



TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO E DIVERSIDADE GERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Ademar Dutra

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina Brasil.

E-mail: ademar.unisul@gmail.com

Clarissa Carneiro Mussi

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: mussi.clarissa@gmail.com

Demis Marques

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: demismarq@gmail.com

Rodrigo Carioni

Doutor em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: carionirodrigo@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa analisa como a diversidade geracional influencia a transferência do conhecimento em um contexto organizacional. Embora a literatura reconheça tanto o valor estratégico do conhecimento quanto os desafios da diversidade etária no ambiente de trabalho, ainda são escassos estudos empíricos que integrem essas duas dimensões, especialmente no contexto brasileiro. O estudo adota abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, com dados coletados por entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores executivos. Os resultados indicam que a diversidade geracional é reconhecida pelas lideranças como realidade estrutural das equipes, mas não se encontra formalmente institucionalizada como eixo específico de gestão. A mediação intergeracional da transferência do conhecimento ocorre predominantemente por iniciativa dos próprios gestores, que desenvolvem estratégias adaptativas conforme o perfil de suas equipes. Observa ausência de consenso quanto à intensidade da influência da diversidade geracional no processo, sugerindo que seus efeitos são contingenciais e dependentes da atuação gerencial. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar empiricamente os debates sobre diversidade geracional e transferência do conhecimento, evidenciando a natureza relacional e contextual dessa interação. No âmbito gerencial, os achados indicam a importância de estruturar práticas que favoreçam o diálogo intergeracional e a retenção do conhecimento em equipes heterogêneas. Sob a perspectiva social, considera que a pesquisa contribui para reflexões sobre inclusão etária e mitigação de estereótipos associados às gerações no ambiente organizacional.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; diversidade geracional; transferência do conhecimento

**KNOWLEDGE TRANSFER AND GENERATIONAL DIVERSITY:
A CASE STUDY AT FEDERATION OF INDUSTRIES OF THE STATE OF SANTA CATARINA**

Abstract

This study examined how generational diversity influences knowledge transfer within an organizational context. Although the literature widely acknowledges both the strategic value of knowledge and the challenges associated with age diversity in the workplace, empirical studies integrating these two dimensions remain limited, particularly in the Brazilian context. A qualitative approach was adopted through a case study conducted at the Federation of Industries of the State of Santa Catarina (FIESC), with data collected via semi-structured interviews with executive managers. The findings indicate that generational diversity is recognized by leadership as a structural characteristic of their teams; however, it is not formally institutionalized as a specific managerial axis. Intergenerational mediation of knowledge transfer occurs primarily through the initiative of individual managers, who develop adaptive strategies according to the profile of their teams. There was no consensus among participants regarding the intensity of generational influence on the process, suggesting that its effects are contingent and dependent on managerial mediation. From a theoretical perspective, the study contributes by empirically integrating discussions on generational diversity and knowledge transfer, highlighting the relational and contextual nature of this interaction. Managerially, the findings underscore the importance of structuring practices that foster intergenerational dialogue and knowledge retention in heterogeneous teams. From a social standpoint, the research contributes to reflections on age inclusion and the mitigation of generational stereotypes in organizational environments.

Keywords: knowledge management; generational diversity; knowledge transfer.

1 INTRODUÇÃO

A literatura estratégica tem reconhecido, de forma consistente, que vantagens competitivas sustentáveis não decorrem apenas de fatores externos, como a estrutura das indústrias e o posicionamento de mercado, mas também da capacidade das organizações de mobilizar recursos internos estratégicos (Vasconcelos; Cyrino, 2000). Nesse contexto, a Visão Baseada em Recursos (VBR) e, posteriormente, a Visão Baseada em Conhecimento (Knowledge-Based View – KBV) consolidaram o entendimento de que o conhecimento constitui um dos principais ativos geradores de vantagem competitiva (Barney, 1991; Grant, 1997). O conhecimento, enquanto recurso estratégico, depende não apenas de sua criação, mas sobretudo de sua circulação, compartilhamento e retenção organizacional (Alavi; Leidner, 2001; Ghlichlee *et al.*, 2024).

A transferência do conhecimento, entendida como o processo pelo qual saberes, experiências e práticas são compartilhados entre indivíduos ou unidades organizacionais, tornou-se elemento central da gestão do conhecimento (Gonzalez; Martins, 2017). Estudos recentes indicam que práticas estruturadas de gestão do conhecimento contribuem para a consolidação do capital intelectual e para o fortalecimento da competitividade organizacional (Ghlichlee *et al.*, 2024). Entretanto, apesar da consolidação teórica do tema, ainda há lacunas quanto aos fatores sociais e demográficos que influenciam esse processo no cotidiano organizacional.

Entre esses fatores, destaca-se a diversidade geracional. O ambiente de trabalho contemporâneo caracteriza-se pela coexistência de múltiplas gerações, com valores, expectativas, trajetórias e repertórios tecnológicos distintos (Lyons; Kuron, 2014; Nguyen; Petchsawang, 2024). Pesquisas indicam que a diversidade etária pode tanto favorecer a criatividade e a inovação quanto gerar desafios relacionados à coesão, comunicação e integração (De Meulenaere *et al.*, 2016; Becker *et al.*, 2022). No entanto, embora existam estudos que analisam diversidade geracional sob a ótica do desempenho, da motivação ou da liderança, ainda são relativamente escassas investigações empíricas que examinem

especificamente sua influência sobre os processos de transferência do conhecimento, especialmente em organizações brasileiras de grande porte.

