



COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS DE TRABALHADORES EM FASE DE APOSENTADORIA: ANALISANDO OS DIFERENTES BAs

Emanuele Canali Fossatti

Mestre em Administração pela Universidade de Passo Fundo, Brasil.
Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das
Missões, Brasil.

E-mail: emanuelecossatti@hotmail.com

Anelise Rebelato Mozzato

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
Brasil. Professora da Universidade de Passo Fundo, Brasil.

E-mail: anerebe@upf.br

Denize Grzybovski

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Brasil.
Professora da Universidade de Passo Fundo, Brasil.

E-mail: gdenize@upf.br

Resumo

Neste artigo buscou-se compreender os processos de compartilhamento e os espaços para a transferência de conhecimentos entre trabalhadores maduros e jovens, tendo o centro administrativo de uma instituição de ensino superior (IES) como espaço da pesquisa empírica. Compartilhamento e transferência de conhecimentos são temas complexos e interconectados na medida em que envolve formas e espaços de interação e trocas de conteúdos entre trabalhadores e o desafio da área de gestão de pessoas em rever suas políticas e práticas de forma a contemplar o envelhecimento da força de trabalho. A pesquisa foi desenvolvida no nível exploratório, com corte transversal e com abordagem qualitativa dos dados, os quais foram coletados por meio de entrevista, grupo focal e observação não participante. Os dados foram triangulados e analisados pela análise de conteúdo, com o apoio do software NVivo®11. Os resultados são de que o compartilhamento e a transferência de conhecimentos envolvendo o fenômeno da aposentadoria precisam estar diretamente vinculados à gestão estratégica de pessoas em razão da tendência de envelhecimento populacional no Brasil. Conclui-se políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o processo de incorporação de dados e informações entre trabalhadores maduros e jovens, assim como determinam o tempo e o espaço em que a transferência formal de conhecimentos entre eles ocorre.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento. Aposentadoria. Espaços organizacionais. Compartilhamento de conhecimento.

SHARING AND TRANSFER OF KNOWLEDGE OF WORKERS IN THE RETIREMENT PHASE: ANALYZING THE DIFFERENT BAs

Abstract

This article seeks to understand the sharing processes and spaces for the transfer of knowledge between mature and young workers, having the administrative center of a higher education institution as a space for empirical research. Sharing and transferring knowledge are complex and interconnected themes insofar as they involve forms and spaces of interaction and exchange of content between workers and the challenge of the people management area to review its policies and practices in order to

contemplate their aging. The research was developed at the exploratory level, with a cross-section and a qualitative approach to data, which were collected through interviews, focus groups and non-participant observation. Data were triangulated and analyzed by content analysis, with the support of the NVivo®11 software. The results are that the sharing and transfer of knowledge involving the phenomenon of retirement need to be directly linked to the strategic management of people due to the population aging trend in Brazil. It is concluded that people management policies and practices influence the process of incorporating data and information between mature and young workers, as well as determining the time and space in which the formal transfer of knowledge between them takes place.

Keywords: Knowledge transfer. Retirement. Organizational spaces. Knowledge sharing.

1 INTRODUÇÃO

O cenário demográfico brasileiro sugere significativo aumento da expectativa de vida da população, assim como diminuição das taxas de fecundidade e de mortalidade (IBGE, 2011), indicando envelhecimento populacional. O envelhecimento da população brasileira amplia os desafios da área de gestão de pessoas (GP), como afirmam Fontoura e Piccinini (2014), Cepellos (2018) e Tonelli *et al.* (2020), em especial no delineamento de políticas que propõem a transferência de conhecimentos individuais no nível organizacional entre trabalhadores maduros e jovens. Autores como Firzly, Van De Beeck e Lagacé (2021) apontam para a importância dos contatos intergeracionais nas organizações no que diz respeito inclusive a satisfação com o trabalho. Neste estudo, o termo “maduros” é utilizado para se referir aos trabalhadores em fase de aposentadoria ou já aposentados, enquanto o termo “jovens” é utilizado para se referir aos trabalhadores que não se encontram em fase de aposentadoria, independentemente da faixa etária. Entende-se por trabalhador maduro aquele que tem previsão de se aposentar legalmente em um período de até três anos, assim como o trabalhador aposentado que continua ativo no mercado de trabalho. Ressalta-se que não se tem como pretensão a polarização das gerações, mas sim identificar os participantes da pesquisa. As equipes intergeracionais determinam uma forma de trabalho com diferenças e contrastes visíveis, tais como experiência com dinamismo na ação, bem como inexperiência e cautela (VANZELLA; LIMA NETO; SILVA, 2011; MUNARI *et al.*, 2017).

Ao buscar alternativas para o crescimento organizacional, as organizações fazem uso de seus recursos estratégicos, entre eles o conhecimento (JESUS; MOURÃO, 2012; FERREIRA; MUELLER; PAPA, 2020). O conhecimento criado internamente, seja por meio do compartilhamento de experiências ou de outras práticas de gestão de pessoas (espaços de relacionamentos formais/informais, contação de histórias, virtualidade, etc.), implica em qualificação dos trabalhadores para revisar continuamente seus modelos mentais e habilidades técnicas pela relação dialógica e colaborativa no ambiente de trabalho, como ensinam Tracey, Tannenbaum e Kavanagh (1995) e Moreno, Cavazotte e Dutra (2020). Em adição, é possível qualificar os trabalhadores por meio do conhecimento produzido internamente (GERPOTT; LEHMANN-WILLENBROCK; VOELPEL, 2017), desde que o processo de incorporação de dados e informações (compartilhamento) esteja institucionalizado e a transferência de conhecimento de uma pessoa para outra seja planejada. (JOSHI; SARKER; SARKER, 2004; ASHWORTH, 2006; CHIGADA; NGULUBE, 2016).

Apoiando-se em Takeuchi e Nonaka (2008), pode-se considerar que a transferência de conhecimento é ação estratégica na transição geracional de trabalhadores, tendo em vista que o conhecimento precisa de *BA* para ser criado, transferido e internalizado. Segundo Nonaka e Konno (1998), *BA* pode ser definido como um contexto compartilhado e dinâmico, no qual o conhecimento é criado por meio do compartilhamento das experiências e reflexão dos pares.

Neste contexto, o pressuposto é de que em instituições de ensino superior (IESs) o BA é facilitado pelo objeto social da organização. Caso tal assertiva seja verdadeira, questiona-se: como os BAs são construídos com vistas a facilitar o compartilhamento e a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros para jovens? No presente artigo, o objetivo é compreender os processos de compartilhamento e os espaços para a transferência de conhecimentos entre trabalhadores maduros e jovens, tendo o centro administrativo de uma instituição de ensino superior (IES) como espaço da pesquisa empírica.

A temática proposta justifica-se no campo científico em virtude de que os temas compartilhamento e transferência de conhecimentos têm sido pouco explorados no contexto da aposentadoria dos trabalhadores maduros e nas políticas e práticas de gestão de pessoas, exceto o estudo de Fontoura e Piccinini (2014). Em adição, compartilhamento e transferência de conhecimentos são temas com frequência tratados como sinônimos na literatura, como apontam Tangaraja *et al.* (2016), exigindo dos profissionais da área de gestão estratégica de pessoas compreender suas interconexões de forma a contribuir na construção de uma organização de aprendizagem. Por essa razão, recorreu-se ao método de revisão integrativa¹ de literatura, a partir do qual foi possível observar a necessidade de mais pesquisas, especialmente nacionais, uma vez que a temática da transferência de conhecimentos entre trabalhadores no contexto da aposentadoria vem sendo abordada por diferentes áreas de estudo devido à contribuição multidisciplinar prevista, porém observa-se que há pouca ênfase nas Ciências Sociais Aplicadas.

Estudos anteriores sugerem que as organizações precisam enfrentar um desafio duplo no processo de aposentadoria, como consideram Helal, Nobrega e Lima (2021), o qual consiste em qualificar os trabalhadores em fase de aposentadoria e, concomitantemente, incentivar a transferência de conhecimentos destes para com os demais (GERPOTT; LEHMANN-WILLENBROCK; VOELPEL, 2017). Não obstante, a generatividade necessita ser observada e trabalhada no processo da transferência do conhecimento (PURWANTI; ROMEDLY, 2019; MANSOUR; TREMBLAY, 2019) com vistas a evitar a perda dos conhecimentos (SCHLÖGL; BUCHMAYR, 2017) em razão do envelhecimento do trabalhador.

