

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**  
**EMANUELE CANALI FOSSATTI**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS DE TRABALHADORES EM FASE DE**  
**APOSENTADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**PASSO FUNDO**  
**2019**

**EMANUELE CANALI FOSSATTI**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS DE TRABALHADORES EM FASE DE  
APOSENTADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato.

**PASSO FUNDO**

**2019**

**EMANUELE CANALI FOSSATTI**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS DE TRABALHADORES EM FASE DE  
APOSENTADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação aprovada em 29 de abril de 2019, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, pela banca examinadora:

Profª. Dra. Anelise Rebelato Mozzato – UPF

Profª. Dra. Denize Grzybovski – UPF

Profª. Dra. Maria de Lourdes Borges –  
Unilasalle

**PASSO FUNDO**

**2019**

## AGRADECIMENTOS

É imenso o sentimento de realização e satisfação em concluir o curso de Mestrado em Administração, uma vez que me possibilitou o desenvolvimento no campo de estudos da área de comportamento, aprendizagem e gestão de pessoas, a qual é meu foco de estudo e interesse. Arrisco-me dizer que este curso me possibilitou ir além de um amadurecimento científico e profissional, oportunizando um significativo crescimento pessoal na forma como percebo o mundo, as organizações e as pessoas ao meu redor. De fato, mergulhar profundamente em um mestrado é um processo transformador.

Concluir o curso de mestrado não é um mérito somente meu, mas de todas as pessoas que estiveram ao meu lado e acompanharam este processo. Assim, agradeço inicialmente a minha família, por todo o suporte durante este e em todos os outros momentos de minha vida.

Aos meus amigos e colegas de curso, especialmente pela paciência, apoio e incentivo durante esta trajetória.

A minha equipe de trabalho, a qual não mediu esforços em possibilitar meu investimento de tempo e energia nesta caminhada.

Aos professores que compartilharam seus conhecimentos ao longo destes dois anos, os quais me incentivaram e me desacomodaram, fazendo com que assim eu me reconstruísse enquanto pessoa e profissional. Dentre tais professores, tão especiais, agradeço a minha orientadora, professora Anelise, pela forma atenciosa, acolhedora e humana com que me recebeu como sua orientanda. Todos contribuíram para o alcance deste desejo que hoje passa a ser uma conquista.

Muito obrigada!

## RESUMO

O tema central desta dissertação é o processo de transferência de conhecimentos entre trabalhadores no contexto da aposentadoria. Tal temática vem sendo abordada por diferentes áreas de estudo, porém com pouca ênfase nas ciências administrativas. Aponta-se assim a relevância de estudos que abordem o referido tema e que contemplem sua complexidade e subjetividade. Ainda, há escassez de estudos voltados especificamente o tema apontado em instituições de ensino superior (IESs). Este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: como a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria contribui em uma Instituição de Ensino Superior (IES)? O objetivo geral foi compreender a importância e a contribuição da transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES. Os objetivos específicos foram: a) identificar os possíveis espaços para a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) entre trabalhadores em uma IES; b) descrever como ocorre a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) dos trabalhadores em fase de aposentadoria para os demais trabalhadores em uma IES; c) identificar os fatores que facilitam e incentivam a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) para os trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES; e d) identificar a percepção dos gestores e trabalhadores jovens em uma IES em relação à transferência de conhecimentos por parte dos trabalhadores em fase de aposentadoria. Esta pesquisa configura-se num estudo de caso, de caráter exploratório e qualitativo, realizado em uma IES, do qual participaram quatorze trabalhadores em fase de aposentadoria, oito gestores e quatorze trabalhadores jovens. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e grupo focal, os quais foram organizados com o apoio do software NVivo®11, triangulados e analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados enfatizam a importância da socialização e da confiança no processo de transferência de conhecimentos. Conclui-se que a transferência de conhecimentos contribui para os trabalhadores para aproximar as relações de trabalho, adquirir maior grau de autonomia e reconhecimento, perceber oportunidades de crescimento profissional e pessoal, bem como também contribui para a IES, uma vez que por meio dela o histórico institucional é reconhecido e valorizado, possibilitando aprimorar processos, diminuir custos organizacionais, e otimizar o clima organizacional. Os resultados indicam contribuições para o avanço do conhecimento no que diz respeito à relação da transferência de conhecimento com o contexto da aposentadoria a partir de uma visão interpretativista, visto que são poucos os estudos nacionais e internacionais que abordam tal temática.