Parte da literatura sugere que diferenças geracionais podem impactar a disposição para compartilhar ou receber conhecimento, afetando dinâmicas de aprendizagem intergeracional (Dietz *et al.*, 2022; Lužar *et al.*, 2023). Contudo, os achados não são consensuais, e permanece a necessidade de compreender como tais diferenças se manifestam em contextos organizacionais específicos, considerando cultura institucional, práticas de gestão e estruturas hierárquicas. Assim, permanece aberta a questão de como a diversidade geracional, para além de uma categoria demográfica, se traduz concretamente em facilitador ou obstáculo nos processos formais e informais de transferência do conhecimento.

É nesse contexto que se insere o presente estudo. A pesquisa foi desenvolvida na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), organização de grande porte que reúne aproximadamente 10.000 colaboradores distribuídos entre diferentes unidades e entidades do Sistema FIESC. A coexistência de múltiplas gerações em sua estrutura funcional, aliada à complexidade organizacional característica de instituições de representação industrial, configura um cenário pertinente para investigar as dinâmicas de circulação do conhecimento em ambientes marcados por diversidade etária.

Diferentemente de estudos predominantemente quantitativos ou baseados em *surveys* amplos, esta pesquisa adota abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, buscando compreender como gestores percebem e lidam com a diversidade geracional no processo de transferência do conhecimento. Ao privilegiar a análise das práticas e interpretações dos líderes organizacionais, o estudo pretende aprofundar a compreensão dos mecanismos sociais que sustentam — ou limitam — a circulação do conhecimento entre diferentes gerações.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: como a diversidade geracional influencia a transferência do conhecimento na FIESC? O objetivo consiste em analisar de que modo a convivência entre diferentes gerações de colaboradores impacta os processos formais e informais de compartilhamento de conhecimento na organização.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao aproximar de forma integrada os debates sobre diversidade geracional e transferência do conhecimento, ainda frequentemente tratados de maneira dissociada na literatura. Ao analisar empiricamente essa relação em um contexto organizacional específico, o estudo oferece evidências que permitem problematizar pressupostos generalizantes sobre conflitos ou sinergias intergeracionais, evidenciando sua natureza contingencial e mediada pela liderança.

No plano gerencial, os achados subsidiam reflexões sobre a necessidade de estruturar práticas que favoreçam o diálogo intergeracional e a retenção do conhecimento em equipes heterogêneas. Sob a perspectiva social, ao examinar a diversidade geracional como fenômeno relacional e não determinista, a pesquisa contribui para o debate sobre inclusão etária e mitigação de estereótipos no ambiente organizacional.

Com isso, busca-se ampliar o debate nacional sobre gestão do conhecimento e diversidade geracional, oferecendo uma análise situada e interpretativa de um fenômeno organizacional contemporâneo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diversidade geracional no contexto organizacional

A coexistência de múltiplas gerações no ambiente organizacional tornou-se uma característica estruturante da força de trabalho contemporânea. A aceleração tecnológica e as

transformações socioculturais das últimas décadas produziram trajetórias formativas distintas entre indivíduos nascidos em períodos diferentes, influenciando valores, expectativas profissionais, repertórios tecnológicos e formas de interação no trabalho (Nguyen; Petchsawang, 2024).

A literatura sobre gerações sustenta que grupos geracionais compartilham experiências históricas e sociais que moldam percepções e comportamentos relativamente semelhantes (Sprinkle; Urick, 2018). Entretanto, estudos recentes alertam que tais categorias não devem ser tratadas como homogêneas ou determinísticas, uma vez que diferenças intrageracionais também são significativas (Lužar *et al.*, 2023). Ainda assim, a segmentação por coortes permanece útil como ferramenta analítica para compreender tendências coletivas no ambiente organizacional.

Pesquisas empíricas indicam que a diversidade geracional pode gerar efeitos ambivalentes. Por um lado, a combinação de diferentes experiências e repertórios tende a ampliar a base cognitiva das equipes, favorecendo criatividade, inovação e aprendizagem coletiva (Becker *et al.*, 2022). Por outro, divergências em valores, estilos de comunicação e expectativas de carreira podem dificultar coesão, engajamento e integração social (De Meulenaere *et al.*, 2016; Suomäki *et al.*, 2019). Lyons e Kuron (2014) observam que conflitos intergeracionais frequentemente emergem não apenas de diferenças etárias, mas de percepções distintas sobre hierarquia, autoridade e significado do trabalho.

No que se refere à relação com a carreira e à motivação, a literatura aponta diferenças nas expectativas quanto à estabilidade, progressão profissional e reconhecimento (Alam; Kuppusamy, 2024; Fossatti *et al.*, 2020). Essas diferenças impactam a forma como os indivíduos se posicionam em relação ao aprendizado, à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento. Kuyken e Costanza (2024) destacam que o envelhecimento da força de trabalho, aliado à entrada de novas gerações digitalmente orientadas, impõe desafios específicos à aprendizagem intergeracional e à circulação do saber organizacional.

Assim, embora o reconhecimento das características geracionais seja frequentemente apresentado como requisito para práticas de liderança eficazes (Hernaus; Vokić, 2014), a literatura ainda carece de maior aprofundamento sobre como essas diferenças se materializam em processos organizacionais específicos, especialmente na transferência do conhecimento. Nesse sentido, compreender a diversidade geracional não apenas como fenômeno demográfico, mas como variável relacional que afeta interações cotidianas, torna-se essencial.