De acordo com Fossatti e Mozzato (2021), a transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria pode ser vista como uma prática empreendedora da área de gestão de pessoas, a qual é uma das formas de as organizações permanecerem e se destacarem onde estão inseridas, mesmo que mais pesquisas sejam necessárias. Segundo as

¹ A busca na literatura nacional e internacional foi baseada no período de 2008 a 2020 e buscou identificar a relação existente entre a temática da transferência e compartilhamento de conhecimento e a aposentadoria na área das Ciências Sociais Aplicadas. Foram utilizadas as bases de dados Anpad, Periódicos CAPES, Sage, Scielo, Scopus, Spell e Web of Science. A busca do termo “transferência e compartilhamento de conhecimento” relacionado com “aposentadoria” em língua portuguesa e inglesa foi feita em resumos, palavras chaves e títulos, sem limitação de modalidade de estudo. As palavras-chave foram definidas com o objetivo de viabilizar a pesquisa, visto que existe um número significativo de sinônimos que remetem ao tema. Devido à inviabilidade de realizar a pesquisa considerando todas as combinações possíveis, as autoras optaram por definir as palavras-chaves que remetem de forma clara ao tema proposto, a exemplo de “Transferência de conhecimento” AND “aposentadoria”, “Transferência do conhecimento” AND “aposentadoria”, “Gestão do conhecimento” AND “aposentadoria”, “Compartilhamento de conhecimento” AND “aposentadoria”, “compartilhamento do conhecimento” AND “aposentadoria”, “Transfer of knowledge” AND “retirement”, “Transfer knowledge” AND “retirement”, “knowledge transfer” AND “retirement”, “knowledge management” AND “retirement”, “management knowledge” AND “retirement”, “knowledge sharing” AND “retirement” e, por fim, “sharing knowledge” AND “retirement”. Dentre os 85 artigos pré-selecionados, a partir da leitura criteriosa de títulos, resumos e palavras-chaves, onze dos estudos foram excluídos, visto que não se alinhavam com a temática proposta nesta revisão ou estavam duplicados.

referidas autoras, ao buscar conhecer o campo de debate que aborda, em conjunto, o empreendedorismo e o conhecimento, observa-se crescimento na quantidade de estudos internacionais que fazem tal relação, porém, o debate nacional ainda é incipiente, especialmente na área das Ciências Sociais Aplicadas.

No âmbito organizacional, a temática justifica-se em virtude de que a organização não pode transferir conhecimentos sozinha, sem os indivíduos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Desse modo, de acordo com os referidos autores, incentivar ações voltadas à criação e à transferência de conhecimentos é essencial para o crescimento organizacional. Fossatti e Mozzato (2021) apontam que é essencial às lideranças proporcionarem espaços para transferência de conhecimentos, pois é assim que os trabalhadores poderão aprender com os conhecimentos e experiências daqueles que estão se desvinculando do trabalho. Ainda, por meio da temática proposta, o olhar desta pesquisa volta-se tanto aos aspectos subjetivos do trabalhador, como sua autoestima e o seu sentimento de pertencimento, quanto à organização pesquisada (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015).

No decorrer deste artigo, apresenta-se o referencial teórico, o qual contempla estudos sobre o contexto social, organizacional e a aposentadoria, bem como sobre a transferência de conhecimentos, com destaque para o conceito de *BA*. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados e suas análises, a qual seguem as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto social, organizacional e a aposentadoria

As inovações tecnológicas estão transformando o ambiente de trabalho e reconfigurando as relações entre trabalhadores (SANTOS; PEREIRA, LUCENA, 2019), seja por meio da substituição do trabalho físico por máquinas ou pela aprendizagem baseada na experiência em contraposição ao treinamento profissional individualizado. Dutra e Veloso (2000) afirmam que a necessidade das organizações oferecerem respostas rápidas e atuarem globalmente fez com que os profissionais também mudassem sua forma de atuação. Sato, Bernardo e Oliveira (2008) ressaltam que, pela importância ao significado do trabalho e ao aprendizado alcançado por meio deste, é necessário que as organizações aprimorem suas políticas e práticas voltando seu olhar para os modos de estruturação do trabalho, que afetam o modo de vivenciar o trabalho, considerando os achados de Fontoura e Peccinini (2014) sobre o envelhecimento dos trabalhadores.

Embora o papel profissional não tenha o mesmo significado para todas as pessoas, é um dos mais valorizados, podendo ser a principal fonte de satisfação das necessidades humanas de reconhecimento, prestígio e poder (ZANELLI, 2000). Na perspectiva psicológica, o trabalho assume um papel central no desenvolvimento do ser humano e as estruturas organizacionais “evidenciam distintos modos de vivenciar o trabalho, de agir e de produzir sentidos” (SATO; BERNARDO; OLIVEIRA, 2008, p. 2).

As implicações do processo de aposentadoria na vida dos trabalhadores têm recebido destaque nas pesquisas científicas devido à importância e a complexidade do desligamento do trabalho, o qual envolve significativos fatores subjetivos (BRESSAN *et al.*, 2012), multidimensionalidade e perspectiva processual do fenômeno (HELAL; NÓBREGA; LIMA, 2021), que determina à área de GP pensar a aposentadoria para além de uma decisão.

Antunes, Soares e Silva (2015, p. 45) afirmam que a aposentadoria é uma etapa da carreira profissional,

na qual o indivíduo encerra total ou parcialmente suas atividades de cunho laboral. É possível observar diferentes perspectivas sobre o ato de aposentar-se, o qual pode significar apenas a redução da carga horária de trabalho, ou a opção por benefícios de previdência, privada ou social, ou a obrigatoriedade de se aposentar, cessando o desempenho de atividades laborais.

A compreensão do senso comum atribui ao trabalho uma conotação meramente econômica, do qual deriva a concepção de aposentadoria enquanto passagem da vida laboral para a ausência dessa. Porém, é necessário considerar a subjetividade desse fenômeno (HELAL; NÓBREGA; LIMA, 2021), com diversos significados simbólicos e que englobam também aspectos psicológicos e sociais, visto que a aposentadoria pode ser percebida como grande perda social (FRANÇA; CARNEIRO, 2009; ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). A visão tradicional da aposentadoria tem dado lugar a visão de um processo de múltiplas formas, o qual se distancia cada vez da velhice ou de uma vida voltada para o lazer (FRANÇA; STEPANSKY, 2016; HELAL; NÓBREGA; LIMA, 2021), abrindo espaço para se discutir a estruturação do processo de transferência de conhecimento (LYRA; ROCHA-PINTO, 2009). Costa *et al.* (2018) afirmam que o trabalho transcende as necessidades relacionadas à renda, envolvendo também a concepção de identidade, valorização e desenvolvimento pessoal, sendo considerada uma atividade promotora de saúde que permite maior inserção social, independência e autonomia. Assim, outros sentidos são produzidos, nos quais o trabalho é considerado de forma ampla em suas diversas esferas (MACÊDO; BENDASSOLLI; TORRES, 2017).

Apesar da idade situar os trabalhadores na faixa etária convencionada socialmente como idoso e limitar o exercício de seus papéis sociais no sistema produtivo em decorrência da aposentadoria, muitos trabalhadores consideram-se aptos para o trabalho (FERNANDES; GARCIA, 2010). Observam-se diversos sentimentos frente à aposentadoria, como a vontade de aproveitar esse momento para descansar e realizar tarefas para as quais antes não tinha tempo, assim como o desejo de vivenciar o novo. Entretanto, é necessário considerar os sentimentos negativos que também podem surgir frente a esse fenômeno, como o medo de enfrentar a nova etapa da vida, a insatisfação com a baixa remuneração a que estão expostos, entre outros (SANTO; GÓES; CHIBANTE, 2014).

Deste modo, a aposentadoria pode ser vista como um rito de passagem muito mais psicológico do que cronológico, como descreve Guimarães (2004). Para Antunes, Soares e Silva (2015), a aposentadoria traz consequências para diferentes espaços e processos de trabalho, uma vez que o desligamento do trabalhador maduro pode resultar em mudanças nas práticas e políticas organizacionais implementadas pelo trabalhador jovem. Os referidos autores afirmam que, “com o rompimento do vínculo empregatício, é possível que ocorra a perda de corpo profissional altamente qualificado e especializado, e, conseqüentemente, a perda de conhecimento” (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015, p. 2), razão que justifica uma preocupação sobre como o conhecimento é compartilhado e transferido nas organizações.

