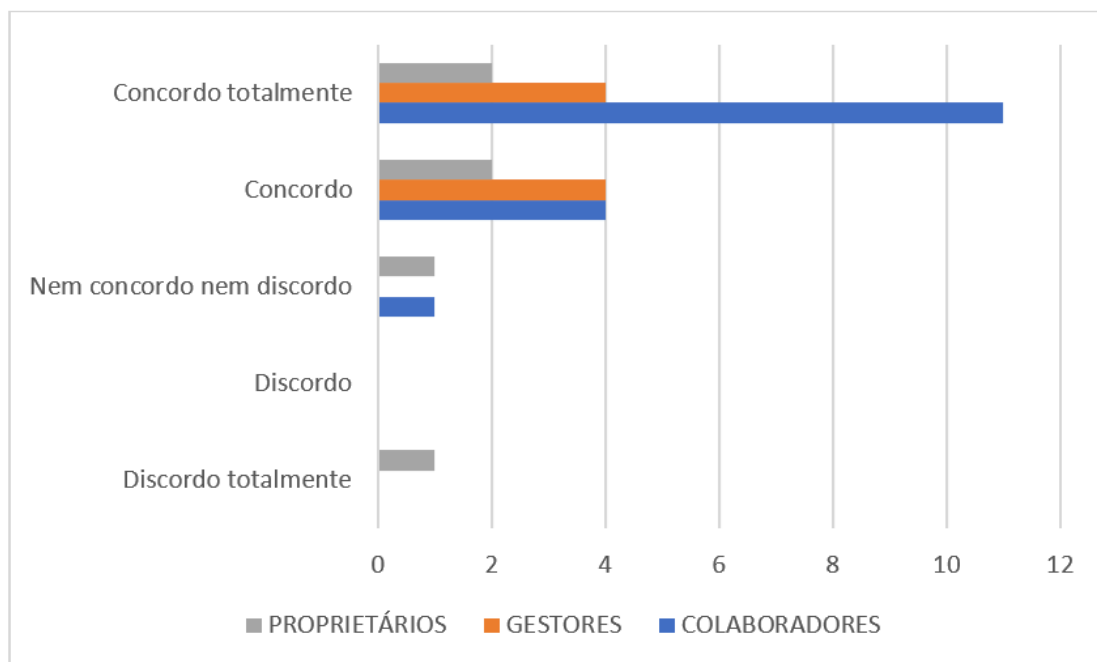
Quadro 2. Do processo organizado para a continuidade diante da saída

Grupo	Afirmação
Proprietários	“A documentação e a padronização de processos asseguram a continuidade das atividades na saída de colaboradores experientes.”
Gestores	“Processos documentados preservam a continuidade operacional diante do desligamento de colaboradores.”
Colaboradores	“A existência de atividades organizadas e registradas facilita a continuidade do trabalho quando ocorre a saída de um colaborador.”

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A relação entre a incorporação do conhecimento aos processos e a continuidade das atividades pode ser aprofundada quando se considera a possibilidade de desligamento de profissionais experientes. Se a experiência pode ser incorporada aos processos, torna-se necessário verificar se essa estrutura também é percebida como um recurso capaz de sustentar a execução das atividades diante da saída de colaboradores. Para isso, foram comparadas as respostas dos três grupos conforme Quadro 2 às questões relacionadas à documentação, organização dos processos e continuidade operacional, conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11. Processos organizados e registrados favorecem a continuidade diante da saída.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A comparação entre os três grupos mostra que a organização e o registro dos processos são associados à continuidade das atividades mesmo diante da saída de colaboradores. As respostas indicam que essa percepção está presente nos diferentes níveis da estrutura organizacional, embora a intensidade da concordância varie entre os grupos.