O Quadro 1 sintetiza características frequentemente atribuídas às principais gerações presentes no mercado de trabalho, conforme literatura especializada.

Quadro 1 – Características das gerações

Grupo geracional	Características principais	Características no trabalho
Tradicionalistas (1922-1945)	Patriotas, leais, conservadores nas finanças, valorizam a estabilidade e a família.	Prezam pela hierarquia e organização no trabalho, possuem forte compromisso com a organização e seus líderes, evitam riscos e não desafiam o “sistema”.
Baby Boomers (1946-1964)	Idealistas, competitivos, valorizam a saúde e o bem-estar, acreditam na igualdade de gênero.	Buscam ascensão profissional pelo trabalho duro, são focados e ambiciosos, dispostos a enfrentar a autoridade quando percebem indecisão.
Geração X (1965-	Céticos, independentes,	Buscam feedback contínuo e

1980)	empreendedores, equilibram trabalho e vida pessoal.	autonomia, esperam que a organização ofereça oportunidades de desenvolvimento. Pouca lealdade à organização.
Geração Y – Millennials (1981-1995)	Globais, altamente tecnológicos, criativos, orientados para o propósito e a diversidade.	Preferem ambientes desafiadores e significativos, buscam crescimento profissional e valorizam feedbacks constantes.
Geração Z (1996-2010)	Alta afinidade com tecnologia, comunicação digital intensa, linguagem própria.	Incorporam tecnologia ao trabalho, preferem ambientes dinâmicos, desafiam normas estabelecidas e não temem mudanças.

Fonte: adaptado de Dwyer (2009); Bencsik *et al.* (2016)

Mais do que categorizar perfis, contudo, importa analisar como essas diferenças influenciam práticas organizacionais concretas, especialmente aquelas relacionadas à criação, circulação e retenção do conhecimento.

2.2 Gestão do conhecimento e transferência intergeracional

A gestão do conhecimento consolidou-se como abordagem estratégica ao reconhecer que o conhecimento organizacional ultrapassa a mera acumulação de informações, envolvendo processos de criação, compartilhamento e aplicação orientados à geração de valor (Nonaka; Takeuchi, 2008; Oliveira *et al.*, 2020). Nessa perspectiva, o conhecimento constitui ativo intangível capaz de sustentar vantagens competitivas, desde que adequadamente mobilizado (Rowley, 2007; Damian; Cabero, 2020).

Entre os processos centrais da gestão do conhecimento, destaca-se a transferência do conhecimento. Szulanski (1996) define-a como a troca de saberes entre unidade fonte e unidade receptora dentro da organização, enfatizando que tal processo envolve barreiras relacionadas a confiança, comunicação e contexto organizacional. Estudos posteriores ampliaram essa compreensão ao demonstrar que a transferência do conhecimento é fenômeno socialmente construído, dependente de interações, incentivos e dinâmicas culturais (Giuri *et al.*, 2019; Pitafl *et al.*, 2023).

Embora a literatura reconheça fatores estruturais e culturais que influenciam a transferência do conhecimento, aspectos demográficos, como a diversidade geracional, ainda são menos explorados de forma integrada. Davis *et al.* (2012) indicam que diferenças intergeracionais podem criar fronteiras simbólicas que dificultam a circulação do conhecimento técnico e tácito. Brečko (2021) argumenta que estereótipos associados à idade interferem na disposição para compartilhar ou receber conhecimento, afetando a aprendizagem coletiva.

Estudos recentes sugerem que colaboradores mais jovens tendem a demonstrar maior abertura à aquisição de novos conhecimentos, enquanto profissionais mais experientes frequentemente assumem papel de detentores e transmissores de saber acumulado (Dietz *et al.*, 2022). Entretanto, essa dinâmica não é linear nem universal. Lužar *et al.* (2023) apontam que diferenças de expectativas, estilos de comunicação e uso de tecnologias podem tanto facilitar quanto restringir a aprendizagem intergeracional, dependendo das práticas organizacionais adotadas.

Dessa forma, a relação entre diversidade geracional e transferência do conhecimento não pode ser compreendida apenas como potencial conflito ou sinergia automática. Trata-se de um fenômeno condicionado por cultura organizacional, liderança, desenho de processos e mecanismos institucionais de interação. Ao aproximar esses dois campos — diversidade geracional e gestão do conhecimento — torna-se possível compreender como diferenças etárias influenciam não apenas comportamentos individuais, mas a própria dinâmica de circulação do saber organizacional.

É a partir dessa articulação teórica que se fundamenta a investigação empírica desenvolvida neste estudo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou abordagem qualitativa, orientada pela compreensão interpretativa dos significados atribuídos pelos sujeitos aos fenômenos organizacionais (RICHARDSON *et al.*, 1985). Tal abordagem mostrou-se adequada ao objetivo de analisar como gestores percebem a influência da diversidade geracional nos processos de transferência do conhecimento, fenômeno que envolve dimensões simbólicas, relacionais e contextuais.

O delineamento metodológico consistiu em um estudo de caso único, conduzido na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). Conforme Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca examinar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais reais, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente delimitadas. A opção por um caso único justifica-se pelo seu caráter instrumental e revelatório, na medida em que a FIESC reúne características organizacionais — porte elevado, estrutura complexa e coexistência de múltiplas gerações em diferentes níveis hierárquicos — que permitem observar de forma aprofundada as dinâmicas de transferência do conhecimento em ambiente marcado por diversidade etária. Não se trata, portanto, de buscar generalização estatística, mas de promover generalização analítica, conforme proposto por Yin (2015), contribuindo para o refinamento teórico da relação entre diversidade geracional e transferência do conhecimento.