Segundo Purwanti e Romedly (2019), a aposentadoria pode significar a perda de informações herdadas, de produtividade e de relacionamento com clientes e líderes, entre outros fatores. Para minimizar tal situação, Munari *et al.* (2017) propõem implementação de projetos que estimulem o compartilhamento de conhecimentos e valores numa cadeia de eventos descrita por Wang e Noe (2010), para facilitar a interação social, a promoção de diálogo intergeracional e contribuir na formação de um espaço de confiança interpessoal e de desenvolvimento profissional e pessoal de ambas as partes, trabalhadores maduros e jovens.

Purwanti e Romedly (2019) apontam que minimizar as características das diferentes gerações e aumentar o relacionamento entre o comprometimento organizacional e a cultura do local de trabalho tem desempenhado papel importante na transferência de conhecimentos de maneira eficaz entre trabalhadores maduros e jovens. Para Dias *et al.* (2019), a colaboração

entre os trabalhadores é um processo importante para unir o potencial e o conhecimento de trabalhadores maduros em organizações. Assim, para apoiar a transferência de conhecimentos, os autores destacam o papel das equipes na disseminação de conhecimento e na preparação de sucessores.

O envelhecimento dos trabalhadores de forma crescente é desafiador para a área de GP (ASHWORTH, 2006; FONTOURA; PICCININI, 2014), visto que pode trazer consequências em diferentes esferas. Uma dessas consequências diz respeito a perda de conhecimentos resultante da saída de trabalhadores que ao longo dos anos construíram sua história na organização em que estão inseridos, aprimorando seu conhecimento por meio das experiências adquiridas (FRANÇA; CARNEIRO, 2009). Por meio do desenho de processos que estimulem o compartilhamento de conhecimentos e de projetos que facilitem a transferência de conhecimentos intergeracionais é possível trabalhadores maduros colaborar na resolução de problemas e, em conjunto com trabalhadores jovens, desenvolver novas ideias mesmo em fase de aposentadoria, como destacam Wang e Noe (2010) ao se referirem às questões emergentes no campo de pesquisa. Além disso, como bem pontuam Fossatti e Mozzato (2021b) a transferência de conhecimentos contribui também para a redução do ageísmo, uma vez que permite que os trabalhadores reconheçam a importância dos trabalhadores maduros nas organizações, os valorizem por suas capacidades e conhecimentos, bem como compartilhem conhecimentos, auxiliando assim para aproximar as relações de trabalho, diminuir preconceitos e desenvolver pessoas.

2.2 Compartilhamento e transferência de conhecimentos

No debate sobre gestão do conhecimento (GC), o qual surgiu nos anos 1990, observam-se alguns *gaps* a serem explorados, desde o grande número de abordagens e tentativas de sua definição (ZIMMER; LEIS, 2011; RIBEIRO *et al.*, 2017). Nonaka e Takeuchi (2003) afirmam que a GC é o processo de criação contínuo de conhecimentos, os quais são compartilhados nos espaços organizacionais e incorporados nas práticas organizacionais formando a memória organizacional. Nesse processo, Tonet e Paz (2006) destacam o papel do processo de compartilhamento de conhecimentos, assim como o de transferência de conhecimentos entre os pares, os quais não são sinônimos, embora muitas vezes sejam utilizados como tal (TANGARAJA *et al.*, 2016). Tangajara *et al.* (2016) apontam que a transferência e o compartilhamento de conhecimentos estão interconectados e os processos envolvidos em cada um desses conceitos diferem de acordo com a perspectiva e com a estratégia utilizada. Para os referidos autores, o compartilhamento de conhecimento é um subconjunto da transferência de conhecimento.

Segundo Tangajara *et al.* (2016), o compartilhamento de conhecimento tem perspectivas unidirecionais (envolvendo o compartilhamento de conhecimento em uma única direção do provedor para o receptor) ou bidirecionais (envolvendo a troca de conhecimento entre os indivíduos por meio das ações de doação e coleta de conhecimento). Por outro lado, a transferência de conhecimento está relacionada com o conhecimento explícito que é transferido para um destinatário de materiais codificados. Nesse sentido, segundo os referidos autores, o compartilhamento de conhecimentos é um dos processos-chave para habilitar a transferência e conhecimentos, sendo este um dos principais motivos para os termos serem utilizados como sinônimos equivocadamente. Neste estudo, ambos os termos são utilizados devido à interconexão existente entre eles.

Conhecimento é um recurso estratégico nas organizações contemporâneas e se apresenta de dois tipos, como descrevem Takeuchi e Nonaka (2008): conhecimento tácito (subjutivo); conhecimento explícito (objetivo). Tais conhecimentos, aparentemente opostos, são complementares. O conhecimento explícito, o qual pode ser expresso por meio das

palavras, tem mais facilidade em ser transmitido. Porém, o conhecimento tácito, que está relacionado com as ações e experiências das pessoas, não é facilmente explicável. Segundo Nonaka e Takeuchi (2003), o conhecimento tácito se manifesta de duas formas, denominadas técnica e cognitiva. A dimensão técnica se relaciona às habilidades informais, enquanto a dimensão cognitiva se relaciona às crenças, ideais, percepções e valores.

Para criar novos conhecimentos é preciso converter o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, como demonstrado por Nonaka e Takeuchi (2003) na espiral do conhecimento, que deu origem ao modelo SECI. O modelo SECI é constituído por quatro fases de conversão do conhecimento, as quais são: socialização, externalização, combinação e internalização. Na primeira fase, a socialização, o conhecimento tácito é compartilhado de indivíduo para indivíduo por meio da experiência direta. Posteriormente, na fase de externalização, o conhecimento tácito é compartilhado do indivíduo para o grupo por meio do diálogo e da reflexão, tornando-o explícito. Na terceira fase, chamada de combinação, o conhecimento explícito é compartilhado do grupo para a organização, se forma sistêmica, a fim de sistematizar e aplicar o conhecimento. Por fim, na fase de internalização, o conhecimento explícito é compartilhado da organização para o indivíduo, por meio do aprendizado na prática, tornando-o tácito e criando novo conhecimento. A interação entre estes conhecimentos ocorre de forma contínua e dinâmica (NONAKA; TAKEUCHI 2003).

Apesar da espiral do conhecimento referir-se à criação de conhecimento organizacional, parte-se da ideia de que as organizações não podem criar conhecimento sozinhas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), bem como o conhecimento tácito depende de processos individuais internos, os quais fazem parte das pessoas e de suas experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 2003; SZULANSKI, 1996). Nesse sentido, tanto para compartilhar quanto para transferir conhecimentos, a estrutura organizacional, os elementos da cultura organizacional, o grau de confiança nas relações de trabalho e os espaços constituídos limitam ou ampliam as possibilidades de os trabalhadores se sentirem participantes (DAVENPORT; PRUSCAK, 2003; CALO, 2008; LYRA; ROCHA-PINTO, 2009).

Segundo Davenport e Pruzak (2003), existem fatores que inibem o compartilhamento de conhecimentos individuais no nível organizacional, sendo estes a falta de confiança mútua, as diferenças culturais, a falta de tempo, a ideia de trabalho produtivo, o status e as recompensas para o detentor de conhecimentos, a falta de capacidade de absorção do conhecimento e a intolerância com erros. Fernandes *et al.* (2015) apontam ainda que, no nível individual, o medo de exposição, a crença de que o conhecimento gera poder, bem como a personalidade centralizadora podem agir como inibidores da transferência de conhecimento. Já no nível grupal, os inibidores estão relacionados ao estilo de liderança e à problemas relacionados à confiança. No nível organizacional, observa-se a intolerância ao erro, a falta de integração clara e o modelo de GC, bem como o tamanho das unidades de negócio como inibidores.

Por outro lado, Sabbag (2007) destaca os fatores que facilitam e incentivam a transferência de conhecimentos, tais como: a confiança entre os membros da equipe, a transparência nas relações, a ética, a lealdade, as relações horizontais de igualdade e respeito às diferenças, o desejo de pertencimento ao grupo, o ambiente de trabalho e o reconhecimento. Nesse sentido, Schreiber (2015) aponta que se os interesses individuais não se encontram alinhados com os objetivos da organização, o processo de GC dificilmente será bem-sucedido. Fernandes *et al.* (2015) apontam alguns fatores que também atuam como facilitadores da transferência de conhecimento, tais como portais de conhecimentos ou sistema *e-learning*, estações de trabalho disponíveis e localizadas de forma a promover o compartilhamento informal de informações, valorização do aprendizado e do saber, desenvolvimento de estímulos a trocas de ideias e trabalho em equipe, equipes multidisciplinares, investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento tanto pessoal

quanto profissional, entre outros. Lyra e Rocha-Pinto (2009) corroboram com este pensamento ao destacarem iniciativas orientadas para a estruturação do processo de transferência de conhecimentos.