Esse resultado permite completar a relação construída ao longo da análise. A experiência prática constitui uma fonte de conhecimento para a realização das atividades; esse conhecimento pode ser incorporado aos processos; e, uma vez organizado e registrado, pode permanecer acessível para apoiar a continuidade do trabalho diante da rotatividade. Assim, os resultados sugerem que a contribuição do BPM não está apenas na organização das tarefas, mas também na criação de condições para que conhecimentos desenvolvidos pelos indivíduos permaneçam disponíveis à organização.

Essa relação reforça o argumento central do estudo: a rotatividade não implica necessariamente a perda integral do conhecimento desenvolvido por um profissional quando a organização possui

mecanismos capazes de registrar, organizar e incorporar esse conhecimento aos seus processos. O processo estruturado não substitui a experiência do colaborador, mas pode preservar parte do conhecimento construído por ele e oferecer uma base para que outros profissionais deem continuidade às atividades.

Essa interpretação também se aproxima da perspectiva de Berniak-Woźny e Szelągowski (2024), para os quais a relação entre BPM e Gestão do Conhecimento ganha relevância em processos nos quais a realização das atividades depende da mobilização de diferentes conhecimentos. Os resultados encontrados indicam essa característica no comércio náutico estudado, uma vez que a execução das atividades envolve conhecimentos construídos e aprimorados durante a própria realização do trabalho. Nesse sentido, os processos não constituem apenas uma sequência de tarefas, mas também um espaço no qual conhecimentos utilizados na prática podem ser identificados, relacionados e incorporados à forma de funcionamento da organização.

Além disso, os achados podem ser relacionados à aprendizagem organizacional discutida por Argyris e Schön (1996) e Garvin (2000). A percepção dos participantes de que a experiência precisa ser compartilhada, registrada e incorporada às atividades indica que o aprendizado produzido no cotidiano pode ultrapassar o nível individual quando encontra mecanismos para ser aproveitado pela organização. Assim, o conhecimento adquirido durante a resolução de problemas e a execução das atividades pode deixar de representar apenas uma experiência pessoal e passar a contribuir para a forma como a empresa aprende e aperfeiçoa suas práticas ao longo do tempo.

Os resultados também podem ser compreendidos a partir da distinção entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito está relacionado aos saberes desenvolvidos pela experiência e à capacidade de executar atividades que nem sempre estão formalmente registradas, enquanto o conhecimento explícito pode ser expresso e compartilhado por meio de documentos, procedimentos, manuais e instruções (Nonaka; Takeuchi, 1995). Essa relação é observada no contexto analisado, especialmente porque parte dos conhecimentos utilizados nas atividades do comércio náutico é construída pela prática e pela experiência dos profissionais. Quando esse conhecimento é identificado e transformado em registros e procedimentos, ocorre uma aproximação entre o conhecimento tácito desenvolvido individualmente e o conhecimento explícito acessível à organização. Nesse sentido, os resultados reforçam que o registro dos processos pode contribuir para que conhecimentos construídos pela experiência deixem de permanecer restritos ao profissional que os desenvolveu e passem a estar disponíveis para outros membros da equipe, favorecendo a continuidade das atividades diante de mudanças ou desligamentos.

Os resultados obtidos permitem compreender o conhecimento organizacional como algo que se constrói continuamente durante a realização das atividades e que, por isso, nem sempre permanece incorporado à própria organização. Nas empresas pesquisadas, parte significativa do conhecimento utilizado no trabalho é desenvolvida à medida que os colaboradores executam suas funções, enfrentam situações específicas, identificam soluções e acumulam experiências. Esse processo faz com que o conhecimento não esteja restrito aos treinamentos ou às orientações fornecidas no início das atividades, mas seja ampliado ao longo da permanência do

profissional na empresa. Ao mesmo tempo em que essa experiência contribui para o desenvolvimento das atividades, ela cria uma condição de dependência quando aquilo que foi aprendido permanece associado principalmente à pessoa que o desenvolveu.

