

## ARTIGO

# Transferência do conhecimento de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma instituição de ensino superior

EMANUELE CANALI FOSSATTI <sup>1</sup>ANELISE REBELATO MOZZATO <sup>1</sup><sup>1</sup> UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, PASSO FUNDO – RS, BRASIL

## Resumo

Buscou-se, neste trabalho, compreender a importância e a contribuição da transferência do conhecimento (TC) de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma instituição de ensino superior (IES). Tal pesquisa se justifica em razão de a TC, no contexto da aposentadoria, ser abordada por diferentes áreas, porém, ter pouca ênfase nas ciências administrativas. Realizou-se um estudo de caso qualitativo, embasado no marco teórico da criação e na TC, do qual participaram trabalhadores em processo de aposentadoria, gestores e trabalhadores jovens. Foram realizados entrevistas semiestruturadas e grupos focais, com a participação de 32 pessoas, bem como observação não participante com cerca de 260 trabalhadores. Os dados foram organizados com o apoio do software NVivo®11, triangulados e analisados por meio da análise de conteúdo. Afirma-se que a TC traz contribuições para os trabalhadores no sentido de melhorar as relações de trabalho e aproximar as pessoas, promover maior grau de autonomia e reconhecimento, perceber oportunidades de crescimento profissional e pessoal, bem como contribuir para a IES, uma vez que o histórico institucional é valorizado, processos são aprimorados, custos organizacionais são reduzidos e o clima organizacional é otimizado. Assim, concluímos que os diferentes conhecimentos são importantes para a IES, bem como para as pessoas que dela fazem parte, e ressaltamos a necessidade da implementação de ações para que o conhecimento não seja perdido quando o trabalhador se afastar do trabalho.

**Palavras-chave:** Transferência de conhecimento. Aposentadoria. Instituição de ensino superior.

## *Transfer of knowledge of retirement workers in a higher education institution*

### *Abstract*

We sought to understand the importance and contribution of knowledge transfer (KT) of workers in the retirement phase in a higher education institution (HEI). Such research is justified by the fact that KT in retirement is approached by different areas but with little emphasis on administrative sciences. A qualitative case study was carried out based on the theoretical framework of knowledge creation and transference, in which retired workers and managers and young workers participated. Semi-structured interviews and focus groups were carried out with the participation of 32 people and non-participant observation with about 260 workers. Data were organized with the support of NVivo®11 software, triangulated, and analyzed using content analysis. It is stated that KT contributes to improve work relationships and bring people together, acquires a greater degree of autonomy and recognition, perceives opportunities for professional and personal growth, and contributes to the HEI since the institutional history is valued, processes are improved, organizational costs are reduced, and the organizational climate is optimized. It is concluded that different knowledge is important for HEIs and the people who are part of them, and the need to implement actions is highlighted so that knowledge is not lost when the worker retires.

**Keywords:** Knowledge transfer. Retirement. Higher education institution.

## *Transferencia de conocimientos de trabajadores en proceso de jubilación en una institución de educación superior*

### *Resumen*

En este trabajo, se buscó comprender la importancia y contribución de la transferencia de conocimiento (TC) de trabajadores en etapa de jubilación en una institución de educación superior (IES). Tal investigación se justifica por el hecho de que la TC en el contexto de la jubilación es abordada por diferentes áreas, pero con poco énfasis en las ciencias administrativas. Se realizó un estudio de caso cualitativo, basado en el marco teórico de creación y transferencia de conocimiento, en el que participaron trabajadores en proceso de jubilación, directivos y trabajadores jóvenes. Se realizaron entrevistas semiestruturadas y grupos focales con la participación de 32 personas, así como observación no participante con cerca de 260 trabajadores. Los datos se organizaron con el apoyo del software NVivo®11, y se triangularon y analizaron mediante análisis de contenido. Se afirma que la TC brinda un aporte a los trabajadores con el fin de mejorar las relaciones laborales y acercar a las personas, promover un mayor grado de autonomía y reconocimiento, percibir oportunidades de crecimiento profesional y personal, así como contribuir a la IES, una vez que se valora la historia institucional, se mejoran los procesos, se reducen los costos organizacionales y se optimiza el clima organizacional. Se concluye que los diferentes saberes son importantes para la IES, así como para las personas que forman parte de ella, y se destaca la necesidad de implementar acciones para que los saberes no se pierdan cuando el trabajador se jubile.

**Palabras clave:** Transferencia de conocimiento. Jubilación. Institución de enseñanza superior.

## INTRODUÇÃO

---

A aposentadoria emerge no campo da Gestão de Pessoas (GP), uma vez que diversos fatores sociais, culturais e econômicos resultam desse processo (Antunes, Soares, & N. Silva, 2015) e se configuram um desafio para o qual as organizações nem sempre estão preparadas. Entre tais desafios, encontra-se o incentivo à transferência de conhecimento (TC) entre os trabalhadores, especialmente no que diz respeito à TC dos trabalhadores maduros para as gerações mais jovens, uma vez que indivíduos de diferentes gerações têm e compartilham conhecimentos em momentos diversos (Gerpott, Willenbrock, & Voelpel, 2017; P. C. N. Souto, 2014). Segundo P. C. N. Souto (2014), o conhecimento dos trabalhadores maduros foi construído ao longo dos anos por meio de interações, relacionamentos e experiências que, muitas vezes, são difíceis de reconstruir.

Costa et al. (2018) afirmam que o trabalho transcende as necessidades relacionadas com a renda, envolvendo também a concepção de identidade, valorização e desenvolvimento pessoal, sendo considerado uma atividade promotora de saúde. Assim, os referidos autores apontam para a relevância da permanência das pessoas com mais de 60 anos no mercado de trabalho, as quais têm mais do que habilidades rudimentares e *know-how* de rotina, já que dispõem de conhecimento tácito que envolve fatores intangíveis. Ressalta-se, assim, a importância de as organizações também aprimorarem o olhar voltado para práticas e incentivos relacionados com a GP, uma vez que o trabalho exerce uma função social e psíquica, sendo fator de integração em determinados grupos e um dos grandes alicerces de constituição dos indivíduos (Lancman & Sznelwar, 2004).

A lacuna de pesquisa justifica-se visto que a temática da TC entre trabalhadores no contexto da aposentadoria vem sendo abordada por diferentes áreas de estudo, porém com pouca ênfase nas ciências sociais aplicadas. Com base no método de revisão integrativa, foi possível observar a necessidade de mais pesquisas na área. Apesar de o interesse na temática ter crescido ao longo dos anos, há um baixo número de estudos internacionais e nacionais que integram a TC ao contexto da aposentadoria, a exemplo de Bales e Long (2011), Fossatti e Mozzato (2021), Hu (2010), Lambert, Marks, Elliott, e Johnston-Anderson (2016), Lemay, Bernier, Rinfret, e Houlfort (2012), Palm (2017) e Short (2014). Assim, aponta-se a relevância de estudos que considerem as questões organizacionais na respectiva temática, mas que também sejam percebidas sua complexidade/subjetividade que envolve os trabalhadores no contexto da aposentadoria.