Cabe às organizações a responsabilidade de criar espaços e tempos para incentivar, por meio de políticas e práticas, estimular o trabalhador a querer transferir conhecimentos (CHIRAWATTANAKIJ; RACTHAM, 2015). Como afirmam Siewert e Louderback (2019), a transferência de conhecimento precisa ser planejada, buscando que o conhecimento explícito seja mantido de forma clara e facilmente acessível aos trabalhadores. O planejamento deve incluir projetos que estimulem o compartilhamento de experiências entre profissionais maduros e jovens (PURWANTI; ROMEDLY, 2019).

Schreiber (2015) afirma que o ambiente organizacional apresenta significados e valores institucionalizados em processos, práticas e rotinas. Segundo o autor, as pessoas passam a fazer parte da história e compartilhar valores, institucionalizando um comportamento característico que pode ser interpretado como resultado da cultura organizacional. No que diz respeito à GC, há dependência das pessoas que integram a organização, tanto para a transferência do conhecimento como para a sua aplicação em produtos e processos organizacionais, reafirmando assim a importância da cultura organizacional para a efetiva transferência de conhecimento entre os trabalhadores.

Portanto, um conjunto de fatores afetam o processo de transferência do conhecimento, a exemplo do contexto e da confiança (CASTRO; NASCIMENTO; CARVALHO, 2018). Antunes, Soares e Silva (2015) afirmam que as ações orientadas à aprendizagem e transferência de conhecimento podem trazer importantes contribuições para organização no que diz respeito à valorização do trabalhador e a absorção de conhecimentos individuais que podem ser apreendidos no nível organizacional. Nessa lógica, Helal, Nóbrega e Lima (2021) advogam em favor da GP passar a tratar a aposentadoria como um processo e não apenas uma decisão, contribuindo para a construção de BAs e transferência de conhecimentos.

2.3 Papel dos BAs no compartilhamento e na transferência de conhecimentos

A transferência de conhecimentos se dá por meio de um processo sistemático que contém procedimentos estruturados (formal) ou espontâneos (informal) (LIU; CHEN; NIU, 2015). O compartilhamento informal se traduz de maneira direta pela transmissão de conhecimento entre as pessoas, favorecendo a disseminação do conhecimento tácito; por outro lado, o compartilhamento formal, por se relacionar a um conhecimento explícito, pode ocorrer por meios físicos, como manuais, procedimentos, documentos, bases de dados, outros.

Supõe-se que o conhecimento precisa de um espaço para ser criado, o qual é específico a um BA. O conceito de BA, originalmente proposto por Kitaro Nishida, foi adaptado por Takeuchi e Nonaka (2008) com o objetivo de elaborar o modelo SECI. Os autores afirmam que o conhecimento está introduzido em BA, o qual pode ser visto como um espaço compartilhado onde o conhecimento é criado, e pode ser adquirido por meio da experiência das pessoas ou da reflexão feita a partir das experiências alheias.

Existe uma diferença entre o que é transferido, seja a informação ou o conhecimento. A informação pode se tornar conhecida ao ser processada na cognição de uma pessoa, sendo assim uma forma de conhecimento tácito. Porém, ela retorna a ser informação na forma de conhecimento explícito por meio da articulação do conhecimento (AYRES; POPADIUK, 2016). Deste modo, o conhecimento é compartilhado e os trabalhadores criam novos significados por meio das interações. Nonaka e Konno (1998) descrevem quatro tipos de BA (Quadro 1), os quais correspondem às fases de conversão de conhecimento tácito-explícito-tácito no modelo SECI.

Quadro 1 – Os quatro tipos de *BAs*

| Tipos de <i>BAs</i> | Descrição |
|---|--|
| Origem de <i>BA</i> Fase de Socialização | Os indivíduos compartilham seus sentimentos, emoções e experiências e, assim, emerge cuidado, amor, confiança e compromisso. É quando o processo de criação do conhecimento inicia e as experiências físicas são a chave para a conversão e a transferência de conhecimento tácito. |
| Interação de <i>BA</i> Fase de Externalização | Por meio do diálogo, os modelos mentais e habilidades do indivíduo são convertidos em termos e conceitos comuns. Ao mesmo tempo em que os indivíduos compartilham o modelo mental de outros, também refletem e analisam os seus próprios. É o momento em que o conhecimento tácito torna-se explícito por meio do diálogo e das metáforas. |
| <i>Ciber de BA</i> Fase de Combinação | É a interação em um mundo virtual ao invés de tempo reais. Ocorre a combinação de um novo conhecimento explícito com a informação já existente, por meio do uso de redes online, documentações e banco de dados, entre outros. |
| Exercitando <i>BA</i> Fase de Internalização | É quando ocorre a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, no qual a internalização de conhecimento é continuamente aumentada pelo uso do conhecimento explícito. |

Fonte: adaptado de Nonaka e Konno (1998)

Para a transferência de conhecimentos nas organizações, o conhecimento precisa ser criado e, como afirmam Nonaka e Takeuchi (2003), determinados ambientes são mais propícios para tal. Segundo Gonzalez e Martins (2015) estruturas que estimulam a interação horizontal e a autonomia entre os trabalhadores favorecem atividades interdisciplinares, enquanto estruturas mais hierárquicas e formalizadas tendem a inibir o processo criativo, pois são voltadas à repetição. As organizações têm a responsabilidade de mapear e identificar os potenciais conhecimentos que podem ser compartilhados, uma vez que isto pode resultar no acesso a quantidades consideráveis de conhecimentos a respeito dos processos ali construídos e vivenciados (NONAKA; TAKEUCHI, 2003; LEONARDI; BASTOS, 2014).

Por meio de processos de transferência de conhecimentos, as práticas e as relações laborais podem ser repensadas amplamente, a fim de atender à complexidade das demandas da área de GP (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2013), bem como as práticas e os incentivos da organização podem ser adotados como formas de reconhecimento, valorização e suporte organizacional. Ao perceberem tais incentivos e suporte, os trabalhadores intensificam seu vínculo com a organização e tendem a realizar comportamentos de compartilhamento de conhecimentos que também a beneficiem (KIM; KO, 2014). Como referem Gerpott, Willenbrock e Voelpel (2017), o debate em torno da transferência de conhecimentos reforça a necessidade de que sejam aprimoradas as práticas organizacionais para que o conhecimento possa ser transferido, uma vez que indivíduos de diferentes gerações apresentam conhecimentos especializados, práticos, sociais e cognitivos distintos. E, ainda, como bem pontuam Vasconcelos *et al.* (2013), a atuação dos líderes também facilita o compartilhamento do conhecimento, em especial na fase em que Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que os novos conhecimentos são justificados em um dos *BAs*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é desenvolvida no nível exploratório, com corte transversal e abordagem qualitativa (YIN, 2016), com vistas a proporcionar mais familiaridade com o fenômeno da transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria. Yin (2005) recomenda que, nestes casos, se deve utilizar a estratégia analítica estudos de casos explanatórios, cujo

objetivo não é concluir o estudo, mas gerar ideias para desenvolver novos estudos, e do tipo caso único, para ter profundidade analítica.

O espaço da pesquisa empírica foi definido como o centro administrativo de uma IES com sede no estado do Rio Grande do Sul, a qual atua como mantenedora de três organizações de ensino nos níveis médio, superior e de línguas estrangeiras. A mantenedora é uma entidade administrativa e financeiramente autônoma, de caráter privado, que tem por finalidade desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão em todos os níveis e campos do saber.

Os critérios para definição do centro administrativo como espaço da pesquisa foram as similaridades de suas atividades de trabalho e por alocar o maior número de profissionais em fase de aposentadoria. No momento da pesquisa, a IES estudada contava com aproximadamente 1.200 funcionários técnico-administrativos, 900 docentes e 140 estagiários remunerados. Dados da Divisão de GP da referida IES indicavam 80 técnico-administrativos e 60 das demais categorias em fase de aposentadoria.