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

## ABSTRACT

The central theme of this dissertation is the process of knowledge transfer among workers in the context of retirement. This subject has been approached by different areas of study, but with little emphasis on the administrative sciences. The relevance of studies that address this theme and that contemplate its complexity and subjectivity is mentioned. Furthermore, there is a shortage of studies focused specifically on the transfer of knowledge among workers in the context of retirement in the scope of higher education institutions (HEIs). The present study aims to answer the following research question: how the knowledge transfer of workers in the retirement phase contributes to a Higher Education Institution (HEI)? This dissertation aims to understand the importance and contribution of the knowledge transfer of workers in the retirement phase in an HEI. The specific objectives were: a) to identify the possible spaces for the transfer of knowledge (tacit and explicit) among workers in an HEI; b) describe how the transfer of knowledge (tacit and explicit) of the workers in the retirement phase to the other workers in an HEI occurs; c) identify the factors that facilitate and encourage the transfer of knowledge (tacit and explicit) for workers in the retirement phase of an HEI; and d) to identify the perception of managers and young workers in an HEI about the transfer of knowledge by workers in the retirement phase. This research is based on an exploratory and qualitative case study, performed in an HEI, in which fourteen workers in the retirement phase, eight managers and fourteen young workers participated. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation and focus group, which were organized with the support of NVivo®11 software, triangulated and analyzed through content analysis. The results emphasize the importance of socialization and trust in the knowledge transfer process. It is concluded that the transfer of knowledge contributes to the workers in order to bring work relations closer together, to acquire a greater degree of autonomy and recognition, to perceive opportunities for professional and personal growth, as well as contributing to the HEI, since through it the institutional history is recognized and valued, making it possible to improve processes, reduce organizational costs, and optimize the organizational climate. The results indicate contributions to the advancement of knowledge regarding the relation of the transfer of knowledge to the context of the retirement from an interpretative view, since few national and international studies that deal with this subject.

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

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Seci adaptado.....	29
Figura 2 - Esquema conceitual analítico: transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria.....	51
Figura 3 - Desenho da pesquisa.....	64
Figura 4 - Nuvem de palavras: formas e espaços para a transferência de conhecimentos.....	77
Figura 5 - Nuvem de palavras: valor atribuído à transferência de conhecimentos.....	87
Figura 6 - Nuvem de palavras: práticas e incentivos organizacionais.....	97
Figura 7 - Contexto da aposentadoria em uma IES.....	109
Figura 8 - Formas e espaços para a transferência de conhecimentos.....	110
Figura 9 - Valor atribuído à transferência de conhecimentos.....	112
Figura 10 - Práticas e incentivos organizacionais.....	113
Figura 11 - Importância e contribuições da transferência de conhecimentos em uma IES....	114

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Condições que impulsionam a espiral do conhecimento .....	31
Quadro 2 - Os quatro BA.....	35
Quadro 3 - Etapas de coleta de dados.....	59
Quadro 4 - Fases da análise de dados .....	61
Quadro 5 - Categorias e subcategorias de análise .....	61
Quadro 6 - Campo para transferência de conhecimentos - BA .....	78
Quadro 7 - Como ocorre a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos.....	81
Quadro 8 - Percepções sobre como o conhecimento é transferido.....	82
Quadro 9 - Razões dos trabalhadores maduros para transferir conhecimentos.....	84
Quadro 10 - Valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores jovens e gestores .....	88
Quadro 11 - Valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores maduros	89
Quadro 12 - Contribuições da transferência de conhecimentos para os trabalhadores maduros .....	90
Quadro 13 - Contribuição da transferência de conhecimentos em uma IES.....	94
Quadro 14 - Práticas/incentivos para a transferência de conhecimentos .....	98
Quadro 15 - Práticas/incentivos que deveriam existir para a transferência de conhecimentos .....	100
Quadro 16 - Papel da gestão na transferência de conhecimentos.....	104



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AO - Aprendizagem Organizacional.

GEGP - Grupo de Pesquisa Estudos em Gestão de Pessoas.

GC - Gestão do Conhecimento.

GP - Gestão de Pessoas.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IES - Instituição de Ensino Superior.

IESs - Instituições de Ensino Superior.

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

PPGAdm - Programa de Pós-Graduação em Administração.

RGPS - Regime Geral de Previdência Social.

RH - Recursos Humanos.