Alvares et al. (2020) afirmam que as pesquisas na área da gestão do conhecimento (GC) devem continuar progredindo, visto que o caráter interdisciplinar da área recebe contribuições de outras ciências, mas também deve enriquecê-las. J. P. M. Silva, J. M. Castro, e Siqueira (2022) corroboram tal questão e evidenciam a necessidade de expandir a discussão sobre o processo de TC no contexto nacional, buscando sua compreensão na totalidade. Ainda, os estudos focados na TC em instituições de ensino superior (IESs) não abordam o respectivo tema no contexto da aposentadoria, a exemplo de P. G. Castro, Teixeira, e Lima (2014), L. S. Fraga (2017), Guerrero e Urbano (2012) e Santos, Pereira, e Lopes (2016). Assim, pesquisar a TC no contexto da aposentadoria em uma IES acrescenta originalidade ao estudo e ressalta o *gap* teórico.

Dado o exposto e sem ignorar que existem facilitadores e dificultadores na TC, os quais já foram delineados em vários estudos (Davenport & Prusak, 2003; Gonzalez & Martins, 2015; Lemos & Joia, 2012; Sabbag, 2007; Takeuchi & Nonaka, 2008), o presente artigo tem como objetivo compreender a importância e a contribuição da TC de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma IES. Assim, na sequência, vamos apresentar o referencial teórico deste estudo e os procedimentos metodológicos, seguidos das análises dos resultados, finalizando com as conclusões e as referências que o embasaram.

## REFERENCIAL TEÓRICO

---

### Transferência de conhecimento

O campo da GC é compreendido por diferentes perspectivas, uma vez que o conhecimento é multifacetado e complexo (Zimmer & Leis, 2011). Segundo Nonaka e Takeuchi (2003), a GC é definida como o processo de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los a suas práticas. Um dos propósitos da GC é o compartilhamento do conhecimento, que é importante tanto para as organizações quanto para as pessoas que delas fazem parte (Tonet & Paz, 2006).

Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é produzido na mente das pessoas como uma mistura de experiências, valores, informações e *insights*. Assim, a TC ocorre por meio do estímulo e da combinação de conhecimentos já existentes

com aqueles que foram adquiridos (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008). Davenport e Pruzak (2003) apontam que apenas as pessoas podem criar conhecimentos; a organização pode apoiar os trabalhadores por meio de ambientes favoráveis para a TC. Segundo J. P. M. Silva et al. (2022), a TC é um processo complexo que envolve barreiras culturais, relacionais, institucionais e geográficas, sendo assim, é compreendida de forma multidimensional.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento manifesta-se de forma explícita ou tácita: o conhecimento explícito se dá por meio de palavras, dados e recursos visuais; o conhecimento tácito está enraizado nas ações e nas experiências das pessoas, sendo mais difícil de ser compartilhado. Os autores referem que a forma que as organizações encontram para criar novos conhecimentos é convertendo o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, por meio da espiral Seci, que contempla quatro fases: socialização, externalização, combinação e internalização.

Na fase de **socialização**, o conhecimento tácito é compartilhado de indivíduo para indivíduo. O aprendizado ocorre por meio da observação, imitação e experiência. Na fase de **externalização**, o conhecimento é compartilhado do indivíduo para o grupo e se torna explícito por meio do diálogo, do uso de metáforas e da reflexão coletiva. Na fase de **combinação**, o conhecimento explícito é compartilhado do grupo para a organização. Nesse momento, ocorre a união do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente. Na fase de **internalização**, o conhecimento explícito é compartilhado da organização para o indivíduo e se torna tácito novamente, criando, assim, um novo conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 2003).

J. P. M. Silva et al. (2022) apontam para a importância das categorias que permitem analisar os conceitos vinculados ao processo de TC, como a capacidade disseminativa da fonte (capacidade e motivação para transferir, bem como utilizar, as oportunidades para tal), a capacidade absorptiva do receptor, a dinâmica de relacionamento (vínculo, confiança e proximidade cultural), os resultados da transferência, a natureza do conhecimento e os canais e mecanismos para transferência.

Segundo Gonzalez e Martins (2015), o foco dos estudos atuais sobre a TC está nos fatores organizacionais que facilitam ou inibem esse processo, uma vez que algumas culturas incentivam e encorajam a TC, enquanto outras, mesmo que sem intenção, a desencorajam. Lemos e Joia (2012) apontam que estruturas organizacionais hierarquizadas e burocratizadas dificultam a comunicação, o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, a TC tácita. Observa-se, assim, que a retenção de conhecimento é um fenômeno complexo, em parte porque o conhecimento valorizado é tácito e subjetivo, dependendo da aprendizagem em colaboração com outras pessoas (Wikström, Eriksson, Karamehmedovic, & Liff, 2018).

Segundo Davenport e Pruzak (2003), entre os fatores que inibem o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas estão 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 do conhecimento; a falta de capacidade de absorção do conhecimento e a intolerância com erros. Por outro lado, Sabbag (2007) destaca os fatores que facilitam e incentivam a TC, como a confiança entre os membros da equipe; a transparência nas relações; a ética; a lealdade; as relações horizontais de igualdade e o respeito às diferenças; o desejo de pertencimento ao grupo; o ambiente de trabalho e o reconhecimento.

Antunes et al. (2015) afirmam que as ações orientadas à TC podem trazer contribuições para as organizações a respeito da valorização do trabalhador e à TC individuais que podem ser apreendidos no nível organizacional. Para Tonet e Paz (2006), o compartilhamento de conhecimento no trabalho consiste em uma forma de garantir a disseminação do conhecimento de que os trabalhadores necessitam, resultando em diferencial de competitividade e qualificação contínua.

## Transferência de conhecimento no contexto da aposentadoria

A aposentadoria faz com que o trabalhador se depare com diversas perdas que englobam fatores econômicos e subjetivos, como benefícios e o status oferecido pelo cargo ocupado, plano de saúde, adicionais de lucro, poder de decisão, senso de pertencimento à organização ou a grupos de trabalho, entre outros (L. H. F. França, 2002). Kreling (2016) observa que há, ainda, uma grande participação do aposentado no mercado de trabalho, que pode estar relacionada, de um lado, com a necessidade de aumentar a renda para, assim, contribuir no orçamento familiar e, de outro, com o aumento da longevidade. A necessidade de prover a família associada à perda de poder aquisitivo ocasionado pelos baixos valores dos benefícios previdenciários pode também contribuir para explicar a permanência de trabalhadores maduros no mercado de trabalho (Ribeiro, Almada, J. F. Souto, & Lourenço, 2018).

Além disso, o papel profissional é um dos mais valorizados, sendo fonte de reconhecimento, prestígio e poder (Zanelli, 2000). O referido autor afirma que a aposentadoria é um momento de transição que pode oferecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal quando se descobrem potencialidades, fontes de prazer e crescimento. O crescente envelhecimento

dos trabalhadores é um ponto de análise crítico para a área de GP (Ashworth, 2006), visto que pode resultar na perda de conhecimento em razão da saída de trabalhadores que, ao longo dos anos, construíram sua história na organização em que estão inseridos (L. H. F. P. França & Carneiro, 2009). Segundo Purwanti e Romedly (2019), a aposentadoria pode significar a perda de informações herdadas, produtividade e relacionamento com clientes, entre outros fatores. Para minimizar tal situação, é possível oferecer projetos que estimulem o compartilhamento de conhecimento e experiência entre profissionais de diferentes gerações (Munari et al., 2017). Nesse sentido, Purwanti e Romedly (2019) apontam que estimular o vínculo entre o comprometimento organizacional e a cultura do local de trabalho tem desempenhado papel importante na TC de maneira eficaz entre trabalhadores maduros e jovens. Para A. F. Dias, J. B. França, Vivacqua, Borges, e Lima (2019), a colaboração entre os trabalhadores é um processo importante para unir o potencial e o conhecimento deles nas organizações. J. P. M. Silva et al. (2022) apontam que a dinâmica relacional faz parte do processo de TC e os vínculos entre as pessoas precisam ser mais explorados nesse contexto.