Essa relação torna-se mais evidente quando se observa a continuidade das atividades diante da saída de colaboradores experientes. O desligamento de um profissional não representa apenas a substituição de uma mão de obra, mas pode envolver a necessidade de reconstruir conhecimentos desenvolvidos durante determinado período. Quanto maior for a concentração desse conhecimento em uma única pessoa, maior é a distância entre aquilo que a organização possui formalmente e aquilo que efetivamente sabe fazer. Nesse cenário, a rotatividade deixa de ser apenas uma questão relacionada à composição da equipe e passa a alcançar a própria capacidade da empresa de preservar conhecimentos necessários à execução de suas atividades.

Partindo dessa afirmação, a identificação do conhecimento assume papel fundamental. Antes que um conhecimento possa ser preservado, é necessário reconhecer onde ele está presente, quais atividades dependem dele e quais profissionais desenvolveram maior domínio sobre determinadas rotinas. O processo de trabalho passa a ser também uma forma de localizar conhecimentos que muitas vezes permanecem dispersos na experiência dos colaboradores. As respostas obtidas evidenciam que essa experiência está presente em diferentes atividades e níveis organizacionais, indicando que o conhecimento não se encontra exclusivamente em cargos de gestão ou em funções técnicas, mas pode estar distribuído entre aqueles que participam diretamente das operações.

Identificar esse conhecimento não significa que ele esteja imediatamente disponível para a organização. O conhecimento desenvolvido individualmente precisa encontrar condições para ser adquirido por outros profissionais. A entrada de um novo colaborador evidencia essa necessidade, pois a substituição não produz automaticamente a substituição do conhecimento. Existe um intervalo entre assumir uma função e alcançar a autonomia construída por alguém que já possui experiência. Esse intervalo representa um momento de vulnerabilidade para a organização, especialmente quando não existem mecanismos que facilitem a transferência do conhecimento acumulado.

Nesse sentido, a aquisição do conhecimento ocorre não apenas por meio de treinamentos formais, mas também pela convivência, acompanhamento e realização conjunta das atividades. A experiência de um profissional pode servir como referência para outro quando existe oportunidade de observação, orientação e prática. Então, o conhecimento começa a ultrapassar os limites do indivíduo quando a empresa cria condições para que aquilo que uma pessoa sabe fazer possa ser aprendido por outras. A presença de práticas como treinamentos periódicos, execução conjunta das atividades e acompanhamento por profissionais mais experientes demonstra que a transferência do conhecimento pode ocorrer simultaneamente à própria execução dos processos.

Entretanto, a simples transferência entre pessoas ainda não garante sua permanência na organização. Se o conhecimento é apenas passado de um colaborador para outro, sua continuidade continua condicionada à permanência daqueles que participaram dessa transmissão. É nesse ponto que a sistematização assume importância. Organizar etapas, responsabilidades, informações e

formas de execução cria uma estrutura na qual o conhecimento deixa de depender exclusivamente da memória individual e passa a estar relacionado à maneira como a própria empresa realiza suas atividades.

A sistematização permite que conhecimentos construídos pela experiência sejam relacionados aos processos organizacionais. Quando uma atividade possui etapas identificadas, responsabilidades definidas e informações organizadas, torna-se mais fácil compreender não apenas quem realiza determinada tarefa, mas também como ela deve ocorrer e quais conhecimentos são necessários para sua execução. O processo passa a funcionar como uma referência para a organização, permitindo que aquilo que antes estava disperso na experiência dos colaboradores seja gradualmente incorporado à rotina empresarial.

A externalização representa o avanço dessa transformação. Parte do conhecimento que inicialmente existe na prática pode ser convertida em procedimentos, instruções, registros, históricos, manuais, checklists e outros mecanismos capazes de torná-lo acessível a diferentes profissionais. A experiência não desaparece com essa transformação, mas deixa de ser sua única forma de existência dentro da empresa. O conhecimento que pode ser registrado passa a possuir uma existência organizacional além de seu detentor original.