RPPS - Regimes Próprios de Previdência Social.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Delimitação do tema de pesquisa</b> .....	18
<b>1.2 Objetivos</b> .....	21
1.2.1 Objetivo geral .....	21
1.2.2 Objetivos específicos .....	21
<b>1.3 Justificativa</b> .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	26
<b>2.1 Transferência de conhecimentos: definição do termo e modelos</b> .....	26
2.1.1 Conhecimento tácito .....	32
2.1.2 Transferência de conhecimentos tácitos no nível individual .....	36
<b>2.2 Mercado e significado do trabalho no contexto da aposentadoria</b> .....	39
2.2.1 Transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria .....	45
<b>2.3 Esquema conceitual analítico</b> .....	50
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	53
<b>3.1 Classificação e delineamento da pesquisa</b> .....	53
<b>3.2 Campo de estudo</b> .....	54
<b>3.3 Participantes da pesquisa</b> .....	55
<b>3.4 Coleta de dados</b> .....	57
<b>3.5 Análise e interpretação dos dados</b> .....	60
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	65
<b>4.1 Contexto da pesquisa de campo</b> .....	65
<b>4.2 Análise das categorias analíticas: transferência do conhecimento</b> .....	77
4.2.1 Transferência de conhecimentos: formas e espaços .....	77
4.2.2 Valor atribuído à transferência de conhecimentos .....	86
4.2.3 Práticas e incentivos organizacionais .....	97
<b>4.3 Análise da transferência do conhecimento com base no esquema conceitual analítico</b> .....	108
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	115
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	120
<b>APÊNDICES</b> .....	137

<b>APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa</b> .....	138
<b>APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido</b> .....	141
<b>APÊNDICE C – Roteiros das entrevistas semiestruturadas</b> .....	142
<b>APÊNDICE D – Roteiro do grupo focal</b> .....	145
<b>APÊNDICE E – Roteiro da observação não participante</b> .....	146
<b>ANEXOS</b> .....	148
<b>ANEXO 1 - Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa</b> .....	149

## 1 INTRODUÇÃO

Os diversos papéis assumidos pelos indivíduos ao longo de suas vidas estão relacionados à carreira, saúde, necessidades financeiras, bem-estar psicológico e cultura (LYTLE; FOLEY; COTTER, 2015), os quais são colocados em questionamento no momento da aposentadoria. No contexto organizacional, o ingresso de novas gerações traz consigo novos hábitos, valores e comportamentos, e assim, equipes intergeracionais são determinantes de um novo ambiente (COLET; MOZZATO; BITENCOURT, 2017; MUNARI et al., 2017) e de um modo de trabalho que combina/contrasta experiência e dinamismo/velocidade na ação com inexperiência e cautela na decisão (CAMARANO, 2001; SILVA; WETZEL; LOPES, 2008; VANZELLA; LIMA NETO; DA SILVA, 2011; MUNARI et al., 2017). Os principais benefícios são a memória e a experiência dos trabalhadores “maduros”, além da habilidade para lidar com as novas tecnologias de comunicação e informação dos trabalhadores “jovens”<sup>1</sup> (FRANÇA; CARNEIRO, 2009).

Somam-se às transformações citadas, as contribuições de Dutra e Veloso (2000), os quais afirmam que a necessidade de as organizações oferecerem respostas rápidas e atuarem globalmente fez com que os profissionais também modificassem sua forma de atuação. Neste contexto, Andrade (2011) aponta criticamente para a visão do ser humano nas organizações, na qual as pessoas são vistas como elementos estratégicos de formação de capital, indicando uma forma de subjetividade voltada aos objetivos corporativos. Assim, inúmeras consequências individuais negativas são apontadas, tais como a instrumentalização das relações pessoais como oportunidades de negócios, a indiferenciação entre tempo de trabalho e tempo de lazer, a impossibilidade de se dedicar a um trabalho em que suas qualidades e sua dignidade estão inteiramente implicadas, entre outros. Diante disso, o referido autor ressalta que é necessário abrir espaço para outros valores e sentidos para que assim seja possível construir um mundo mais humano.

---

<sup>1</sup> O termo “maduro” é utilizado para se referir aos trabalhadores em fase de aposentadoria, enquanto o termo “jovens” é utilizado para se referir aos trabalhadores que não se encontram em fase de aposentadoria, independentemente da respectiva 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. Esta nomenclatura foi escolhida com base nos estudos de Augusto (2005) e Bruni, Menna-Barreto e Marques (2007), os quais percebem a juventude como uma etapa que antecede a maturidade, um momento de descoberta da vida e da sua história, essencial para a formação do indivíduo. Os autores afirmam que existe certa recusa com o termo “amadurecer”, visto que remete ao envelhecimento. Entretanto, não se tem como pretensão na presente dissertação a polarização das gerações ou o enquadramento de diferentes gerações, mas sim identificar os participantes da presente pesquisa, a fim de facilitar a leitura e a compreensão dos conteúdos abordados.