Os dados empíricos são primários e foram coletados entre dezembro de 2023 e janeiro de 2024 por meio de entrevistas semiestruturadas. Esse instrumento foi selecionado por possibilitar aprofundamento das percepções dos participantes, preservando flexibilidade para explorar temas emergentes ao longo da interação (Gil, 2011). O roteiro contemplou questões relativas: (a) às percepções sobre diversidade geracional na organização; (b) às práticas formais e informais de transferência do conhecimento; e (c) aos desafios e estratégias adotadas pelas lideranças na gestão de equipes compostas por diferentes gerações.

A seleção dos participantes ocorreu por critério intencional, considerando sua posição estratégica na estrutura organizacional. Dos 15 gerentes executivos da instituição, três demonstraram disponibilidade e interesse em participar. Embora numericamente reduzida, a amostra caracteriza-se como informacionalmente densa, uma vez que os entrevistados ocupam posições hierárquicas diretamente vinculadas à Diretoria Executiva e são responsáveis pela gestão de equipes numerosas e heterogêneas. Nesse sentido, tratam-se de informantes-chave, cuja centralidade decisória e experiência acumulada os posiciona como mediadores diretos das dinâmicas de transferência do conhecimento. Em pesquisas qualitativas orientadas pela profundidade analítica, a relevância estratégica do participante e a qualidade das evidências produzidas são critérios mais determinantes do que a extensão numérica da amostra (Yin, 2015).

Os gestores entrevistados atuam nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação, setores nos quais a dinâmica de circulação do conhecimento é particularmente relevante. O Quadro 2 apresenta o perfil dos participantes

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Tempo na FIESC	Área de atuação	Número de subordinados
Entrevistado 1 (E1)	4 anos e 6 meses	Tecnologia da Informação	Aproximadamente 170 colaboradores
Entrevistado 2 (E2)	15 anos	Comunicação	45 colaboradores
Entrevistado 3 (E3)	19 anos	Comunicação	20 colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas de forma individual, gravadas mediante consentimento dos participantes e posteriormente transcritas com auxílio da ferramenta Microsoft Editor. Após a transcrição automática, os textos foram revisados manualmente pelo pesquisador para conferência de fidelidade em relação aos áudios originais, assegurando maior precisão no registro das falas.

Para a análise dos dados, adotou-se o ciclo de análise qualitativa proposto por Yin (2016), composto pelas etapas de compilar, decompor, recompor, interpretar e concluir. Na etapa de decomposição, procedeu-se à leitura exaustiva das transcrições e à identificação de unidades de significado relacionadas às categorias analíticas derivadas do referencial teórico, tais como: percepção de diferenças geracionais, práticas de compartilhamento de conhecimento, barreiras intergeracionais e estratégias de mediação. Essas categorias foram posteriormente reorganizadas em eixos interpretativos, permitindo a recomposição analítica dos dados e sua articulação com a literatura.

A etapa interpretativa envolveu o confronto sistemático entre os achados empíricos e os referenciais teóricos discutidos na seção anterior, buscando identificar convergências, divergências e especificidades contextuais. Por fim, procedeu-se à síntese dos resultados e à formulação de inferências compatíveis com os limites do estudo de caso.

Os resultados dessa análise são apresentados na seção seguinte.

4 RESULTADOS

4.1 A transferência do conhecimento entre as lideranças e os seus liderados

A transferência do conhecimento na FIESC ocorre por meio de diferentes canais formais, com destaque para o Workplace, plataforma digital institucional que centraliza comunicações, transmissões e interações entre colaboradores. Embora esses mecanismos indiquem a existência de infraestrutura organizacional voltada à circulação de informações, os relatos evidenciam que a efetividade do processo depende, sobretudo, da atuação das lideranças na mediação das interações intergeracionais.

Os gestores entrevistados reconheceram de forma unânime a presença da diversidade geracional na organização. Contudo, emergiu uma distinção relevante entre reconhecimento da diversidade e sua institucionalização estratégica. Enquanto o tema é percebido como real e cotidiano, não há consenso quanto à existência de diretrizes formais específicas voltadas à diversidade geracional.

Eu vou dizer que eu tive que construir com a FIESC. Não que a FIESC tenha construído isso comigo. Eu construí isso com a FIESC, baseado em dados e fatos e cenários externos, e informações que eu tinha antigamente, né?

A fala indica que as práticas relacionadas à mediação intergeracional emergem mais da iniciativa individual das lideranças do que de uma política institucional estruturada. Isso sugere um modelo descentralizado de gestão da diversidade geracional, no qual a transferência do conhecimento depende da sensibilidade e da experiência do gestor.

No que se refere às diferenças percebidas entre gerações, os entrevistados destacaram distinções principalmente na relação com estabilidade, hierarquia e trajetória profissional. O Entrevistado 3 (E3) relata:

Noto uma sutil diferença. Embora não perceba comprometimento menor dos mais jovens, eles parecem ter um pouco menos de receio de perder o emprego e, assim, às vezes parecem não se preocupar tanto com questões como hierarquia, que na cultura da organização sempre foi muito relevante.