Essa transformação é particularmente relevante quando se considera que nem todo conhecimento possui a mesma facilidade de formalização. Existem atividades nas quais a experiência prática permanece necessária mesmo quando existem procedimentos documentados. Um documento pode orientar uma sequência de

execução, apresentar critérios e registrar soluções anteriores, mas não necessariamente reproduz integralmente a capacidade desenvolvida por um profissional ao longo dos anos. Por isso, a documentação não substitui a experiência. Sua função está em preservar aquilo que pode ser sistematizado e oferecer uma base para que a experiência possa ser desenvolvida por outros profissionais sem que todo o processo precise ser reconstruído a partir do início.

A documentação também modifica a relação entre conhecimento individual e conhecimento organizacional. Enquanto uma informação permanece somente com um colaborador, sua disponibilidade está condicionada à presença, memória e capacidade desse profissional. Quando essa informação é registrada e incorporada a um processo, passa a existir uma possibilidade de acesso por outros integrantes da organização. O conhecimento deixa de estar necessariamente associado a uma única trajetória profissional e passa a integrar uma estrutura que pode permanecer mesmo quando a composição da equipe se modifica.

Essa passagem exige que o conhecimento registrado seja estruturado de maneira que possa efetivamente ser utilizado. A existência de documentos não significa que o conhecimento tenha sido incorporado à organização. Para produzir efeito sobre os processos, o conteúdo precisa estar relacionado às atividades, ser compreensível para aqueles que irão utilizá-lo e estar inserido na rotina de trabalho. A organização do conhecimento não se encerra na produção de documentos, mas depende de sua integração aos processos pelos quais a empresa realiza suas atividades.

É nessa relação que o BPM se aproxima da preservação do conhecimento organizacional. Ao tratar os processos como estruturas que podem ser identificadas, organizadas, documentadas e aprimoradas, o gerenciamento de processos oferece um caminho para aproximar aquilo que os colaboradores sabem daquilo que a organização efetivamente consegue preservar. O conhecimento deixa de ser observado apenas como uma característica individual e passa a ser considerado também como um elemento que pode ser incorporado à forma de funcionamento da empresa.

A disseminação completa esse movimento ao permitir que o conhecimento estruturado alcance diferentes profissionais e seja utilizado na realização das atividades. Quando um procedimento pode ser consultado por mais de uma pessoa, quando uma rotina pode ser ensinada com base em informações previamente organizadas ou quando o histórico de uma atividade permanece disponível para quem assume sua continuidade, a organização reduz a necessidade de reconstruir o conhecimento a cada mudança na equipe. A permanência do conhecimento passa, assim, a depender menos da permanência de um indivíduo específico.

Essa lógica também evidencia que a preservação do conhecimento não significa impedir a rotatividade. A saída de colaboradores continua podendo produzir impactos, especialmente quando envolve profissionais que concentram conhecimentos desenvolvidos durante longos períodos. O que se modifica é a capacidade da organização de absorver essa mudança. Quando conhecimentos relevantes estão distribuídos, registrados e incorporados aos processos, a saída de um profissional não elimina necessariamente aquilo que foi construído durante sua permanência.

A relação pode ser compreendida pela diferença entre conhecimento pertencente ao indivíduo e conhecimento incorporado à organização. Um colaborador pode possuir domínio elevado sobre determinada atividade, resultado de anos de prática e aprendizado. Se esse conhecimento permanece exclusivamente com ele, sua saída cria uma ruptura entre aquilo que a pessoa sabia e aquilo que a empresa consegue continuar realizando. Quando parte desse conhecimento foi identificada, compartilhada, sistematizada e incorporada aos processos, a ruptura tende a ser menor, pois a organização mantém referências que podem orientar a continuidade e servir de base para o desenvolvimento de novos profissionais.