Ainda, Dutra e Veloso (2000) observam que os estudos sobre carreira mudaram seu foco, uma vez que se busca no trabalho não apenas estabilidade profissional com vistas ao sustento, mas significado, propósito, identidade e aprendizado. Essa forma de atuação dos trabalhadores, que atribui valor ao significado do trabalho e ao aprendizado individual alcançado por meio deste, ressalta a importância de que as organizações também aprimorem o olhar voltado as suas práticas e incentivos relacionados à gestão de pessoas (GP), uma vez que o trabalho exerce uma importante função social e psíquica, sendo fator de integração a determinados grupos e um dos grandes alicerces de constituição dos indivíduos (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

O fenômeno da aposentadoria de trabalhadores emerge no campo da GP, uma vez que diversos fatores sociais, culturais e econômicos resultam desse processo (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015), e se configuram como um desafio para o qual as organizações nem sempre estão preparadas. Dentre tais desafios, encontra-se o de incentivar a transferência de conhecimentos entre trabalhadores, especialmente no que diz respeito à transferência de conhecimentos dos trabalhadores maduros para as gerações mais jovens, uma vez que indivíduos de diferentes gerações têm conhecimentos diferenciados e os compartilham em momentos diversos (SOUTO, 2014; GERPOTT; WILLENBROCK; VOELPEL, 2017). Ressalta-se que o conhecimento dos trabalhadores maduros foi construído ao longo dos anos, muito provavelmente por meio de interações, relacionamentos e experiências que muitas vezes são difíceis de reconstruir (SOUTO, 2014). Neste contexto, estudos anteriores apontam que a perda de conhecimentos resultante da rotatividade induzida pela aposentadoria pode representar uma ameaça às organizações e às pessoas que dela fazem parte (ASHWORTH, 2006; CHIGADA; NGULUBE, 2016).

A temática da transferência de conhecimentos entre trabalhadores no contexto da aposentadoria vem sendo abordada por diferentes áreas de estudo, porém com pouca ênfase nas Ciências Sociais Aplicadas. Assim, a fim de conhecer em profundidade o tema proposto, recorreu-se ao método de revisão integrativa de literatura<sup>2</sup>, a partir do qual foi possível observar a necessidade de mais pesquisas na respectiva área. Segundo Fossatti, Mozzato e Moretto (2018), o uso do método de revisão integrativa de literatura tem crescido na área das Ciências Sociais Aplicadas, porém, nos estudos nacionais está longe de alcançar a amplitude de sua utilização, como ocorre nos estudos internacionais. As referidas autoras apontam que a revisão

---

<sup>2</sup> A revisão integrativa de literatura é um método de pesquisa que faz parte das revisões bibliográficas sistemáticas e tem a finalidade de reunir estudos empíricos ou teóricos, a fim de fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular. Tais estudos são realizados mediante diferentes metodologias, permitindo aos pesquisadores a síntese de resultados sem ferir a filiação epistemológica dos estudos incluídos (SOARES et al., 2014).

integrativa se diferencia de outros métodos devido às suas etapas pré-definidas, que tendem a garantir maior rigor metodológico e confiabilidade dos dados analisados. Assim, com base na revisão integrativa realizada<sup>3</sup>, o estado da arte pode ser apresentado. Inicialmente, observa-se que o ano com maior número de publicações foi 2012 (8 estudos) seguido por 2016 (5 estudos). Desde então, há baixo número de publicações por ano no que diz respeito à transferência de conhecimentos de trabalhadores no contexto da aposentadoria na área das Ciências Sociais Aplicadas. O periódico com maior número de publicações é o *Industrial and Comercial Training*, o qual conta com duas publicações na temática pesquisada; os demais periódicos contam com uma publicação cada, apontando para uma heterogeneidade de periódicos onde os estudos estão sendo publicados. Além disso, apenas um estudo é nacional, ressaltando a necessidade de mais pesquisas nacionais na área.

A grande maioria das publicações corresponde à artigos científicos, seguido de capítulos de livro, representando respectivamente 58,06% e 19,35% dos estudos. Quanto ao número de citações, dois artigos se destacam, a exemplo de Calo (2008) e Levy (2011). Calo (2008) aborda os riscos e os desafios que as organizações enfrentam no que diz respeito à transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros antes de se aposentarem, enquanto Levy (2011) questiona como as organizações podem minimizar a perda de conhecimento durante o processo de aposentadoria. Apesar de apenas um estudo nacional (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012) ter sido encontrado de acordo com os critérios estabelecidos, este é um dos que apresenta maior quantidade de citações, se comparado aos demais. Os autores buscam identificar, a partir da percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural, a gestão do conhecimento (GC) na respectiva organização, uma vez que um dos problemas enfrentados por eles é a perda de conhecimento ocasionada pela aposentadoria.