Para definição do centro administrativo como espaço da pesquisa foi considerado o tipo de atividade realizada pelo maior número de profissionais em fase de aposentadoria. No momento da pesquisa, a IES estudada contava com aproximadamente 1.200 funcionários técnico-administrativos, 900 docentes e 140 estagiários remunerados. Dados da Divisão de Recursos Humanos (RH) da referida IES indicavam 80 técnico-administrativos em atuação no centro administrativo e 60 funcionários em fase de aposentadoria alocados nas demais categorias citadas.

Os critérios de inclusão dos trabalhadores entrevistados estão descritos na Tabela 1, os quais foram agrupados de forma a congregarem os trabalhadores maduros, seus gestores e seus colegas jovens. Visto que a atuação das lideranças facilita ou dificulta o processo da transferência do conhecimento, como é salientado por Vasconcelos *et al.* (2013), este constitui-se em mais um critério para a inclusão dos gestores. Além desses entrevistados são considerados participantes da pesquisa outros 260 trabalhadores, junto com os quais trabalhou-se com a observação não participante enquanto técnica de coleta de dados.

Tabela 1 – Os entrevistados e os critérios de inclusão

| Participantes da pesquisa | Critérios de inclusão | Nº | Sujeitos da pesquisa |
|---------------------------|---|-----------|----------------------|
| Trabalhadores maduros | a) ter vínculo empregatício na IES estudada por, no mínimo, 5 anos; b) estar em fase de aposentadoria (ser aposentado legalmente ou com previsão de se aposentar em um período de até 3 anos); c) fazer parte do corpo técnico administrativo da IES; d) concordar a participar do estudo, mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). | 14 | 10 |
| Gestores | a) os gestores do centro administrativos foram escolhidos com base na existência de, pelo menos, um trabalhador maduro; b) o gerente da divisão de RH e supervisor da seção de desenvolvimento de pessoas foram escolhidos por serem os responsáveis por criar, estimular e desenvolver práticas organizacionais voltadas à temática de estudo. | 10 | 8 |
| Trabalhadores jovens | a) dois trabalhadores jovens de cada setor do centro administrativo, desde que em cada setor houvesse pelo menos um trabalhador maduro | 16 | 14 |
| Soma | | 36 | 32 |

Fonte: as autoras (2021)

Os participantes da pesquisa foram convidados a participar via contato telefônico. Antes de iniciar as entrevistas e os grupos focais, os participantes foram convidados a ler e assinar o TCLE, previamente aprovado no Comitê de Ética com Seres Humanos da [...]. Inicialmente, foram realizadas as entrevistas e o grupo focal com os trabalhadores maduros. Participaram da etapa de entrevistas 10 trabalhadores maduros e, no grupo focal, participaram 6 trabalhadores maduros. Na sequência foram realizadas as entrevistas com os gestores e com os trabalhadores jovens, bem como o grupo focal com os trabalhadores jovens. Participaram da entrevista 8 gestores e 14 trabalhadores jovens. No grupo focal participaram 4 trabalhadores jovens.

As entrevistas, realizadas com base num roteiro de entrevista previamente testado com um grupo de trabalhadores de outras IES, foram realizadas até o ponto de saturação (NASCIMENTO *et al.*, 2018). Contudo, considerando a recomendação de Yin (2005) de que “um bom estudo de caso” utiliza o maior número possível de fontes de evidências, além da entrevista semiestruturada, foram realizados grupo focal e observação não participante. A média de duração das entrevistas foi de aproximadamente 34 minutos e a média de duração dos encontros de grupo focal foi de 1 hora e 15 minutos. A observação não participante foi realizada com os 260 trabalhadores do centro administrativo da IES durante o período da pesquisa, cujos dados foram registrados em um diário de campo. A técnica de observação não participante ocorreu de acordo com Flick (2008), visto que se seguiu a corrente dos eventos, abstendo-se das intervenções no campo. Foram realizadas notas no caderno de campo, de acordo com o roteiro da observação não participante elaborado previamente. Os instrumentos de coleta estão de posse das autoras e disponíveis aos interessados por meio de solicitação formal.

Os dados coletados por meio dos diferentes instrumentos foram triangulados e analisados pelo método análise de conteúdo, seguindo as fases descritas por Bardin (2016) e as recomendações de Mozzato e Grzybovski (2011). Seguindo Bardin (2016), na **primeira fase** da análise de conteúdo fez-se a organização do material da pesquisa com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais por meio da leitura flutuante, da escolha dos documentos, da formulação das proposições e revisão das categorias de análise e, por fim, da referenciação dos índices e da elaboração de indicadores por meio de recortes do texto que constam nos documentos de análise. Foram analisadas as transcrições das entrevistas, das anotações do caderno de campo e do grupo focal com o apoio do *software* Nvivo®11, sistematizando os dados de forma a facilitar a análise.

Na **segunda fase**, a exploração dos materiais, foi realizada a codificação de acordo com as categorias de análise e identificação das unidades de registro, assim como a definição das unidades de contexto nos documentos. Essa fase possibilitou a riqueza das interpretações e inferências, correspondendo a fase da descrição analítica, na qual os dados foram submetidos a um estudo aprofundado, orientado pelo referencial teórico proposto. Nessa etapa, a pesquisadora confirmou e refinou a categoria de análise definida *a priori*, como recomendam Mozzato e Grzybovski (2011), com o apoio do *software* Nvivo®11. A categoria analítica definida *a priori* foi “percepções sobre os espaços relacionados ao processo de transferência do conhecimento”, à qual é descrita como: compreender as percepções dos trabalhadores jovens, maduros e gestores sobre os espaços relacionados ao processo de transferência de conhecimentos.

A **terceira fase** da análise de conteúdo diz respeito ao tratamento dos resultados, à inferência e à interpretação. Nessa fase, ocorreu a condensação das informações para análise, na qual a pesquisadora procurou utilizar a sua intuição, análise reflexiva e crítica, proposta por Bardin (2016). Assim, a pesquisadora analisou criticamente cada um dos dados incluídos nas

categorias de análise e interpretou os resultados com base no referencial teórico apresentado. A partir disso, buscou-se apresentar considerações sobre cada um dos objetivos desta dissertação, culminando no atingimento do objetivo geral desta pesquisa.

A seguir, nas análises, os dados dos participantes são apresentados em sequência numérica de acordo com a seguinte nomenclatura: excertos de entrevistas de trabalhadores em fase de aposentadoria/trabalhadores maduros (E-A); excertos de entrevistas de trabalhadores jovens (E-J); excertos de entrevistas de gestores (E-G); excertos do grupo focal com trabalhadores em fase de aposentadoria/trabalhadores maduros (G-A); e, por fim, excertos do grupo focal com trabalhadores jovens (G-J). Ressalta-se que as evidências E-G5, E-G6, E-G7 e EG8 correspondem respectivamente às evidências E-A5, E-A6, E-A7 e E-A8, visto que alguns gestores participantes da pesquisa também estavam em fase de aposentadoria.

Na Tabela 2 são apresentados os participantes da pesquisa.

Tabela 2 – Participantes da pesquisa

| Área | Trabalhadores maduros | | Gestores | | Trabalhadores jovens | |
|------|-----------------------|---------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|---------------|
| | Previsão | Participantes | Previsão | Participantes | Previsão | Participantes |
| A | 2 | 2 | 1 em fase de aposentadoria | 1 em fase de aposentadoria | 2 | 2 |
| B | 7 | 5 | 1 em fase de aposentadoria | 1 em fase de aposentadoria | 2 | 2 |
| C | 1 | 1 | 1 em fase de aposentadoria | 1 em fase de aposentadoria | 2 | 2 |
| D | 1 | 1 | 1 em fase de aposentadoria | 1 em fase de aposentadoria | 2 | 2 |
| E | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| F | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| G | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 |
| H | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 |
| I | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 |

Fonte: a autora (2021)

Conforme citado anteriormente, com o objetivo de auxiliar o processo de organização dos dados, foi utilizado o *software* NVivo®11, o qual ajuda no processo de codificação dos dados, como referem Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2016). Ainda, o referido *software* qualifica o processo de triangulação dos dados, seguindo as orientações de Yin (2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os espaços para a transferência de conhecimentos estão relacionados às pessoas, ao conhecimento, à confiança, à experiência e ao aprendizado, conforme consta na Figura 1. Se, por um lado, transferir conhecimento implica em reconhecer que ele é seu (nível individual) e pode ser compartilhado ou transferido em determinados tempos e espaços, por outro lado, tais práticas são dependentes das relações de confiança, dos sentimentos de gratificação, de perda e de resistência, da dedicação e do poder de decisão das pessoas que ocupam tais tempos e espaços.