Nesse sentido, o processo de preservação não ocorre em uma única etapa. Identificar o conhecimento permite reconhecer onde estão as capacidades relevantes. Adquiri-lo possibilita sua transferência para outros profissionais. Sistematizá-lo organiza sua relação com as atividades. Externalizá-lo e documentá-lo tornam parte desse conhecimento acessível. Estruturá-lo nos processos aproxima o conhecimento da forma como a organização trabalha. Por fim, disseminá-lo permite que diferentes profissionais tenham acesso e possam aplicá-lo nas atividades. Essas etapas não funcionam de maneira isolada, mas formam uma sequência na qual o conhecimento gradualmente deixa de depender exclusivamente de seu detentor.

Os resultados obtidos junto aos diferentes grupos acompanham essa sequência. Proprietários, gestores e colaboradores reconhecem, sob diferentes perspectivas, a presença da experiência na formação do conhecimento, a necessidade de aprendizagem além das orientações iniciais, a existência de conhecimentos concentrados

em determinados profissionais e a contribuição do registro, compartilhamento e organização dos processos para a continuidade das atividades. A convergência dessas percepções aproxima o conhecimento da própria estrutura dos processos organizacionais e evidencia que a preservação não ocorre apenas pela retenção das pessoas, mas também pela capacidade da empresa de incorporar aquilo que elas aprendem e desenvolvem.

Essa relação possui particular importância no contexto das empresas pesquisadas, nas quais o conhecimento é construído em atividades que envolvem características específicas dos produtos, dos serviços, dos clientes e das rotinas desenvolvidas ao longo do tempo. Em ambientes nos quais parte significativa do aprendizado ocorre durante a prática, a organização do conhecimento não representa apenas uma forma de registrar informações, mas uma maneira de evitar que experiências acumuladas desapareçam juntamente com aqueles que as desenvolveram.

Assim, a estruturação dos processos cria uma conexão entre experiência individual e memória organizacional. O colaborador continua sendo responsável por desenvolver conhecimentos, aperfeiçoar práticas e solucionar situações que surgem no cotidiano, mas a organização passa a possuir condições de incorporar parte desse aprendizado à maneira como suas atividades são realizadas. O conhecimento deixa, gradualmente, de existir somente como experiência pessoal e passa a compor um patrimônio que pode ser compartilhado, utilizado e desenvolvido por diferentes profissionais.

A preservação do conhecimento, portanto, não depende exclusivamente da permanência daqueles que o desenvolveram. Ela está relacionada à capacidade de reconhecer o conhecimento

existente, criar condições para sua transferência e incorporá-lo aos processos que sustentam o funcionamento da organização. Nesse percurso, o BPM pode atuar como mecanismo de ligação entre conhecimento e processo, permitindo que a experiência produzida no cotidiano não permaneça restrita ao indivíduo, mas encontre formas de permanecer acessível à organização mesmo diante das mudanças em sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como práticas de BPM podem contribuir para a preservação do conhecimento organizacional e para a redução dos impactos da rotatividade de colaboradores em empresas do comércio náutico que atendem ao Lago de Furnas. A partir das percepções de proprietários, gestores e colaboradores, observou-se que a experiência prática constitui importante fonte de conhecimento e que os efeitos da saída de profissionais variam conforme o grau de dependência da organização em relação ao conhecimento de cada pessoa. Os resultados também indicaram que a organização, o registro e o compartilhamento dos processos podem reduzir essa dependência e contribuir para a continuidade das atividades.

Como limitação principal deste estudo, aponta-se o tamanho reduzido da amostra por acessibilidade (N=30), o qual restringe a generalização estatística dos achados para a totalidade do setor náutico nacional. Desse modo, sugere-se que investigações futuras repliquem este modelo metodológico em outros polos náuticos brasileiros, utilizando amostras ampliadas e abordagens longitudinais que permitam mensurar, com maior precisão, o

retorno sobre o investimento em BPM na retenção do capital intelectual.