Já o Entrevistado 2 (E2) associa tais diferenças às expectativas de desenvolvimento profissional:

Os mais jovens buscam ascensão de carreira imediata, querem ficar pouco tempo nas posições de entrada. Muitas vezes nem completando um ciclo de maturação e desenvolvimento profissional que os habilite para desafios das funções mais específicas. Em muitos casos, isso pode atrapalhar no desenvolvimento de sua carreira... Já um profissional de mais idade que inicia a carreira de TI tem a preocupação de se desenvolver com o tempo e estar sólido para ascender a cargos de maior desafio. Outro ponto do profissional com mais idade é que, na grande maioria, ele tem uma característica mais resiliente.

Apesar dessas diferenças, os entrevistados não relataram conflitos estruturais ou barreiras explícitas à execução das atividades decorrentes da diversidade geracional. Tal dado sugere que as distinções são percebidas como características do contexto contemporâneo, mas não necessariamente como entraves operacionais à transferência do conhecimento.

Contudo, essa ausência de percepção de conflito não implica inexistência de influência. Ao contrário, indica que a gestão das diferenças ocorre de maneira tácita, integrada às práticas cotidianas de liderança.

4.2 Ferramentas e práticas utilizadas para a transferência do conhecimento

A análise das entrevistas indica que as estratégias de transferência do conhecimento não são homogêneas, variando conforme o perfil das equipes e a experiência das lideranças. Em especial, o Entrevistado 1 (E1), responsável pela maior equipe, estabelece conexão explícita entre diversidade geracional, retenção de talentos e sustentabilidade do conhecimento organizacional.

Ao descrever o contexto de sua equipe, afirma:

A gente tem no nosso time uma diversidade tanto no ponto de vista de gerações quanto no ponto de vista de vida, né? (...) A gente tem um desafio importante de saber lidar com essas gerações. (...) Isso implica muito no nosso turnover atual. A gente tem um turnover importante no nosso dia a dia. Então, saber criar um *fit* da empresa com o candidato, ainda que ele seja de outras gerações, é um desafio bem interessante para nós, incluindo os benefícios.

A fala evidencia que, para esse gestor, a diversidade geracional não se restringe a diferenças comportamentais, mas se conecta diretamente à rotatividade e à retenção do conhecimento. Em contextos de alto turnover, a transferência eficaz do conhecimento torna-se estratégica para evitar perda de capital intelectual. Assim, práticas voltadas à adaptação organizacional — como flexibilização de benefícios e ajustes nas condições de trabalho — assumem papel indireto na preservação do saber acumulado.

Entre as estratégias adotadas, destaca-se a implementação parcial de home office, voltada especialmente à atração e retenção de profissionais mais jovens. Além disso, observa-se diferenciação nos formatos de transferência do conhecimento conforme nível hierárquico e perfil da equipe. Para coordenadores, utilizam-se reuniões específicas, com caráter deliberativo e estratégico. Para os demais colaboradores, adotam-se encontros quinzenais on-line e pequenos grupos, buscando maior proximidade e engajamento.

Um elemento particularmente relevante refere-se à participação das gerações mais jovens nas interações coletivas. O Entrevistado 1 relata:

Mas os demais (os mais jovens), ficam mudos, calados porque existe esse ato. Que, tecnicamente, quando você atribui tarefas para essas pessoas, as pessoas fazem executar tarefas, mas no social não estão muito afim de interagir e querer construir.

Esse trecho revela uma distinção entre execução técnica e engajamento social na construção coletiva do conhecimento. Ainda que as tarefas sejam cumpridas, a disposição para participar ativamente de espaços colaborativos aparece como variável sensível à dinâmica geracional percebida pelo gestor. A criação de formatos alternativos de interação sugere tentativa de adaptação das práticas organizacionais às características dos grupos.

Os demais entrevistados também relataram práticas estruturadas de compartilhamento, como reuniões individuais e encontros de equipe. O Entrevistado 2 descreve a prática da “reunião de lição aprendida”:

Quando não atingimos algum resultado ou algo não atende a expectativa, após o evento, projeto ou até restabelecimento de falha, reunimos todos os envolvidos e aqueles que possam contribuir tecnicamente e fazemos uma retrospectiva do ocorrido (...). O melhor disso é que há uma cultura na área bem madura em que o erro, por mais que seja de um único colaborador, é compartilhado como sendo um erro de todos e não há caça às bruxas.

A prática relatada indica construção de ambiente de confiança, no qual o erro é tratado como oportunidade coletiva de aprendizado. Ainda que não explicitamente vinculada à diversidade geracional, tal abordagem reduz possíveis barreiras simbólicas associadas à idade, experiência ou hierarquia, favorecendo a circulação do conhecimento entre diferentes perfis.

De modo geral, os resultados sugerem que a transferência do conhecimento na FIESC é sustentada por mecanismos formais e informais, porém a gestão da diversidade geracional ocorre predominantemente por iniciativa das lideranças. Não se identificou a existência de políticas institucionalizadas específicas voltadas à mediação intergeracional do conhecimento.

Assim, a eficácia do processo parece depender da capacidade interpretativa dos gestores em reconhecer diferenças e adaptar estratégias às características de suas equipes.

Essa configuração aponta para um modelo descentralizado de gestão da transferência do conhecimento, no qual a diversidade geracional é considerada na prática, mas não estruturada como eixo estratégico formal.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados evidencia que a diversidade geracional, embora reconhecida como realidade estrutural na FIESC, não é formalmente institucionalizada como eixo estratégico específico na gestão da transferência do conhecimento. Esse achado revela uma distinção importante entre reconhecimento simbólico da diversidade e sua incorporação sistemática nas políticas organizacionais. Enquanto o discurso institucional contempla a diversidade de forma ampla, a dimensão geracional não se traduz em diretrizes formais, metas ou instrumentos específicos de gestão do conhecimento orientados à mediação intergeracional.