A aposentadoria é um rito de passagem que deve ser visto mais pelo lado psicológico do que cronológico (Marra, Brito, Oliveira, & B. O. S. V. Dias, 2011) e que repercute em diferentes espaços. O desligamento de um indivíduo é capaz de modificar a forma como uma organização compreende suas metodologias, políticas e práticas (Antunes et al., 2015). Segundo A. F. Dias et al. (2019), a ausência de uma estratégia para evitar a perda de conhecimento de trabalhadores maduros por causa da aposentadoria pode corresponder a um dano para a própria organização.

Cepellos (2018) assinala que os gestores tendem a ter percepções positivas em relação aos trabalhadores maduros no que diz respeito à fidelidade à empresa, à pontualidade, ao comprometimento, à capacidade de realizar diagnósticos e ao equilíbrio emocional. Porém, também têm ideias negativas sobre esse público, como incapacidade de realizar trabalho físico pesado, dificuldade de adaptação às mudanças e a novas tecnologias, preferência por atividades com menos desafios, inflexibilidade e falta de disposição em receber treinamentos.

Vasconcelos (2018) aponta que os trabalhadores maduros podem ser considerados valiosos, visto que seu conhecimento e experiência constituem uma fonte autêntica de capital da sabedoria organizacional. Segundo Mansour e Tremblay (2019), quando os trabalhadores maduros têm a oportunidade de usar suas habilidades e experiência e transferi-las para os mais jovens, eles tendem a ficar mais satisfeitos e comprometidos. Por outro lado, a realidade do trabalhador maduro também é marcada pelo não reconhecimento de suas potencialidades, bem como pelo estigma e preconceito (Barros & Muniz, 2014). O indivíduo que está compartilhando o conhecimento pode, por exemplo, se sentir inseguro em dividi-lo por medo de perder a propriedade ou o privilégio do saber (Macau, Muramoto, & Nakagawa, 2009). Nesse sentido, estudos apontam que a proximidade entre os membros do grupo é um elemento importante para o compartilhamento de conhecimento (Moreno, Cavazotte, & Dutra, 2020).

Uma vez que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, faz-se necessário que as organizações apoiem, incentivem e estimulem atividades que fomentem conhecimento, bem como sua transferência (Takeuchi & Nonaka, 2008). Kato, Nagayama, e Tamaki (2019) sugerem a criação de materiais que contenham o conhecimento explícito dos trabalhadores mais experientes. Quanto ao conhecimento tácito, eles indicam a utilização de vídeos, nos quais tal experiência seja registrada.

Zanelli (2000) ressalta a importância do comprometimento dos gestores, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento dos trabalhadores, por meio da disseminação de conhecimentos que promovam a construção de uma cultura de reconhecimento nos mais diversos momentos da carreira. Segundo Guinot e Chiva (2019), a confiança na liderança tem um efeito indireto positivo no desempenho do trabalho e da equipe. Para Moreno et al. (2020), as pessoas que apresentam mais identificação com o seu grupo e têm o apoio de um líder com estilo transformacional tendem a ter atitudes mais positivas em relação ao compartilhamento de conhecimento. Cepellos e Tonelli (2017) apontam que as organizações ainda não estão preparadas para o envelhecimento da força de trabalho e, ainda que a percepção dos gestores acerca dos profissionais mais velhos seja positiva, são poucas as práticas de gestão da idade.

Pesquisas recentes, como as desenvolvidas por A. M. Fraga, Colomby, Gemelli, e Prestes (2021), Hanashiro e Pereira (2020), M. A. P. Silva e Helal (2022) e Tonelli, Pereira, Cepellos, e Lins (2020), concluem que ainda é dada pouca atenção à gestão da idade nas pesquisas e organizações brasileiras, apesar da sua importância, ainda mais diante do envelhecimento da população. Portanto, observa-se que a TC pode se tornar benéfica tanto para os indivíduos quanto para as organizações, uma vez que, segundo L. H. F. P. França (2010), estas reconhecem que não devem abrir mão de pessoas com alto grau de conhecimento, visto que, além de deixar de contar com profissionais experientes, perde-se também parte da história da própria organização.

Dado o exposto, segundo Helal, Nóbrega, e Lima (2021), é necessário que a área de GP trate a aposentadoria como fenômeno complexo e multidimensional e implemente ações que contemplem espaços de aprendizagem e de compartilhamento de experiências profissionais entre gerações de trabalhadores. Até porque a divisão de conhecimento entre as diferentes gerações contribui para níveis mais baixos de ageísmo (Firzly, Van De Beeck, & Lagacé, 2021; Lagacé, Van De Beeck, & Firzly, 2019).

Fica evidente a importância das pesquisas sobre ageísmo justamente para que sejam tomadas ações com vistas ao combate desse tipo de preconceito (A. M. Fraga et al., 2021; Helal & Viana, 2021). Esses últimos autores ressaltam que o tema ainda é pouco estudado na área da administração, sobretudo no Brasil. Como afirmam Firzly et al. (2021), subestimar o custo do ageísmo nas organizações é perigoso. Portanto, por mais que esse fenômeno não tenha se contido foco desta pesquisa, não se pode negar o seu impacto negativo na TC.

Por fim, como Fossatti e Mozzato (2021) e Munari et al. (2017), salienta-se que são necessárias diferentes práticas organizacionais relacionadas com a GP, a exemplo da gestão da idade e o estímulo à TC intergeracional. Ademais, como bem pontuam Fossatti e Mozzato (2021) e Fossatti, Mozzato, e Grzybovski (2021), as empresas devem refletir a respeito da TC entre os trabalhadores, sobretudo entre as diferentes gerações, visto que trabalhadores de idades distintas, por meio da interação, trocam experiências e informações, o que traz ganhos para todos os envolvidos: trabalhadores e organização.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

Trata-se de um estudo de caso qualitativo, o qual, seguindo Yin (2016), busca aumentar a familiaridade do pesquisador com um fenômeno e permite a realização de estudos aprofundados sobre uma variedade de tópicos.

O campo de estudo constitui-se no Centro Administrativo de uma IES, a qual tem sua sede no Estado do Rio Grande do Sul e atua como mantenedora de três instituições voltadas para o ensino: ensino médio, ensino superior e ensino de línguas estrangeiras. No momento da pesquisa, a IES contava com aproximadamente 1.200 técnicos administrativos, cerca de 900 professores e 140 estagiários remunerados. Destes, cerca de 80 trabalhadores estão em vias de se aposentar e em torno de 60 profissionais ainda vão entrar em fase de aposentadoria nos próximos anos. Em virtude da amplitude de setores e áreas disponíveis, optamos por focar a investigação nos trabalhadores de determinada área – centro administrativo – por causa da similaridade de funções. Este conta com aproximadamente 50 setores e 260 funcionários técnico-administrativos. Destes, 16 estão em fase de aposentadoria.