Nas empresas familiares de pequeno porte, a resistência cultural à documentação de processos pode ser superada quando ocorre uma mudança na percepção sobre o próprio conhecimento organizacional. Enquanto o conhecimento permanecer associado à experiência pessoal, à confiança construída ao longo dos anos e à ideia de que determinadas atividades são aprendidas naturalmente no cotidiano, a documentação tende a ser vista como desnecessária ou burocrática. A ruptura dessa barreira ocorre quando a empresa passa a compreender que o conhecimento acumulado pelos profissionais não pertence apenas a quem o desenvolveu, mas constitui um recurso necessário à continuidade das atividades.

Essa mudança também depende da percepção de que registrar o modo de realizar uma atividade não significa retirar a autonomia do colaborador ou engessar a rotina, mas garantir que aquilo que foi aprendido com a experiência possa permanecer acessível à organização. Assim, a documentação deixa de representar uma ruptura com a cultura existente e passa a ser incorporada como uma forma de preservar aquilo que a própria cultura da empresa construiu ao longo do tempo.

Entretanto, os resultados demonstram que a simples criação de documentos não é suficiente para preservar o conhecimento. Os processos precisam fazer parte da cultura organizacional e ser apoiados pelos proprietários e gestores, especialmente em empresas familiares, nas quais a continuidade da visão e dos valores organizacionais pode ser maior que a permanência dos colaboradores. Também é necessário que os processos sejam

apresentados, explicados e praticados pelos novos profissionais desde sua integração, por meio de orientação, acompanhamento e treinamento. Dessa forma, a documentação atua como apoio à aprendizagem e à continuidade, sem substituir a experiência necessária para o desenvolvimento da autonomia.

A pesquisa também evidencia que a padronização dos processos pode contribuir não apenas para a preservação do conhecimento, mas para a consistência da execução das atividades e da qualidade dos serviços. A definição de etapas, responsabilidades, procedimentos e registros permite que conhecimentos construídos pela experiência sejam incorporados à rotina organizacional. Além disso, missão, visão e valores podem orientar as decisões dos colaboradores e contribuir para que os processos sejam executados de acordo com os princípios definidos pela empresa. Assim, a efetividade do BPM depende de um ciclo contínuo de criação, comunicação, aplicação, acompanhamento e melhoria dos processos.

Essa relação também pode ser compreendida pela distinção entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito está associado à experiência e à prática dos indivíduos, enquanto o conhecimento explícito pode ser formalizado e compartilhado por meio de documentos e procedimentos (Nonaka; Takeuchi, 1995). Nesse sentido, os resultados indicam que o BPM pode contribuir para que parte do conhecimento tácito desenvolvido pelos colaboradores seja externalizada e incorporada aos processos organizacionais, tornando-o mais acessível à equipe e reduzindo sua dependência de indivíduos específicos.

Conclui-se, portanto, que o BPM pode contribuir para transformar conhecimentos individuais construídos pela experiência em conhecimentos acessíveis à organização, reduzindo sua dependência de profissionais específicos. No comércio náutico, essa contribuição é especialmente relevante diante da importância dos conhecimentos técnicos e operacionais adquiridos pela prática. Contudo, a preservação do conhecimento depende da participação dos proprietários, gestores e colaboradores e da incorporação dos processos à rotina empresarial. Os resultados estão restritos ao contexto do comércio náutico de Capitólio e às percepções dos participantes alcançados na pesquisa, não tendo como finalidade generalizar os achados para todo o setor, mas contribuir para a compreensão do papel da gestão de processos na preservação do conhecimento organizacional diante da rotatividade. Como contribuição, o estudo evidencia a possibilidade de compreender o BPM não apenas como instrumento de organização e melhoria dos processos, mas também como mecanismo de apoio à preservação do conhecimento organizacional em contextos marcados pela rotatividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: 10.2307/3250961.

ARAUJO, Antony Fernandes. Como processos estruturados melhoram a qualidade de vida dos funcionários nas empresas. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 19, p. 1-13, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.15073150.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2015: sistemas de gestão da qualidade — requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. 4. ed. [S. l.]: ABPMP, 2021.