Tal constatação dialoga com Lužar *et al.* (2023), que argumentam que trabalhar com múltiplas gerações exige compreensão ativa de suas diferenças e expectativas. No entanto, enquanto a literatura frequentemente enfatiza a necessidade de estratégias organizacionais estruturadas para mediação intergeracional, os dados deste estudo indicam que, na FIESC, essa mediação ocorre predominantemente por iniciativa das lideranças intermediárias, e não por diretrizes institucionais formalizadas. Esse ponto amplia o debate ao evidenciar que a gestão intergeracional pode assumir caráter descentralizado, dependendo da sensibilidade interpretativa dos gestores.

Essa característica sugere que a efetividade da transferência do conhecimento em contextos geracionalmente diversos pode depender menos da existência de políticas normativas e mais da capacidade interpretativa das lideranças em ajustar formatos de interação, comunicação e acompanhamento conforme o perfil de suas equipes. Assim, a mediação intergeracional assume natureza situacional, construída na prática cotidiana, e não derivada exclusivamente de planejamento estratégico formal.

No que se refere às diferenças percebidas entre gerações, os resultados confirmam parcialmente os achados de Hernaus e Vokic (2014) e Alam e Kuppusamy (2024), ao apontarem distinções na relação com carreira, estabilidade e hierarquia. Contudo, diferentemente de estudos que associam tais diferenças a conflitos ou redução de comprometimento, os gestores entrevistados não identificaram queda de engajamento entre colaboradores mais jovens. Ao contrário, observaram apenas diferenças nas expectativas de permanência e progressão profissional.

Esse dado tensiona interpretações generalizantes sobre fragilidade de comprometimento nas gerações mais recentes e sugere que a diversidade geracional não deve ser automaticamente associada a risco organizacional. A influência percebida é relacional e contextual, não estruturalmente disruptiva. As diferenças identificadas parecem incidir mais sobre horizontes temporais e expectativas de mobilidade do que sobre responsabilidade técnica ou qualidade da entrega.

5.1 Diferenças na Transferência do Conhecimento

Os resultados também indicam distinções nas dinâmicas de absorção e compartilhamento do conhecimento. O relato de maior receptividade dos profissionais mais jovens a novos modelos e maior tendência dos mais experientes à consolidação de práticas já estabelecidas encontra respaldo em Dietz *et al.* (2022), que destacam diferentes motivações intergeracionais no processo de aprendizagem.

Entretanto, os dados empíricos não revelam barreiras explícitas à transferência do conhecimento decorrentes dessas diferenças. Ao invés de conflitos diretos, observa-se a necessidade de adaptação nos formatos de interação. Assim, a diversidade geracional atua mais como variável moderadora da forma de transferência do conhecimento do que como obstáculo ao processo em si.

Essa nuance contribui para o debate ao indicar que a influência geracional pode se manifestar na disposição para participar de espaços coletivos de construção do conhecimento — como reuniões e fóruns de discussão — mais do que na execução técnica das atividades. A distinção observada entre cumprimento de tarefas e engajamento social sugere que a transferência do conhecimento envolve dimensão relacional que ultrapassa a simples disponibilização de canais formais.

Adicionalmente, os achados indicam que ferramentas digitais e canais institucionais, embora amplamente utilizados, não garantem, por si só, a efetividade da circulação do conhecimento entre gerações. A mediação humana permanece central, reforçando a ideia de que a transferência do conhecimento não é apenas processo técnico, mas fenômeno socialmente construído, dependente de confiança, abertura ao diálogo e legitimidade da liderança.

5.2 Interação Social e Trabalho em Equipe

A literatura sobre diversidade etária aponta efeitos ambivalentes, podendo tanto ampliar criatividade quanto gerar desafios de coesão (De Meulenaere *et al.*, 2016; Becker *et al.*, 2022). Os achados deste estudo confirmam essa ambivalência, mas de maneira moderada. Não foram identificados conflitos abertos ou rupturas na cooperação intergeracional. Em contrapartida, verificou-se que a interação social entre gerações tende a permanecer circunscrita ao ambiente profissional, não se estendendo de forma significativa ao contexto informal.

Essa delimitação da convivência ao espaço organizacional sugere que a cooperação intergeracional é funcional e orientada a objetivos, mas não necessariamente acompanhada de integração social mais ampla. Tal característica pode limitar a formação de vínculos espontâneos que favoreçam trocas informais de conhecimento, reconhecidas na literatura como relevantes para aprendizagem organizacional.

O episódio de orientação técnica realizada por um colaborador mais jovem a um profissional mais experiente evidencia que a troca intergeracional pode ocorrer de forma horizontal e pragmática, quando o foco está na resolução de problemas concretos. Tal evidência converge com os achados de De Meulenaere *et al.* (2016), que associam diversidade etária a potenciais ganhos de criatividade e inovação, desde que mediada por práticas adequadas de gestão.