Os critérios de inclusão dos participantes da pesquisa foram: a) ter vínculo empregatício na IES; b) estar em fase de aposentadoria (ser aposentado legalmente ou com previsão de se aposentar em um período de até três anos); c) atuar no centro administrativo da IES; d) concordar a participar do estudo mediante leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Participaram da pesquisa os gestores dos setores do centro administrativo, com a condição de que, no respectivo setor, existisse um ou mais trabalhador maduro. Alguns desses gestores também estão em processo de aposentadoria, assim, participaram de ambas as etapas: como trabalhadores maduros e como gestores. Ainda tomaram parte o gerente de Recursos Humanos e a supervisora da Seção de Desenvolvimento de Pessoas da respectiva IES, pela relevância dessas áreas de atuação e sua relação com o tema proposto. Também se envolveram no estudo dois funcionários jovens de cada setor do centro administrativo, com a condição de que, em tais setores, um ou mais trabalhadores maduros atuasse. Tais participantes foram convidados aleatoriamente, por meio de sorteio, a fim de garantir a variabilidade de perfis e percepções. Assim, a população pesquisada corresponde, ao todo, a 276 integrantes do setor pesquisado; para a condução das entrevistas e elaboração dos grupos focais, foram selecionadas 32 pessoas: 14 trabalhadores em processo de aposentadoria, dos quais quatro são gestores, oito gestores e 14 trabalhadores jovens. Os participantes que estavam aptos a participar dessas duas últimas técnicas de coleta de dados são visualizados no Quadro 1.

**Quadro 1**  
**Participantes da pesquisa**

Área	Nº de trabalhadores maduros participantes	Nº de gestores participantes	Nº de trabalhadores jovens participantes
A	2	1, em processo de aposentadoria	2
B	5	1, em processo de aposentadoria	2
C	1	1, em processo de aposentadoria	2
D	1	1, em processo de aposentadoria	2
E	1	1	2
F	1	1	2
G	2	0	1
H	1	0	1
I	0	2	0

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas a entrevista semiestruturada, o grupo focal e a observação não participante (Flick, 2008). Após a etapa inicial de entrevistas, foram realizados dois encontros de grupo focal: um com trabalhadores maduros e outro com trabalhadores jovens. Paralelamente, foi utilizada a técnica de observação não participante, de acordo com Flick (2008), visto que se seguiu a corrente dos eventos, abstendo-se das intervenções no campo.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2016), consiste em um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição do conteúdo das mensagens recebidas na coleta de dados. Para a realização da análise de conteúdo, foram seguidas as fases elencadas por Bardin (2016), explicitados no Quadro 2.

**Quadro 2**  
**Fases da análise de dados**

Fases	Procedimentos
Fase 1 Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcrição das entrevistas</li> <li>• Transcrição do grupo focal</li> <li>• Organização das anotações do roteiro de campo da observação não participante</li> <li>• Sistematização do conteúdo</li> <li>• Apoio do software NVivo®11 para a organização dos dados</li> <li>• Formulação de proposições</li> </ul>
Fase 2 Exploração dos materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificação de acordo com as categorias analíticas, com o apoio do software NVivo®11, trabalhando-se com as unidades de análise</li> </ul>
Fase 3 Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condensação das informações para análise, com o apoio do software NVivo®11</li> <li>• Tratamento dos resultados</li> <li>• Interpretação e análise dos resultados, de acordo com o referencial teórico proposto</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

Conforme Bardin (2016), na primeira fase, a pré-análise, organizou-se o material da pesquisa, com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Na segunda fase, a exploração dos materiais, foi realizada a codificação dos dados, de acordo com a categoria de análise e a identificação das unidades de registro. Essa fase possibilitou a riqueza das interpretações e inferências, correspondendo à fase da descrição analítica, na qual os dados foram submetidos a um estudo aprofundado, orientado pelo referencial teórico proposto. Para auxiliar no processo de organização dos dados, foi utilizado o software NVivo®11. Mozzato, Grzybovski, e Teixeira (2016) apontam que essa ferramenta auxilia no processo de codificação dos dados, qualificando o material de análise e facilitando a triangulação dos dados. A categoria e suas subcategorias analíticas podem ser visualizados no Quadro 3.

**Quadro 3**  
**Categoria e subcategorias de análise**

Categoria analítica	Subcategorias
Valor atribuído à TC	Percepção do valor atribuído à TC pelos trabalhadores jovens e gestores
	Percepção do valor atribuído à TC pelos trabalhadores maduros
	Contribuições da TC para os trabalhadores maduros
	Contribuições da TC em uma IES

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados qualitativos são apresentados em excertos, em sequência numérica, de acordo com a seguinte nomenclatura: entrevistas de trabalhadores em processo de aposentadoria/trabalhadores maduros (E-A); entrevistas de trabalhadores jovens (E-J); entrevistas de gestores (E-G); grupo focal com trabalhadores em processo de aposentadoria/trabalhadores maduros (G-A); e, por fim, o grupo focal, com trabalhadores jovens (G-J).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Contexto da pesquisa de campo

O contexto da pesquisa de campo é apresentado, uma vez que tanto o processo de aposentadoria quanto o contexto institucional acrescentam particularidades à pesquisa. Em relação ao contexto da IES, observam-se a permanência prolongada de trabalhadores maduros, questões voltadas para a qualidade de vida, estabilidade e segurança que a IES oferece e o bom relacionamento entre as pessoas, bem como o afeto explícito dos trabalhadores pelas tarefas que realizam e pela própria IES. Além disso, a IES conta com a particularidade de ter uma cultura tradicional, um caráter político e uma estrutura ampla e burocrática, dividida em diferentes setores, o que, por vezes, dificulta o fluxo dos processos e a própria TC. Como bem apontam Gonzalez e Martins (2015), a cultura de cada organização influencia a TC entre os trabalhadores, facilitando-a ou inibindo-a. Nesse caso, observa-se que o caráter burocrático e hierarquizado da organização pode ser visto como um inibidor para a TC. Por outro lado, foi possível observar, por meio do diário de campo, que existe um sentimento de pertencimento à instituição estudada, bem como proximidade entre os trabalhadores, os quais criam vínculos que ultrapassam as fronteiras profissionais. Nesse contexto, J. P. M. Silva et al. (2022) já apontavam para a importância da dinâmica relacional no processo de TC, que, nesse caso, pode ser um fator positivo na instituição estudada.

As particularidades da aposentadoria ressaltam o fato de que ela está atrelada ao fim das atividades laborais, da produtividade e utilidade no ambiente de trabalho, trazendo consigo anseios como o medo de perder o valor, a proximidade com a finitude e as próprias dificuldades e limitações dos trabalhadores. Tais dados vão ao encontro dos estudos de Barroz e Muniz (2014), os quais assinalam que a realidade do trabalhador maduro também é marcada pelo não reconhecimento de suas potencialidades, o estigma e o preconceito. Os dados empíricos evidenciaram o tão falado preconceito em relação ao envelhecimento, o ageísmo, no sentido abordado por A. M. Fraga et al. (2021) e Helal e Viana (2021). Por mais que o ageísmo não se constitua o foco deste trabalho, cabe chamar a atenção para o seu perigo, como bem o fazem Firzly et al. (2021). Isto posto, fica evidenciada a importância da gestão da idade nas organizações e para as pessoas que delas fazem parte (Hanashiro & Pereira, 2020; M. A. P. Silva & Helal, 2022; Tonelli et al., 2020).

Por outro lado, a aposentadoria também traz consigo o sentimento de recompensa e valorização pelos anos dedicados ao trabalho, bem como a possibilidade de aprender e compartilhar conhecimento e experiência. Nesse sentido, tanto Mansour e Tremblay (2019) quanto Vasconcelos (2018) ressaltam a importância do conhecimento e da experiência desses trabalhadores no contexto da TC.