BARTZ, Maicker Leite; TEIXEIRA, Gibran da Silva. Rotatividade do mercado de trabalho no Corede Sul: uma análise ex-ante e ex-post à implementação do Polo Naval no município de Rio Grande. **Sinergia**, Rio Grande, v. 21, n. 2, p. 21-30, 2017. DOI: 10.17648/sinergia-2236-7608-v21n2-6798.

BERNIAK-WOŹNY, Justyna; SZELAĞOWSKI, Marek. A comprehensive bibliometric analysis of business process management and knowledge management integration: bridging the scholarly gap. **Information**, v. 15, n. 8, p. 436, 2024. DOI: 10.3390/info15080436.

BONTIS, Nick; CHUA CHONG KEOW, William; RICHARDSON, Stanley. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000. DOI: 10.1108/14691930010324188.

COLEPICOLO, Bianca. Cidades do Sul de Minas miram desenvolvimento náutico do Lago de Furnas. **Náutica**, 3 mar. 2025. Acesso em: 2 set. 2026.

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

CUNHA, Marla de Oliveira; FERNANDES-SOBRINHO, Marcos. Fragmentação informacional e desafios de interoperabilidade na gestão do Programa de Educação Tutorial em uma universidade: análise de processos. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 34, p. 1-25, 2026. DOI: 10.70773/revistatopicos/781723991.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Diagnósticos complementares, com base no diálogo social, das demandas com atores para as políticas públicas de emprego, trabalho e renda, em especial a da qualificação profissional nos setores naval e siderúrgico do estado do Rio de Janeiro. Subprojeto I: Desenvolvimento de metodologia de análise de mercado de trabalho municipal e qualificação social para apoio à gestão de políticas públicas de emprego, trabalho e renda**. São Paulo: DIEESE, 2012.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GARVIN, David A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work.** Boston: Harvard Business School Press, 2000.

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

GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. **Retaining valued employees.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution.** New York: HarperBusiness, 1993.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, New York, n. 140, p. 1-55, 1932.

LINHARTOVÁ, Lucie; URBANCOVÁ, Hana. Staff turnover as a possible threat to knowledge loss. **Journal of Competitiveness**, v. 2011, n. 3, p. 84-98, 2011.

MATTANA, Bárbara. Setor náutico cresce no Brasil, mas falta mão de obra qualificada; veja áreas em alta. **Náutica**, 22 jun. 2026. Acesso em: 2 set. 2026.

MOBLEY, William H. **Employee turnover: causes, consequences, and control.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press, 1995.

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

PEREIRA, Maria Odete de Freitas; SILVA, Helena de Fátima Nunes da; PINTO, Juliana Simões de Paiva. A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348-374, 2016.

PEREIRA, Rosangela do Carmo Laureano da Silva. Mapeamento de Processos em Atividades de Gestão: aplicabilidade em instituição pública de ensino. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 1-33, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10349586.

RODRIGUES, A. S. Gestão do Conhecimento no Setor Público: A Integração Estratégica do E-Learning Como Instrumento de Inovação Administrativa. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 34, p. 1-15, 2026. DOI: 10.70773/revistatopicos/781579878.

RODRIGUES, S. C. Inovação Como Diferencial Competitivo nas Organizações do Conhecimento. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 7, p. 1-11, 2024. ISSN: 2965-6672.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 32. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

SILVA, A. J. Gestão Escolar e Gestão do Conhecimento. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 33, p. 1-24, 2026. ISSN: 2965-6672.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2018.

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

VAN DER AALST, Wil M. P. Business process management: a comprehensive survey. **ISRN Software Engineering**, v. 2013, p. 1-37, 2013. DOI: 10.1155/2013/507984.

¹ Graduanda do 8º período do curso de Administração do Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Doutora em Administração e professora titular dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)