Os participantes da pesquisa ressaltam o papel da socialização no processo de transferência de conhecimentos tácitos, como evidencia E-A1: “a gente conversou informalmente; sentei e falei: vamos compartilhar essa decisão”. A socialização ocorre nos corredores da IES, nas refeições que realizam em conjunto, nos eventos sociais realizados para confraternização e em outros diversos momentos coletivos. A fase de socialização de conhecimentos tácitos corresponde à origem de *BA*, na qual os indivíduos compartilham seus sentimentos, suas emoções e experiências e, assim, emerge cuidado, amor, confiança e compromisso. Neste momento, as experiências físicas são a chave para a conversão e a transferência de conhecimentos tácitos, como pontuam Nonaka e Konno (1998). Os referidos autores apontam que *BA* pode emergir em indivíduos, grupos de trabalho, projeto em equipe, círculos informais, entre outros. Assim, apesar de o conhecimento ser criado e compartilhado por meio de interações em *BA*, este não é restrito ao *BA* físico ou formal, uma vez que o conceito de *BA* unifica o espaço físico, o espaço virtual, e os espaços mentais.

Neste contexto, as evidências denotam que não há necessariamente um *BA* formal para compartilhamento de conhecimentos, pois ele ocorre a todo momento e de forma inconsciente. Contudo, as evidências indicam que os trabalhadores jovens esperam receber mais conhecimento tácito do que explícito, corroborando com os estudos de Nonaka e Takeuchi (2003). Por meio do diálogo, os modelos mentais e habilidades dos indivíduos são convertidos em termos e conceitos comuns, o que corresponde à interação de *BA*.

Os avanços tecnológicos também são apontados como oportunidades de transferência de conhecimento tanto para os trabalhadores maduros quanto para os trabalhadores jovens. No espaço de interação em um mundo virtual ocorre a combinação de um novo conhecimento explícito com a informação já existente, por meio do uso de redes on-line, documentações e banco de dados, entre outros. Este campo corresponde ao *ciber* de *BA* (NONAKA; KONNO, 1998).

É possível notar ainda que os trabalhadores maduros e jovens, a partir da transferência de conhecimentos, internalizam novos conhecimentos e o aplicam em suas atividades, modificando-as/aprimorando-as. Essa etapa corresponde ao exercitando *BA*, onde ocorre a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, no qual a internalização de conhecimento é continuamente aumentada pelo uso do conhecimento explícito (NONAKA; KONNO, 1998). No que diz respeito a transferência de conhecimentos explícitos, observa-se que apesar de ela ocorrer, não é institucionalizada, como pode ser observado nos seguintes relatos: “vejo unidades que descreveram atividades, que repassam conhecimento, mas não é algo institucional” (E-A5), “a troca de conhecimento acontece bastante em outros lugares, mas sinto falta de um canal oficial” (E-G3).

Alguns trabalhadores maduros apontam que não existem espaços para a transferência de conhecimentos, como pode ser observado na fala E-A4: “acho que não existem espaços para transferência de conhecimento; fica muito restrito, cada um faz a sua parte; quando sai um funcionário, os antigos não passam para o novo”. Como consequências, a não existência de incentivos da organização para oportunizar espaços para transferência de conhecimentos pode repercutir na falta de valorização dos trabalhadores e na diminuição de conhecimentos individuais que poderiam ser apreendidos no nível organizacional e poderiam auxiliar no desenvolvimento das pessoas e das capacidades operacionais e estratégicas, como bem pontuam Antunes, Soares e Silva (2015) e Chirawattanakij e Ractham (2015).

Por outro lado, os espaços oportunizados pela área de GP são vistos como propícios ao compartilhamento de conhecimento, como é percebido nos relatos: “hoje mais, até em função do Setor de Desenvolvimento do RH que vem preparando as pessoas para serem gestores” (E-A7); “eu participei de vários cursos do próprio RH que é um lugar onde tu compartilha” (E-A9). As afirmações comparam-se com o que afirmam Gonzalez e Martins (2015), os quais apontam

que o desenvolvimento dos trabalhadores é a base para o processo de GC, pois o conhecimento se manifesta por meio do indivíduo. Porém, estes espaços não substituem a socialização, como pode ser visto na fala de E-A3: “a gente aprende muito com os treinamentos, mas aprende principalmente no dia a dia, com o que acontece com a gente”. De acordo com as evidências apresentadas, observa-se a importância da socialização para o compartilhamento de conhecimento tácito entre trabalhadores maduros e jovens, bem como, ressalta-se que tal transferência ocorre na IES estudada, apesar de não ser institucionalizada. Pode-se afirmar que há preocupação em evitar a perda dos conhecimentos, no sentido apontado por Schlögl e Buchmayr (2017).

Por meio das evidências empíricas foram identificadas algumas percepções sobre como o conhecimento é transferido, as quais podem incentivar/facilitar ou inibir/dificultar a transferência de conhecimentos. Nesse sentido, não se pode negar que a cultura organizacional está vinculada aos processos de transferência de conhecimento, como afirmam Davenport e Prusak (2003) e Calo (2008). A confiança é apontada como um diferencial para a transferência de conhecimentos (CASTRO; NASCIMENTO; CARVALHO, 2018), tanto para trabalhadores jovens quanto para trabalhadores maduros e gestores, corroborando com Davenport e Prusak (2003) e Sabbag (2007), os quais ressaltam a importância das relações de confiança para o compartilhamento de conhecimentos, especialmente à nível tácito. As evidências podem ser visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Evidências sobre compartilhamento e transferência de conhecimentos

| Dimensões de análise | Unidades de contexto |
|---|--|
| Laços de confiança | “Eu cheguei e tinha uma pessoa que fazia 30 anos que trabalhava aqui e que sabia tudo. Aí um novo desafio, ganhar a confiança dela” (E-A5). |
| | “É a confiança mútua, isso facilita tanto quanto bloqueia a transferência de conhecimento; se não tiver esse pilar não vai funcionar” (G-J5). |
| | “Me deparei com pessoas que estavam a mais tempo e eu senti resistência delas. Elas tinham mais experiência do que eu, mas aos poucos eu fui mostrando que eu precisava delas, que elas eram um norte para mim e que eu ia apoiar elas. Se estabeleceu uma relação de confiança” (E-G3). |
| Receio em transferir o conhecimento | “Eu não vou ensinar isso porque senão vão me demitir” (E-A2). |
| | “Vai roubar o meu lugar? Se me roubarem é porque é melhor” (E-A3). |
| | “Eu não tenho a preocupação de segurar o conhecimento para mim como uma garantia; [...] o profissional se faz pelo que ele conquista e não pelo que ele guarda” (E-A8). |
| Gratificação em transferir o conhecimento | “Isso é uma coisa tão gratificante que faz bem para alma; [...] tento passar tudo que eu sei e não tem nada melhor do que tu ler algo e saber o que estão dizendo” (E-A2). |
| | “As pessoas vão te seguir e te respeitar pela tua trajetória; vão acreditar e confiar em você por tudo que tu construiu dentro da instituição” (E-A7). |

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Nas evidências apresentadas, constata-se que os trabalhadores maduros percebem a necessidade de maior compartilhamento de conhecimentos entre os setores, como pode ser verificado nas falas: “teria que ter mais compartilhamento, mais interação entre os setores” (E-A6) e “tem alguns setores que se faltar um funcionário tu já não consegue a informação que tu precisa” (E-A12). Porém, o receio em transferir os conhecimentos com os pares é evidenciado num comportamento individual que demonstra a intencionalidade da ação no espaço de trabalho.

As evidências alinham-se com os estudos de Szulanski (1996), o qual aponta que o trabalhador pode sentir-se inseguro em transferir conhecimentos, seja medo de perder a propriedade ou o privilégio do saber. Também tais evidências alinham-se aos estudos de Wang e Noé (2010) sobre o compartilhamento do conhecimento como resultado de um comportamento não automático, o qual depende de estímulos e espaços organizacionais conscientemente preparados pelos gestores. Neste contexto, por um lado, os trabalhadores jovens observam que o trabalhador maduro quer produzir uma relação de dependência, por isso não facilitam a transferência de conhecimentos, como descreve E-J9: “tem pessoas que concentram [conhecimentos] para que a universidade não tire elas dali, para serem importantes; o medo de perder o lugar, perder o cargo, perder o emprego”. Por outro lado, há trabalhadores que se sentem gratificados em poder transferir seus conhecimentos aos colegas mais jovens. Nesse sentido, recorre-se ao pensamento de Dutra e Veloso (2000), os quais apontam que se busca no trabalho significado, propósito e aprendizado. Portanto, há trabalhadores maduros que conferem maior valor ao conhecimento, não se dispõem a transferi-lo, enquanto outros conferem maior valor às relações interpessoais e se dispõem a transmitir livremente suas experiências e conhecimentos. Tais evidências empíricas reforçam a necessidade de projetos que estimulem o compartilhamento de experiências entre profissionais maduros e jovens, no sentido proposto Purwanti e Romedly (2019). Nessa lógica a transferência do conhecimento necessita ser planejada (SIEWERT; LOUDERBACK, 2019).