Ainda, salienta-se que, além de a aposentadoria ser vinculada fortemente às questões financeiras e à insegurança quanto ao mercado de trabalho, ela também é associada a aspectos sociais, familiares e subjetivos. Nesse contexto, questões intergeracionais também são ressaltadas, visto que, no ambiente organizacional, diversas gerações se relacionam, compartilhando espaços, atividades, conhecimento e experiência. Por meio da observação não participante, foi possível notar que a instituição estudada oferece alguns mecanismos para a transferência de conhecimento, como bem pontuam J. P. M. Silva et al. (2022). Entre eles,

destacam-se as oportunidades de desenvolvimento, nas quais os trabalhadores interagem com frequência, espaços informais e formais de discussão e procedimentos documentados, entre outros.

Quanto aos participantes da pesquisa, dos 14 trabalhadores maduros, seis são homens e oito são mulheres. Das mulheres maduras participantes da pesquisa, quatro já estão aposentadas e quatro vão se aposentar nos próximos anos. A média de tempo de aposentadoria é de sete anos e a média de tempo de permanência na IES é de 30,3 anos. Dos homens maduros participantes da pesquisa, quatro já estão aposentados e dois vão se aposentar nos próximos anos. A média de tempo de aposentadoria é de 4,5 anos e a média de tempo de permanência na IES é de 26,1 anos. No que tange aos oito gestores participantes da pesquisa, quatro são homens e quatro são mulheres. Quatro dos gestores entrevistados são considerados trabalhadores maduros. A média de tempo de permanência na IES é de 22,3 anos. Quanto aos 14 trabalhadores jovens, dois são homens e 12, mulheres. Os outros participantes da pesquisa compõem um quadro de trabalhadores mistos, tanto em termos de geração como de idade, gênero e tempo de trabalho. Entretanto, a média de tempo de permanência na IES é de 7,1 anos.

## Valor atribuído à transferência de conhecimento

Na percepção dos trabalhadores jovens, a TC é benéfica para todos os envolvidos, ou seja, tanto para aqueles que transmitem o conhecimento quanto para os que o recebem, bem como para a própria IES, como pode ser observado na seguinte fala:

Eu acho que seria como se tivesse um tripé. O ponto que une o tripé é pensar na universidade, no todo. Tanto para mim, que estou aprendendo, vai facilitar o meu trabalho para que as coisas deem certo para a universidade, quanto para aquele que está em processo de aposentadoria, que trabalhou aqui e quer que tudo dê certo e que as coisas funcionem adequadamente. E para a universidade, que também sai ganhando, porque as coisas vão acontecer de uma forma mais tranquila, respeitando as normas e os processos (E-J2).

O valor atribuído à TC se dá especialmente no sentido de se preocupar com a IES e com a continuidade das atividades (E-J2), bem como com a possibilidade de aprender com pessoas maduras, com seus erros e acertos e suas experiências, como refere G-J5: “As pessoas de referência mudam pouco; vamos nos dar conta quando a pessoa for embora”, aspectos destacados por Lemos e Joia (2012). Os trabalhadores jovens evidenciam a importância de poder executar um bom trabalho com base no conhecimento de pessoas que estão se aposentando, como revela E-J1: “Aquela pessoa com 30 anos de universidade sabe muita coisa [...]; eu acho que é interessante passar o conhecimento para quem fica; não que a pessoa não vá aprender, mas é muito mais fácil se tem alguém para ensinar”, o que corrobora Mansour e Tremblay (2019), P. C. N. Souto (2014) e Vasconcelos (2018), os quais ressaltam a importância do conhecimento dos trabalhadores maduros e o compartilhamento desse conteúdo com os trabalhadores mais jovens.

Tanto para os gestores quanto para os trabalhadores jovens, a TC tem valor, especialmente à medida que desenvolve outros profissionais e permite a continuidade das atividades exercidas na organização. Em contrapartida, apesar de os trabalhadores jovens perceberem a importância de tal compartilhamento, existe resistência quanto ao fato de aprender com trabalhadores maduros, já que, embora a gestão perceba a importância da TC, existem pouca prática e incentivo para tal ação por parte das empresas, de acordo com os dados empíricos coletados. Tais informações corroboram J. P. M. Silva et al. (2022), uma vez que a TC envolve barreiras culturais, relacionais e institucionais. Nesse contexto, Cepellos e Tonelli (2017) já apontavam que as organizações ainda não estão preparadas para o envelhecimento da força de trabalho.

Para os gestores, a partilha de conhecimento é uma forma de ele ser valorizado e respeitado na organização em que atuam, conforme pode ser observado no depoimento de E-G7: “As pessoas vão te seguir e te respeitar pela tua trajetória aqui dentro, pelo teu histórico na instituição; vão acreditar e confiar em você e te respeitar por tudo que tu construiu dentro da instituição”. Os dados confirmam o que pensa Cepellos (2018), uma vez que os gestores tendem a ter percepções positivas sobre a fidelidade e o comprometimento dos trabalhadores maduros nas organizações.

Para os trabalhadores maduros e os gestores, compartilhar o conhecimento é importante para o andamento das atividades. Segue fala comprobatória:

É importante porque a nossa atividade, se chegar uma pessoa amanhã, teria que começar do 0; [...] o processo é lento para analisar; então, se você não compartilha com alguém e amanhã eu saio, ninguém sabe; então, a gente pensa um pouco na instituição; [...] melhora o meu trabalho se alguém pode ajudar (E-A1).

As evidências comprovam as afirmações de Lambert et al. (2016) e Royer e Latz (2016), que apontam para a preservação da memória institucional, por meio da sucessão de trabalhadores. Além disso, a TC pode contribuir com os trabalhadores maduros, uma vez que compartilhar o próprio conhecimento é uma forma de dar continuidade à sua história, como fala E-A8: “Tem que deixar espaço para os outros, está preparando alguém para te substituir? Eu sei que, se eu sair hoje, grande parte do trabalho continuaria sendo feita.” Tal aspecto ratifica Ashworth (2006), o qual afirma que o legado de conhecimento e experiência dos trabalhadores maduros pode ter continuidade se for incorporado a processos grupais. Além disso, Davenport e Prusak (2003) já pontuaram que o conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informações e *insights*, os quais dependem necessariamente das pessoas. Zanelli (2000) afirma que a aposentadoria é um momento de transição que pode oferecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal quando se descobrem potencialidades, fontes de prazer e crescimento e, nesse contexto, o compartilhamento de conhecimento é um caminho para isso.

Para os trabalhadores jovens, o compartilhamento de conhecimento é visto como uma forma de tranquilizar o trabalhador maduro, garantindo que o trabalho continue ocorrendo da melhor forma possível, mesmo em sua ausência, como refere E-J13: “Será que essas pessoas não sofrem também? De se preocupar que, daqui a pouco, não vão mais estar aqui? Acho que as pessoas também sofrem com isso, então também é um benefício para elas; acho que as tranquiliza.”

As evidências empíricas revelam que o trabalhador maduro é reconhecido por meio do compartilhamento de seu conhecimento, conforme Lemos e Joia (2012) e Zanelli (2000). Seguem falas comprobatórias:

Quando eu sei algo, gosto de passar e compartilhar; se eu não compartilhar, parece que aquilo é inútil (E-A12).

A gente percebe que nossas chefias nos consultam bastante em função dessa bagagem; estamos sempre sendo solicitados para passar alguma informação, sobre as regras, os regimentos institucionais, os processos acadêmicos que eu trabalho” (E-A14).