Contudo, diferentemente de estudos que enfatizam tensões intensas entre gerações, o presente estudo sugere que, no contexto analisado, a diversidade geracional é administrada de forma pragmática, com adaptações pontuais nas práticas de liderança. A ausência de políticas estruturadas não impediu a construção de mecanismos funcionais de transferência do conhecimento, mas tornou tais mecanismos dependentes da atuação individual dos gestores. Outro aspecto relevante diz respeito à estrutura hierárquica da organização e seu impacto sobre a dinâmica intergeracional. A presença de níveis intermediários de coordenação, mencionada pelos entrevistados, parece atenuar possíveis tensões diretas entre líderes e liderados de diferentes gerações, ao mesmo tempo em que fragmenta os fluxos de conhecimento. Isso sugere que a diversidade geracional pode ser vivenciada de forma distinta conforme a posição ocupada na estrutura organizacional, influenciando não apenas as interações, mas também os canais efetivos de circulação do saber.

Além disso, a ausência de diretrizes formais específicas não implica ausência de aprendizagem organizacional. O que se observa é um modelo de adaptação incremental, no qual práticas de transferência do conhecimento são ajustadas conforme demandas situacionais. Tal característica aproxima-se de uma lógica de aprendizagem organizacional emergente, na qual as soluções são construídas na prática e posteriormente incorporadas às rotinas, ainda que não formalizadas como política institucional.

Sob essa perspectiva, a diversidade geracional pode ser interpretada como elemento que tensiona a organização a revisar continuamente seus formatos de comunicação e compartilhamento do conhecimento. Em vez de constituir obstáculo estrutural, ela funciona como variável que exige flexibilidade adaptativa. Essa exigência pode, inclusive, contribuir para maior reflexão gerencial sobre os próprios processos de aprendizagem coletiva.

Adicionalmente, os resultados indicam que a transferência do conhecimento envolve dimensão temporal que atravessa as gerações. Profissionais mais experientes tendem a representar memória organizacional acumulada, enquanto colaboradores mais jovens incorporam repertórios tecnológicos e novas formas de interação. A coexistência desses perfis sugere potencial complementaridade entre retenção e renovação do conhecimento, ainda que tal complementaridade não seja automaticamente explorada de forma estratégica.

Nesse sentido, a influência da diversidade geracional na transferência do conhecimento parece operar menos por meio de conflitos explícitos e mais por meio de ajustes contínuos nas práticas de liderança, nas formas de interação e nos ritmos de aprendizagem coletiva.

Em síntese, os resultados indicam que a diversidade geracional influencia a transferência do conhecimento de maneira contingencial e contextual. Não se configura como fator determinante isolado, mas como variável que modula formas de interação, engajamento e adaptação das práticas organizacionais. Essa perspectiva amplia o debate ao sugerir que os efeitos da diversidade geracional não são intrinsecamente positivos ou negativos, mas dependem da forma como são interpretados e operacionalizados pelas lideranças.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento consolidou-se como elemento estratégico nas organizações ao reconhecer o conhecimento como recurso capaz de sustentar vantagens competitivas. Nesse contexto, a transferência do conhecimento assume papel central, especialmente por se tratar de processo relacional e socialmente construído (GIURI *et al.*, 2019). Quando inserida em ambientes organizacionais compostos por múltiplas gerações, essa dinâmica adquire camadas adicionais de complexidade, uma vez que diferenças de valores, expectativas e estilos de interação podem influenciar a circulação do saber organizacional.

O objetivo desta pesquisa foi compreender como a diversidade geracional influencia a transferência do conhecimento na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). Os resultados indicam que, embora a diversidade geracional seja reconhecida como realidade estrutural da organização, não há políticas institucionalizadas específicas voltadas à sua gestão no contexto da transferência do conhecimento. A mediação intergeracional ocorre predominantemente por iniciativa das lideranças, que desenvolvem estratégias próprias de adaptação às características de suas equipes.

Esse achado contribui para o debate ao demonstrar que a influência da diversidade geracional não se manifesta necessariamente por meio de conflitos explícitos ou rupturas organizacionais, mas de forma contingencial e contextual, modulando formatos de interação, engajamento e participação nos espaços coletivos de construção do conhecimento. Assim, a

diversidade geracional não se apresentou como obstáculo estrutural à transferência do conhecimento, mas como variável que exige sensibilidade gerencial e adaptação prática.

Do ponto de vista teórico, o estudo amplia a literatura ao evidenciar que a ausência de políticas formais não inviabiliza a gestão intergeracional do conhecimento, mas desloca sua eficácia para o âmbito da liderança intermediária. Essa constatação sugere que os efeitos da diversidade geracional na transferência do conhecimento são mediadores e dependem da forma como são interpretados e operacionalizados no contexto organizacional específico.

No âmbito gerencial, os resultados indicam que organizações que convivem com múltiplas gerações podem se beneficiar da institucionalização de práticas mais estruturadas voltadas à mediação intergeracional, especialmente em ambientes com alta rotatividade ou intensa circulação de conhecimento técnico. A adoção de diretrizes claras pode reduzir a dependência exclusiva da iniciativa individual dos gestores e fortalecer a consistência das práticas organizacionais.

Sob a perspectiva social, ao abordar a diversidade geracional de forma não estigmatizante e contextualizada, a pesquisa contribui para o debate sobre etarismo e para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, nos quais diferenças etárias sejam compreendidas como potencial relacional e não como fator de fragmentação.

A principal limitação do estudo refere-se ao número reduzido de participantes, restrito a três gestores executivos. Embora a amostra seja informacionalmente relevante, a ampliação do número de entrevistados poderia revelar maior diversidade de percepções e práticas. Além disso, a análise concentrou-se na perspectiva das lideranças, não contemplando diretamente a visão dos colaboradores pertencentes às diferentes gerações.