De modo geral, observa-se que os espaços para a transferência de conhecimentos estão diretamente relacionados aos aspectos subjetivos dos trabalhadores, como a confiança e suas inseguranças e percepções, bem como aos incentivos organizacionais, corroborando com Nonaka e Konno (1998) e com Takeuchi e Nonaka (2008), os quais ressaltam que o conhecimento tácito está vinculado com ações e experiências das pessoas. Nesse sentido, Davenport e Pruzak (2003), Sabbag (2007) e Fernandes *et al.* (2015) apontam que a confiança, a intolerância com erros, a transparência nas relações, o ambiente de trabalho e o reconhecimento, entres outros aspectos, interferem na transferência de conhecimentos.

A socialização se faz necessária para o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre os trabalhadores e pode ocorrer em diferentes espaços/contextos. O conhecimento tácito é reconhecido e valorizado pelos participantes da pesquisa devido à riqueza subjetiva nele contida, a qual é baseada nas vivências e experiências dos demais trabalhadores, corroborando com Takeuchi e Nonaka (2008). Porém, apesar dos trabalhadores reconhecerem a importância da transferência de conhecimentos e de ocorrerem ações formais promovidas pela área de GP, ela não é institucionalizada na organização, apontando para a falta de incentivos organizacionais para tal. Assim, a ausência de políticas e práticas institucionalizadas para transferência de conhecimentos se soma aos aspectos subjetivos dos trabalhadores e revela a dificuldade da organização estudada converter conhecimentos tácitos em explícitos, sobretudo pelo compartilhamento de experiências, no contexto da aposentadoria, o que vai ao encontro dos estudos de Calo (2008), Davenport e Puscak (2003), Fernandes *et al.*, (2015), Schreiber (2015), Chirawattanakij e Ractham (2015), Siewert e Louderback (2019), ressaltando o papel da cultura organizacional e das políticas e práticas da área de GP na forma como o envelhecimento do trabalhador se articula ao trabalho e emprego, no sentido posto por Fontoura e Piccinini (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final desta pesquisa, conclui-se que o compartilhamento de conhecimentos (tácitos e explícitos) no caso analisado é um processo de incorporação de conteúdos (dados, informações) que ocorre nos espaços formais e informais de trabalho, os quais se configuram em diferentes *BA*s. Sistemáticamente, trabalhadores maduros e jovens

repartem informações entre si, num processo de interação e trocas de aprendizados que contribui para o desenvolvimento de competências profissionais e habilidades técnicas de ambas as partes.

Especificamente constatou-se que os espaços informais de trabalho em que são compartilhados os conhecimentos são os corredores e os banheiros, assim como a cozinha, as caronas e as festas realizadas pela equipe de trabalho e associação dos funcionários. Todos esses momentos se configuram em espaços de socialização de conhecimentos tácitos em explícitos. Os espaços formais de compartilhamento de conhecimentos, por sua vez, são as reuniões de trabalho, as conversas em ambientes virtuais para sanar dúvidas pontuais de trabalho e as capacitações programadas. Apoiando-se em Takeuchi e Nonaka (2008), constatou-se que ambos espaços (formais e informais) de compartilhamento de conhecimentos se configuram em diferentes BAs na medida em que permitem os trabalhadores (maduros e jovens) aprenderem e internalizarem diferentes experiências para além de sua especialização funcional. A transferência de conhecimentos, contudo, não se dá de forma planejada, como descrevem Joshi, Sharker e Sharker (2004), entre trabalhadores maduros e jovens.

A presente pesquisa contribui teoricamente para estabelecer a relação capacidade de uma organização gerar inovação continuamente e não sofrer com a troca geracional em sua equipe de trabalho por meio da formalização de um processo institucionalizado de compartilhamento de conhecimentos, seguido de um plano formal de transmissão de conhecimentos de um trabalhador maduro, por ocasião de sua aposentadoria, para um trabalhador jovem

Os estudos sobre GC organizacional e sobre modelos de GP não apresentam correlações temáticas com a aposentadoria da mesma forma como estudos sobre a diversidade geracional não estão contemplando o compartilhamento e a transferência de conhecimentos entre trabalhadores maduros e trabalhadores jovens. Contudo, o compartilhamento e a transferência de conhecimentos envolvendo o fenômeno da aposentadoria precisam estar diretamente vinculados à gestão estratégica de pessoas, como sinalizam Fontoura e Piccinini (2014), em razão da tendência de envelhecimento populacional no Brasil. Nesse sentido, constata-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o processo de incorporação de dados e informações (compartilhamento de conhecimentos) entre trabalhadores maduros e jovens, assim como determinam o tempo e o espaço em que a transferência formal de conhecimentos dos trabalhadores maduros aos trabalhadores jovens ocorre.

Contribuições práticas e gerenciais. Destacam-se os possíveis espaços para a transferência de conhecimentos na IES e a importância ímpar de tal processo, sobretudo relacionado aos profissionais aposentados ou em fase de aposentadoria e que continuam na atividade laboral. Assim, evidencia a necessidade da implementação de ações voltadas aos trabalhadores maduros que facilitem o compartilhamento de experiências, com destaque à contação de histórias e uma relação dialógica e colaborativa entre os diferentes níveis hierárquicos que evidenciam a cadeia de eventos facilitadora da interação social.

Sugestões para pesquisas futuras e limitações da pesquisa. A pesquisa revelou que há interferência de questões culturais no processo da transferência de conhecimentos. Não se pode negar que na IES pesquisada a estrutura organizacional é burocrática, não sendo favorável ao processo de transferência de conhecimentos. Limitar o estudo a um dos seus diferentes espaços administrativos é também fazer um recorte no olhar sobre a organização como um todo. O aprofundamento metodológico implica em um novo *design* da pesquisa, envolvendo a IES como um todo, de transversal para longitudinal de forma a contemplar as mudanças produzidas nos espaços onde é possível transferir conhecimentos organizacionais, num dado período histórico. Mesmo com tais ressalvas e apoiando-se em Yin (2005), entende-

se que o estudo de caso único, a exemplo deste, torna-se importante para a temática em questão, até porque não se tem como objetivo conclusões generalizáveis, e sim, o desenvolvimento de ideias para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. H.; SOARES, D. H. P.; SILVA, N. Orientação para aposentadoria nas organizações: histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 43-63, 2015.

ASHWORTH, M. J. Preserving knowledge legacies: workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 9, p. 1659-1688, 2006.

AYRES, R. M. S. M.; POPADIUK, S. Knowledge transfer, learning and organizational capabilities in an inter-organizational software project. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 553-570, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1590/1984-9230792>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRESSAN, M. A. L. C.; MAFRA, S. C. T.; FRANÇA, L. H. D. F. P.; MELO, M. S. S.; LORETO, M. D. D. S. Trabalho versus aposentadoria: desvendando sentidos e significados. **Revista Brasileira de Economia Doméstica**, v. 23, n. 1, p. 226-250, 2012.

CALO, T. J. Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 4, p. 403-416, 2008.

CASTRO, J. M.; NASCIMENTO, M. A.; CARVALHO, R. B. Transferência de conhecimento tecnológico: análise dos fatores indutores e restritivos à aquisição de conhecimento em dois hospitais do norte de Angola. **Revista de Administração FACES**, v. 17, n. 4, p. 8-26, 2018. Doi: 10.21714/1984-6975FACES2018V17N4ART5376

CEPELLOS, V. Envelhecimento nas organizações: Os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, p. 138-159, 2018.

CHIGADA, J.; NGULUBE, P. A comparative analysis of knowledge retention strategies at selected banks in South Africa. **Business Information Review**, v. 33, n. 4, p. 221-227, 2016.