Os trabalhadores maduros e jovens concordam com a resistência em adquirir e transmitir conhecimento, como atestam Macau et al. (2009), os quais apontam que o indivíduo pode se sentir inseguro em compartilhar seu conhecimento, como fica claro nos depoimentos que seguem:

Tem pessoas dispostas a aceitar uma crítica e pessoas que já têm aquele preconceito e dizem “ah, mas aquela pessoa está aqui há muito tempo, sempre foi assim”; acho que nem todo mundo está aberto a esse conhecimento (E-A10).

Às vezes, eles [trabalhadores maduros] não querem passar para ninguém; tem gente com muita experiência que não passa para os outros por medo de não ser mais necessário (G-J3).

Durante o grupo focal, observou-se que a TC não ocorre apenas dos trabalhadores maduros para os mais jovens, é um caminho duplo, como revela G-J5: “Não necessariamente é do mais velho para o mais novo, depende do conhecimento que está sendo transferido.” Os gestores participantes da pesquisa observaram diferenças entre esses dois grupos de trabalhadores no que diz respeito ao comprometimento (E-G2), ao imediatismo (E-G2), à forma de encarar as frustrações (E-G2), à resistência a mudanças (E-A7) e às formas de relacionamento (E-A9), corroborando novamente Cepellos (2018), que aponta as percepções positivas e negativas em relação ao trabalhador maduro. Porém, os gestores ressaltam a importância de diferentes gerações trabalharem em conjunto para alcançar resultados organizacionais. Seguem depoimentos nesse sentido:

Parece que estão [trabalhadores jovens] mais preocupados em chegar 17h30, sexta-feira. Me assusta o imediatismo dos jovens, entrei ontem e quero ser chefe, numa instituição que não tem esse ritmo (E-G2).

Acho que é um pessoal maduro e experiente para você trabalhar, eles têm a consciência e a responsabilidade. Mas são resistentes à mudança e à inovação (E-A7).

Não me admira que, daqui a um tempo, namorem [trabalhadores jovens] só virtualmente. Está deixando as pessoas mais frias no sentido do relacionamento (E-A9).

Quem está chegando vem com uma forma de pensar e quem está saindo tem um conhecimento que construiu ao longo de anos. Essa visão que cada um tem pode fazer com que os processos passem por um outro olhar, que proporcione o crescimento das empresas (E-G1).

Os dados apresentados confirmam as afirmações de Colet e Mozzato (2017), bem como de Munari et al. (2017), ao ressaltarem o papel das organizações no sentido de utilizar habilidades que estimulem o compartilhamento de experiência e conhecimento entre profissionais de diferentes gerações. Além disso, Sabbag (2007) já destacava a importância da confiança entre os membros da equipe e as relações horizontais de igualdade como fatores que beneficiam a TC.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 4, a TC pode contribuir com os trabalhadores em uma IES, sejam eles jovens ou maduros, bem como com a própria IES.

**Quadro 4**  
**Contribuições da transferência de conhecimento em uma IES**

Contribuições	Unidades de contexto
Para os trabalhadores (maduros e jovens)	“São experiências que eu tive na vida e que eu posso te mostrar sem que você tenha que quebrar a cara” (E-G8).
	“Acho que esse auxílio, conselho diário, resolução de problemas; [...] isso contribui bastante para o nosso crescimento” (E-J10).
	“Às vezes, acontece de, num setor, sair alguém, ficou doente, se afastou, e o setor não sabe como prosseguir com as atividades; acaba afetando o clima, as relações” (E-G2).
	“Eu sempre procuro fazer com que o conhecimento seja repassado para as pessoas do setor, como forma de agilizar o trabalho; é uma forma de ter um acerto maior na aquisição de produtos; o pessoal se sente mais seguro” (E-G4).
	“Para o jovem, é experiência ver nos outros um pouco do que é possível ser feito com tudo que eles já contribuíram para a instituição. O jovem ganha mais experiência, tem mais responsabilidade no que ele está fazendo. [...] É bem importante compartilhar isso com as pessoas” (E-J6).
Para a IES	“A instituição perde muito com isso [a não transferência de conhecimento], as pessoas levam com elas coisas que seriam da universidade; não que a universidade não consiga construir novamente, só que leva tempo” (E-A5).
	“Acho que o benefício é dar continuidade ao trabalho. A partir do momento em que você passa o conhecimento para alguém com outra visão, com novas experiências, a pessoa pode contribuir com a melhoria dos processos, informatização” (E-G1).
	“A universidade se beneficiaria no sentido de não deixar morrer um conhecimento. [...] Quando as pessoas se aposentam em determinados setores, a universidade sofre uma perda muito grande. Pessoas que detêm o conhecimento, que, se forem embora hoje, a universidade perde o norte de onde buscar” (E-J3).
	“Essas experiências que as pessoas passam do que deu certo e do que deu errado é muito importante; a gente pode aprender muito; a instituição cresce, é como se fosse evoluindo em vez de retroceder” (E-J12).
	“A partir do momento em que se consegue institucionalizar um processo de compartilhamento com essas pessoas mais antigas, flui mais, agiliza, enfrenta menos problema; [...] a instituição tem a ganhar não só economicamente, mas nas relações também. [...] Só têm a ganhar, a instituição e as pessoas” (E-J13).

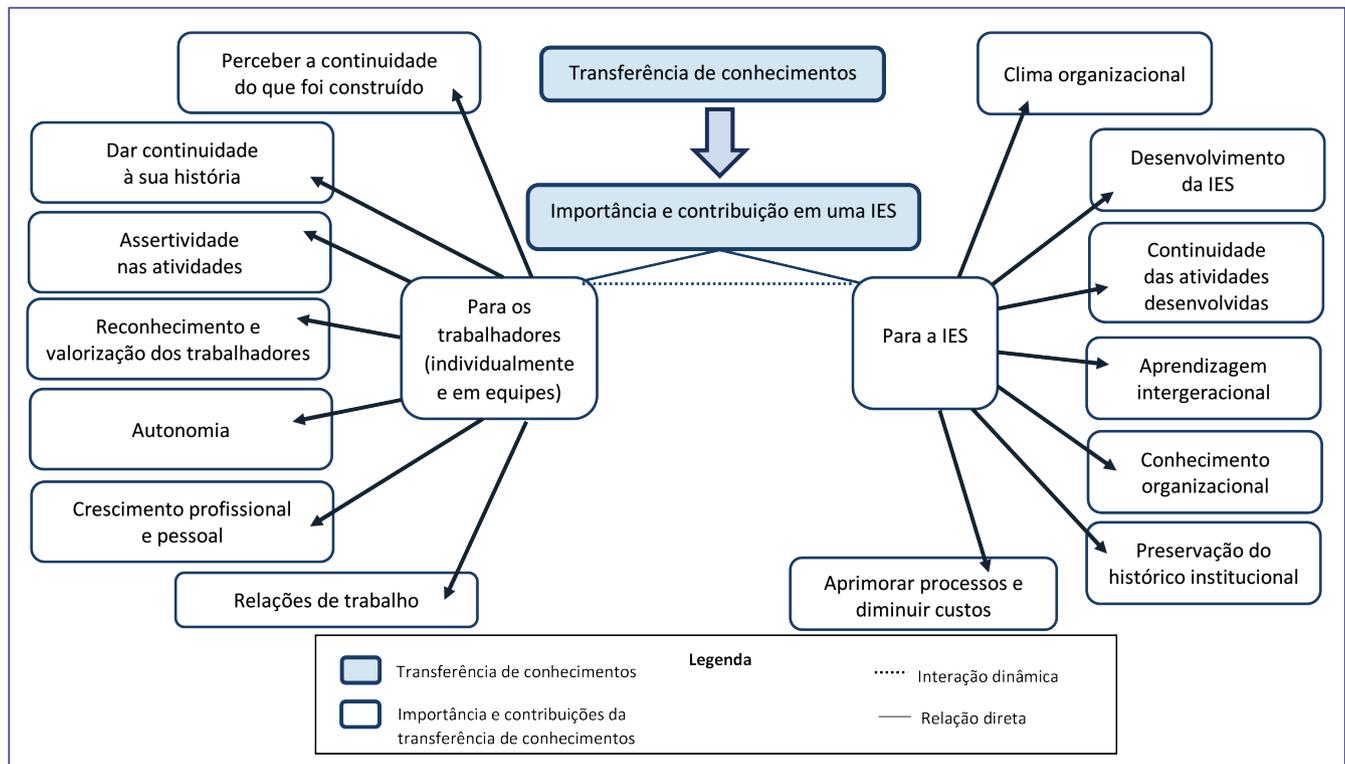
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores também percebem a contribuição da TC para os próprios trabalhadores, pela sua influência tanto no crescimento profissional na própria IES quanto no desenvolvimento pessoal de cada um (E-G8). Os trabalhadores jovens igualmente reconhecem o valor da TC em uma IES (E-J10).