Pesquisas futuras podem aprofundar a análise sob a ótica dos colaboradores não gestores, investigar organizações de diferentes naturezas e setores, bem como explorar quantitativamente a relação entre diversidade geracional, transferência do conhecimento e desempenho organizacional. Estudos comparativos também poderiam contribuir para identificar se a influência observada neste caso apresenta características contextuais específicas ou padrões mais amplos.

Em síntese, a pesquisa evidencia que a diversidade geracional influencia a transferência do conhecimento de maneira moderada, contextual e dependente da mediação gerencial. Ao deslocar o foco de uma abordagem determinista para uma perspectiva contingencial, o estudo contribui para uma compreensão mais refinada da interação entre diversidade etária e gestão do conhecimento no ambiente organizacional contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ALAM, Mahmudul; KUPPUSAMY, Madhavan. Organization management strategy for Generation Y performance sustainability. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2333297, 2024.

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

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, Karen L.; RICHARDS, Michael B.; STOLLINGS, Jessica. Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. **Journal of Intergenerational Relationships**, v. 20, n. 4, p. 442-463, 2022.

BENCSEK, Andrea; HORVÁTH-CSIKÓS, Gábor; JUHÁSZ, Tímea. Y and Z generations at workplaces. **Journal of Competitiveness**, v. 8, n. 3, p. 90-106, 2016.

BREČKO, Davorin. Intergenerational cooperation and stereotypes in relation to age in the working environment. **Changing Societies & Personalities**, v. 5, n. 1, p. 103-125, 2021.

DAMIAN, Iliana; CABERO, Maria M. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Chave**, v. 10, n. 1, p. e106, 2020. DOI: [10.24215/18539912e106](https://doi.org/10.24215/18539912e106).

DAVIS, Scott M.; SARKANI, Shahram; MAZZUCHI, Thomas. A systematic approach to identifying engineering generational knowledge transfer boundaries. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 1250015, 2012.

DE MEULENAERE, Kevin; BOONE, Christophe; BUYL, Tine. **Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity**: the moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, v. 37, n. 2, p. 193-212, 2016.

DIETZ, Lisa; BURMEISTER, Anika; FASBENDER, Ulrike. Ability, motivation, and opportunities. In: TRUXILLO, Donald M.; FINKELSTEIN, Lisa M.; FRACCAROLI, Franco; KANFER, Ruth (org.). **Age and work**: advances in theory, methods, and practice. 2. ed. New York: Routledge, 2022.

DWYER, Richard J. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 3, n. 2, p. 101-110, 2009.

FIESC. **Estatutos**. Florianópolis: FIESC, 2023.

FOSSATTI, Eduardo C.; PAULI, Jaqueline; TOMASI, Marcelo G. Geração Y: motivação e sofisticação e vivências no trabalho. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 2, p. 1-15, 2020.

GHILCHLEE, Bahram; MOHAMMADKHANI, Ebrahim; HATAMI, Ali. Knowledge-enhancing HR practices and sustainable competitive advantage: the mediating role of intellectual capital in knowledge-based firms. **Journal of Intellectual Capital**, 2024. (No prelo).

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIURI, Paola et al. The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 138, p. 261-278, 2019.

GRANT, Robert M. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, p. 450-454, 1997.

HERNAUS, Tomislav; POLOŠKI VOKIĆ, Nina. Work design for different generational cohorts: determining common and idiosyncratic job characteristics. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 4, p. 615-641, 2014.

KUYKEN, Karen; COSTANZA, David. Because work is changing: a new paradigm for intergenerational workplace knowledge sharing. **Journal of Intergenerational Relationships**, 2024. (No prelo).

LUŽAR, Matjaž et al. Intergenerational differences and knowledge transfer among Slovenian engineers. **Organizacija**, v. 56, n. 1, p. 66-79, 2023.

NGUYEN, Minh T.; PETCHSAWANG, Piyachat. Encouraging employees' innovative behavior via the mediating effect of work engagement and the moderating effect of their proactive personality: the case of Generation Z in Vietnam. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2301162, 2024.

OLIVEIRA, Marcela Barbosa de; CURADO, Carla; GARCIA, Fernando. Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related? **Journal of Intellectual Capital**, v. 21, n. 6, p. 893-911, 2020.

PITAFI, Abdul Hameed et al. Knowledge sharing in organizations: a meta-analytic review and future research agenda. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 1, p. 1-24, 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROWLEY, Jennifer. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.

SUOMÄKI, Antti et al. Age diversity, organizational learning, and innovation performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 6, p. 1134-1154, 2019.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

Recebido em/Received: 19/02/2025 | Aprovado em/Approved: 25/04/2026

Declaração de Autoria e Responsabilidade

Concepção e elaboração do estudo: Ademar Dutra; Clarissa Carneiro Mussi; Demis Marques; Rodrigo Carioni

Coleta de dados: Rodrigo Carioni

Análise e interpretação de dados: Ademar Dutra; Clarissa Carneiro Mussi; Demis Marques; Rodrigo Carioni

Redação: Ademar Dutra; Clarissa Carneiro Mussi; Demis Marques; Rodrigo Carioni

Revisão crítica do manuscrito: Ademar Dutra; Clarissa Carneiro Mussi; Demis Marques; Rodrigo Carioni

Declaração de uso da Inteligência Artificial

Durante a preparação deste artigo, a autoria, declara que:

() utilizou a seguinte ferramenta de IA [nome da ferramenta] para fins de [justificar o motivo]. Após o uso desta ferramenta, a autoria revisou e editou o conteúdo em conformidade com o método científico e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

(x) não utilizou ferramenta de IA