CHIRAWATTANAKIJ, S.; RACTHAM, V. V. Knowledge adoption: the influential factors in the process. **Business Information Review**, v. 32, n. 3, p. 158-167, 2015.

COSTA, I. P.; BEZERRA, V. P.; PONTES, M. D. L. D. F.; MOREIRA, M. A. S. P.; OLIVEIRA, F. B. D.; PIMENTA, C. J. L.; SILVA, A. O. Qualidade de vida de idosos e sua relação com o trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 39, n. 1, p. 1-9, 2018.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Futura, 2003.

DIAS, A. F. S.; FRANÇA, J. B. S.; VIVACQUA, A. S.; BORGES, M. R. S.; LIMA, B. eMOC: an observation tool for collaborative analysis in teamwork. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK IN DESIGN –CSCWD*, 23, 2019, Porto. **Proceedings of the....** IEEE: Porto, 2019. Doi: [10.1109/CSCWD.2019.8791498](https://doi.org/10.1109/CSCWD.2019.8791498)

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, M. G. M.; GARCIA, L. G. O sentido da velhice para homens e mulheres idosos. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 771-783, 2010.

FERNANDES, P. F.; MENDIETA, A. C.; SILVA, M. A. B. D.; LEITE, N. R. P. Fatores facilitadores e inibidores às práticas de gestão do conhecimento em uma grande organização brasileira do setor industrial. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 2, 2015.

FERREIRA, J.; MUELLER, J.; PAPA, A. Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 121-126, 2020.

FIRZLY, N.; VAN DE BEECK, L.; LAGACÉ, M. Let's Work Together: Assessing the Impact of Intergenerational Dynamics on Young Workers' Ageism Awareness and Job Satisfaction. **Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement**, p. 1-11, 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FONTOURA, D. S.; PICCININI, V. C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. *In: CONFERÊNCIA - INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS*, 4, 2013. Setúbal, Portugal. **Conference Proceedings of Research and Intervention in Human Resources**, 4, 2014. Doi: 10.26537/iirh.v0i4.2147. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/2147>. Acesso em: 3 nov. 2021.

FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R. Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria: uma prática empreendedora? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 2021.

FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R. Ageismo nas Organizações: Qual é o Papel da Transferência de Conhecimento neste Contexto? *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 45, 2021, São Paulo. **Anais[...]** São Paulo: Anpad, 2021.

FRANÇA, L. H. F. P.; CARNEIRO, V. L. Programas de preparação para a aposentadoria: um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 12, n. 3, p. 429-447, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P.; STEPANSKY, D. V. Educação permanente para trabalhadores idosos: o retorno à rede social. **Boletim Técnico do Senac**, v. 31, n. 2, p. 41-50, 2016. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/337/320>. Acesso em: 02 dez. 2020.

GERPOTT, F. H.; WILLENBROCK, N. L.; VOELPEL, S. C. A phase model of intergenerational learning in organizations. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 193-216, 2017.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 14-34, 2015.

GUIMARÃES, A. F. A. Aposentadoria como aposentadoria como rito de passagem. **Memorialidades**, Ilhéus, v. 1, n. 1, p. 32-35, 2004.

HELAL, D. H.; NÓBREGA, C. V. D.; LIMA, T. A. P. D. Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. **Working With Older People**, v. 25, n. 2, p. 141-152, 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do censo demográfico: 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=249230>. Acesso em: 03 nov. 2021.

JESUS, A. M.; MOURÃO, L. Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 939-968, 2012.

JOSHI, K. D.; SARKER, S.; SARKER, S. Knowledge transfer among face-to-face information systems development team members: examining the role of knowledge, source, and relational context, In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 37, 2004. **Proceedings of the...**, 2004. Doi: 10.1109/HICSS.2004.1265596.

KIM, Y. W.; KO, J. HR practices and knowledge sharing behavior: focusing on the moderating effect of trust in supervisor. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 4, p. 586-607, 2014.

LEONARDI, J.; BASTOS, R. C. Bases epistemológicas da teoria de criação de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 3-18, 2014.

LYRA, D.; ROCHA-PINTO, S. R. Quem sabe, ensina: o processo de transferência de conhecimento dos trabalhadores maduros. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2009, Curitiba. **Anais[...]** Rio de Janeiro: Anpad, 2009.

LIU, L.; CHEN, G.; NIU, X. Game analysis of the knowledge sharing mechanism for the supply chain collaborative innovation. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 8, n. 1, p. 152-169, 2015.

MACÊDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. D. L. Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. **Psicologia & Sociedade**, v. 29, n. 1, p. 1-11, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2017v29i145010>

MANSOUR, S.; TREMBLAY, D. G. What strategy of human resource management to retain older workers? **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 1, p. 135-53, 2019.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 283-299, 2020

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software NVIVO®. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 578-587, 2016.

MUNARI, D. B.; BEZERRA, A. L. Q.; NOGUEIRA, A. L.; ROCHA, B. S.; SOUSA, E. T.; RIBEIRO, L. C. M. Sucessão de lideranças em enfermagem: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 19, p. 1-4, 2017.

NASCIMENTO, L. C. N.; SOUZA, T. V. D.; OLIVEIRA, I. C. D. S.; MORAES, J. R. M. M. D.; AGUIAR, R. C. B. D.; SILVA, L. F. D. Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 1, p. 228-233, 2018.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “BA”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PURWANTI, J.; ROMEDLY, J. Millennial perspective on leadership style: the case of Telkom Indonesia. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT, LEADERSHIP & GOVERNANCE, 2019, Portugal. **Anais eletrônicos...** Portugal: Academic Conferences International Limited, 2019. Disponível em <https://search.proquest.com/openview/713f1dc58f56aff1883d359563d13b80/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>. Acesso em 21 de jan. 2021.

RIBEIRO, J. S. A. N.; CALIJORNE, M. A. S.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 4-17, 2017.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTO, F. H. E.; GÓES, P. M. F.; CHIBANTE, C. L. P. Limites e possibilidades do idoso frente à aposentadoria. **Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Saúde**, v. 17, n. 4, p. 323-335, 2014.

SANTOS, G. P.; PEREIRA, J. D. M.; LUCENA, S. Resenha: Fava, Rui. Trabalho, educação e inteligência artificial: a era do indivíduo versátil. **Periferia**, v. 11, n. 1, p. 325-330, 2019.

SATO, L.; BERNARDO, M. H.; OLIVEIRA, F. Psicologia social do trabalho e cotidiano: a vivência de trabalhadores em diferentes contextos micropolíticos. **Psicologia para América Latina**, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400010. Acesso em: 18 maio 2021.

SCHLÖGL, J.; BUCHMAYR, B. Wiki-based knowledge management for tool making and sheet metal forming. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MANAGEMENT OF TECHNOLOGY CONFERENCE. 26, 2020, Virtual. **Proceeding of the...** Vienna: IAMOT, 2017.

SCHREIBER, D. A influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 2, 2015.

SIEWERT, K. G.; LOUDERBACK, P. The “bus proof” library: technical succession planning, knowledge transfer, and institutional memory. **Journal of Library Administration**, v. 59, n. 4, p. 455-74, 2019.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 27-43, 1996.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TANGARAJA, G.; RASDI, R. M.; BAHAMAN, A. S.; ISMAIL, M. Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, p. 653-670, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0427>

TONELLI, M. J.; PEREIRA, J.; CEPellos, V.; LINS, J. Envelhecimento nas organizações: uma visão dos profissionais de RH sobre o posicionamento de gestores maduros e adoção de práticas de gestão de idade. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 127-142, 2020.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>

TRACEY, J. B.; TANNENBAUM, S. I.; KAVANAGH, M. J. Applying trained skills on the job: the importance of the work environment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 2, p. 239-252, 1995.

VANZELLA, E. A.; LIMA NETO, E. A.; SILVA, C. C. A terceira idade e o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Ciência da Saúde**, v. 14, n. 4, p. 97-100, 2011.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **Revista de Administração FACES**, v. 12, n. 1, p. 13-31, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista de Ciências Humanas**, Edição Especial Temática, n. 4, p. 157-176, 2000.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Organizational competence building and development: contributions to operations management. **International Journal of Production Economics**, v. 144, n. 1, p. 76-89, 2013.

ZIMMER, M. V.; LEIS, R. P. Gestão do conhecimento no Brasil: o que está sendo produzido e para onde caminha a área. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 160-182.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

Recebido em/Received: 09/06/2021 | Aprovado em/Approved: 30/11/2021