A TC também colabora com os grupos/equipes de trabalho (E-G4) e, novamente, observa-se que seu valor coopera para o crescimento dos setores e, assim, para a evolução da própria IES e o desenvolvimento das relações no ambiente de trabalho (E-G2). Para os trabalhadores jovens, a TC contribui com os grupos de trabalho à medida que é possível preparar a equipe para resolver os problemas diários, bem como para dar andamento às atividades do setor em que atuam (E-J6), como bem apontam Van Wijk et al. (2008). Ademais, A. F. Dias et al. (2019) e J. P. M. Silva et al. (2022) salientam a importância da interação e da colaboração entre os trabalhadores para que ocorra a TC.

Na percepção de todos os participantes da pesquisa, a TC também contribui para a IES como um todo, uma vez que, por meio dela, o histórico institucional é reconhecido e valorizado (E-A5); é exequível aprimorar processos com base nos erros e acertos cometidos no passado (E-J12); custos organizacionais são reduzidos (E-J13); melhora o clima organizacional (E-J13) e não há perda de conhecimento com a saída de trabalhadores maduros (E-J3). Dessa maneira, a IES pode se beneficiar da TC, uma vez que é possível aprender com a interação social de diferentes indivíduos nas organizações, permitindo o desenvolvimento e a renovação de capacidades. Por fim, com a finalidade de compreender a importância e as contribuições da TC em uma IES, apresentamos a Figura 1, a qual foi elaborada com base nos dados empíricos coletados.

**Figura 1**  
**Importância e contribuições da transferência de conhecimento em uma IES**



Nota: Na Figura 1, o que está assinalado na cor azul-claro se refere à transferência de conhecimento e o que está sem cor, à importância e contribuição da transferência de conhecimento. Os itens pontilhados (.....) representam uma interação dinâmica; os itens em linha reta (\_\_\_\_) representam uma relação direta entre os dados.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

## CONCLUSÕES

Ao chegar ao final desta pesquisa, pode-se afirmar que foi possível obter maior conhecimento sobre a importância da TC de trabalhadores em processo de aposentadoria em uma IES e os benefícios que essa prática promove para os trabalhadores e a própria IES. Destaca-se que, para os gestores e trabalhadores jovens, o valor atribuído à TC é a possibilidade de aprender com pessoas maduras, além de a TC ter valor especial à medida que desenvolve outros profissionais.

A TC pode ajudar os trabalhadores maduros, uma vez que compartilhar o próprio conhecimento é uma forma de dar continuidade à sua história e ser valorizado e reconhecido. A TC também contribui para a IES já que, por meio dela, o histórico institucional é reconhecido e valorizado, é possível aprimorar processos, diminuir custos organizacionais, melhorar o clima organizacional e não perder conhecimento com a saída de trabalhadores maduros.

No âmbito **teórico-acadêmico**, a pesquisa contribui com os estudos sobre a TC no contexto da aposentadoria, uma vez que esses tópicos não possuem ampla correspondência na literatura nacional e internacional quando relacionados. Os dados da pesquisa corroboram as teorias apresentadas, confirmando-as e fortalecendo o tema no âmbito nacional, com destaque, no âmbito teórico, para a contribuição das percepções dos trabalhadores jovens em relação ao compartilhamento de conhecimento dos trabalhadores maduros, visto que os primeiros também apresentam resistência, embora tenham entendimento positivo sobre tal ação.

Como **contribuições práticas e gerenciais**, ressaltam-se a possibilidade de compreender a importância da TC, sobretudo do ponto de vista dos profissionais em processo de aposentadoria, e a reflexão sobre o papel da gestão no que diz respeito à TC desses trabalhadores.

Como **limitações**, observa-se que se trata de um estudo transversal, que foi realizado em um período específico de tempo. **Pesquisas futuras** poderiam ser longitudinais, a fim de contemplar a respectiva temática com dinamismo e uma visão prospectiva. Sugere-se o aprofundamento dos estudos sobre a TC e sua relação com a aposentadoria, principalmente no Brasil, em razão de estes ainda serem incipientes.

## REFERÊNCIAS

- Alvares, L. M. A. R., Fernandes, J. A. C., Machado, A. J. P., Soares, C. M. L. C., Silva, T. F., Greenhalgh, M. G. G., ... Vianna, E. W. (2020). Interfaces disciplinares selecionadas da gestão do conhecimento: características, contribuições e reflexões. *Em Questão*, 26(2), 132-160. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245262.132-160>
- Antunes, M. H., Soares, D. H. P., & Silva, N. (2015). Orientação para aposentadoria nas organizações: histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), 43-63.
- Ashworth, M. J. (2006). Preserving knowledge legacies: workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1659-1688. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585190600878600>
- Bales, P., & Long, S. (2011). Identifying the key attributes of mentoring in the transportation industry. In *Proceedings of the Annual International Conference of The American Society for Engineering Management*, Lubbock, TX.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições.
- Barros, A., & Muniz, T. S. M. (2014). O trabalhador idoso no mercado de trabalho do capitalismo contemporâneo. *Caderno de Graduação Ciências Humanas e Sociais*, 2(1), 103-116.
- Castro, P. G., Teixeira, A. L. S., & Lima, J. E. (2014). A relação entre os canais de transferência de conhecimento das universidades/IPPS e o desempenho inovativo das firmas no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, 13(2), 345-370. Recuperado de <https://doi.org/10.20396/rbi.v13i2.8649082>
- Cepellos, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração. *Teoria e Prática em Administração*, 8(1), 138-159. Recuperado de <https://doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-37614>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21. Recuperado de <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2017). Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional sob a perspectiva sociológica. In *Anais do Seminário em Administração*, São Paulo, SP.
- Costa, I. P., Bezerra, V. P., Pontes, M. D. L. F., Oliveira, M. A. S. P., Oliveira, F. B., Pimenta, C. J. L., ... Silva, A. O. (2018). Qualidade de vida de idosos e sua relação com o trabalho. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 39(1), 1-9. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2017-0213>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. São Paulo, SP: Futura.
- Dias, A. F., França, J. B., Vivacqua, A. S., Borges, M. R., & Lima, B. (2019). eMOC: an observation tool for collaborative analysis in teamwork. In *Proceedings of the International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design*, Hangzhou, China.
- Firzly, N., Van De Beeck, L., & Lagacé, M. (2021). 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 Vieillessement*, 40(3), 489-499. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/S0714980820000173>
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Fossatti, E. C., & Mozzato, A. R. (2021) Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria: uma prática empreendedora? *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(1), 2-23. Recuperado de <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n1.47066>
- Fossatti, E. C., Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2021). Compartilhamento e transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria: analisando os diferentes BAs. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(3), 56-78.
- Fraga, L. S. (2017). Transferência de conhecimento e suas armadilhas na extensão universitária brasileira. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 22(2), 403-419. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000200008>
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2021). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1-19. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395120200155>
- França, L. H. F. P. (2002). *Repensando a aposentadoria com qualidade: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades*. Rio de Janeiro, RJ: Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- França, L. H. F. P. (2010). Preparação para a reforma: responsabilidade individual e coletiva. *Psicologica*, 1(53), 47-66. Recuperado de [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_53\\_3](https://doi.org/10.14195/1647-8606_53_3)
- França, L. H. F. P., & Carneiro, V. L. (2009). Programas de preparação para a aposentadoria: um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 12(3), 429-447. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1809-9823.2009.00010>
- Gerpott, F. H., Willenbrock, N. L., & Voelpel, S. C. (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 193-216. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0185>
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2015). Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 14-34.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>
- Guinot, J., & Chiva, R. (2019). Vertical trust within organizations and performance: a systematic review. *Human Resource Development Review*, 18(2), 196-227. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1534484319842992>
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. Recuperado de <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5032>

- Helal, D. H., & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em Língua Portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, 13(29), 171-191. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v13i29.8115>
- Helal, D. H., Nóbrega, C. V., & Lima, T. A. P. (2021). Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. *Working with Older People*, 25(2), 141-152. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>
- Hu, L. (2010). Same bed, but different dreams? Comparing retired and incumbent police officers' perceptions of lost knowledge and transfer mechanisms. *Crime, Law and Social Change*, 53(4), 413-435. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10611-009-9228-7>
- Kato, T., Nagayama, I., & Tamaki, S. (2019). Development and evaluation of video teaching materials in skill transfer of high school fisheries education. *Nippon Suisan Gakkaishi*, 85(4), 429-437. Recuperado de <https://doi.org/10.2331/suisan.19-00004>
- Kreling, N. H. (2016). Envelhecimento e inserção do idoso no mercado de trabalho, na região metropolitana de Porto Alegre. *Indicadores Econômicos FEE*, 43(3), 141-154.
- Lambert, P., Marks, W., Elliott, V., & Johnston-Anderson, N. (2016). Generational change in Australian school leadership: collision path or smooth baton change? *Journal of Educational Administration*, 54(2), 114-134. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2014-0069>
- Lancman, S., & Sznalwar, L. I. (2004). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro, RJ: Fiocruz.
- Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1535346>
- Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N., & Houffort, N. (2012). Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Canadian Public Administration*, 55(2), 291-314. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2012.00223.x>
- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 19(2), 233-246. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200001>
- Macau, F. R., Muramoto, R. M., & Nakagawa, T. K. L. (2009). Transmissão de conhecimento numa firma de consultoria. In *Anais do 33º Encontro da Anpad*, São Paulo, SP.
- Mansour, S., & Tremblay, D. (2019). What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*, 40(1), 135-153. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0170>
- Marra, A. V., Brito, V. G. P., Oliveira, M. R. C. T., & Dias, B. O. S. V. (2011). Imaginário, subjetividade e aposentadoria feminina. *Brazilian Business Review*, 8(2), 119-137. Recuperado de <https://doi.org/10.15728/bbr.2011.8.2.6>
- Moreno, V., Cavazotte, F., & Dutra, J. P. (2020). Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 283-299. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190239>
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software Nvivo®. *Revista Alcance*, 23(4), 578-587. Recuperado de [https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4\(Out-Dez\).p578-587](https://doi.org/10.14210/alcance.v23n4(Out-Dez).p578-587)
- Munari, D. B., Bezerra, A. L. Q., Nogueira, A. L., Rocha, B. S., Sousa, E. T., & Ribeiro, L. C. M. (2017). Sucessão de lideranças em enfermagem: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 19(1), 1-4. Recuperado de <https://doi.org/10.5216/ree.v19.46101>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2003). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Palm, K. (2017). A case of phased retirement in sweden – part 2. In *Proceedings of the Information Resources Management Association*, Santiago de Chile, Chile.
- Purwanti, J., & Romedly, J. (2019). Millennial perspective on leadership style: the case of Telkom Indonesia. In *European Conference on Management, Leadership & Governance*, Porto, Portugal.
- Ribeiro, P. C. C., Almada, D. S. Q., Souto, J. F., & Lourenço, R. A. (2018). Permanência no mercado de trabalho e satisfação com a vida na velhice. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(8), 2683-2692. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1413-81232018238.20452016>
- Royer, D. W., & Latz, A. O. (2016). Community college leadership transition through the framework of appreciative inquiry. *Community College Journal of Research and Practice*, 40(8), 695-705. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10668926.2015.1072594>
- Sabbag, P. Y. (2007). *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Santos, C. C., Pereira, F., & Lopes, A. (2016). Efeitos da intensificação do trabalho no ensino superior: da fragmentação à articulação entre investigação, ensino, gestão acadêmica e transferência de conhecimento. *Revista Portal de Educação*, 29(1), 295-321. Recuperado de <https://doi.org/10.21814/rpe.6820>
- Short, T. (2014) Formal workplace mentoring: a strategy for engagement. In T. Short & R. Harris (Eds), *Workforce development* (pp. 97-114). Singapore: Springer.
- Silva, J. P. M., Castro, J. M. & Siqueira, M. B. (2022). Transferência de conhecimento: uma revisão crítica da literatura nacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 12(1), 207-234.
- Silva, M. A. P., Helal, D. H. (2022). Age management in the Brazilian context: a theoretical discussion. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13(1), 6-25. Recuperado de <https://doi.org/10.15388/omee.2022.13.68>
- Souto, P. C. N. (2014). Sharing experienced baby boomers' tacit knowledge: the design of tacit knowledge sense-making-sharing interactions. *International Journal of Innovation and Learning*, 15(3), 299-327. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJIL.2014.060878>
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre, RS: Bookman.

- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2020). Ageing in organizations. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127-142. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>
- Tonet, H. C., & Paz, M. G. T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter and intra organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. *Revista de Gestão*, 25(1), 102-118. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2017-002>
- Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1510-1526. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0442>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, RS: Penso.
- Zanelli, J. C. (2000). O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista de Ciências Humanas, Edição Especial Temática*, 5, 157-76.
- Zimmer, M. V., & Leis, R. P. (2011). Gestão do conhecimento no Brasil: o que está sendo produzido e para onde caminha a área. In C. S. Antonello & A. S. Godoy (Eds.), *Aprendizagem organizacional no Brasil* (Vol. 1, Cap. 7, pp. 160-82). Porto Alegre, RS: Bookman.

Emanuele Canali Fossatti  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1731-2505>  
Mestre em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: emanuelecossatti@hotmail.com

Anelise Rebelato Mozzato  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3821-746X>  
Doutora em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF); Professora titular na Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: anerebe@upf.br

#### CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

**Emanuele Canali Fossatti:** Conceituação (Liderança); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Recursos (Igual); Software (Liderança); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

**Anelise Rebelato Mozzato:** Conceituação (Suporte); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Suporte); Recursos (Igual); Software (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).