Ao analisar o debate da transferência de conhecimentos e sua relação com a aposentadoria ao longo dos anos, observa-se que, em 2008, Calo (2008) aponta que as organizações têm enfrentado significativas mudanças demográficas, porém, o envelhecimento dos trabalhadores ainda estava apenas começando a ser abordado por elas como um desafio estratégico. O referido autor afirma que à medida em que os trabalhadores se aposentam, é

---

<sup>3</sup> A busca na literatura nacional e internacional foi baseada no período de 2008 a 2018, nas bases de dados Anpad, Portal de Periódicos da Capes, *Sage*, *Scielo*, *Scopus*, *Spell* e *Web of Science*. A busca do termo “transferência de conhecimento” relacionado com “aposentadoria” em língua portuguesa e inglesa, bem como seus derivados, foi feita em resumos, palavras-chaves e títulos na área de Ciências Sociais Aplicadas, sem limitação de modalidade de estudo. Utilizou-se o operador “and” a fim de contemplar apenas estudos que relacionassem os dois termos de forma conjunta. Em um primeiro momento, foram localizados 32 estudos, porém após a análise de seus resumos, foram pré-selecionados 31, os quais incluíram capítulos de livros, artigos e documentos de conferências/eventos que se aproximavam da temática proposta.

necessário que as organizações planejem a transição destes. Por outro lado, Kaye e Cohen (2008) abordam a retenção de trabalhadores maduros como uma solução viável para os dilemas de qualificação de pessoas a curto e longo prazo, garantindo que exista a transferência de conhecimentos e habilidades entre as equipes.

Calo (2008) observa que uma competência central para todos os profissionais de GP é ter a conscientização das mudanças demográficas e de como o envelhecimento dos trabalhadores determina a implementação de políticas e práticas eficazes nas organizações. Corroboram com esta afirmação Kaye e Cohen (2008), os quais apontam que tais mudanças demográficas exigirão não apenas um planejamento em relação aos seus impactos, mas também uma mistura geracional de indivíduos que possam criar ambientes coesos nas organizações. Ainda, outros autores como Capelli (2005), Dencker, Joshi e Martocchio (2008) e Benson e Brown (2011) afirmam que as mudanças demográficas citadas geram desafios para a para a área de GP no que tange, principalmente, a revisão de políticas, processos e práticas de gestão que visem à convivência de grupos de diferentes idades e gerações nas organizações.

Em 2009, autores como Haynes, Phillips e Roper (2009), Alfeis (2009), Menard (2009), bem como Guvernator e Landaeta (2009) trazem contribuições para a temática da transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria. Os primeiros propuseram que o gerenciamento de talentos é crítico para as organizações, sendo assim necessário desenvolver estratégias focadas na transferência de conhecimentos entre os trabalhadores. Neste contexto, Alfeis (2009) apresenta um modelo de planejamento para a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros para seus sucessores e Guvernator e Landaeta (2009) buscam identificar como o conhecimento está sendo transferido dentro das organizações. Por outro lado, Menard (2009) argumenta que as organizações podem usar redes corporativas para transferir o conhecimento dos trabalhadores maduros também após a aposentadoria. O referido autor aponta que não é necessário interromper o processo de transferência de conhecimentos quando os trabalhadores se aposentarem, uma vez que as organizações podem permanecer em contato com os trabalhadores maduros e manter o acesso ao seu *know-how* e *know-who* por meio de políticas organizacionais.

No ano de 2010, o estudo de Hu (2010) contribui com uma perspectiva holística que envolve tanto o trabalhador maduro quanto os demais trabalhadores no que diz respeito à transferência de conhecimentos, onde ambos os grupos reconhecem que o conhecimento está sendo perdido quando o trabalhador maduro se ausenta da organização. Em 2011, três estudos foram localizados, a exemplo de Hipp e Verworn (2011), Bales e Long (2011) e Levy (2011). Hipp e Verworn (2011) abordam a valorização da experiência, do conhecimento e do

desempenho de trabalhadores maduros como uma estratégia de motivação para o permanecimento destes nas organizações. Assim, para os referidos autores, é crucial estabelecer uma cultura organizacional que apoie a aprendizagem e supere estereótipos de discriminação em relação aos trabalhadores maduros. Ainda, Bales e Long (2011) abordam a eficácia de programas de *mentoring* nas organizações como uma ação para minimizar a perda significativa de conhecimentos decorrente da aposentadoria.

Em 2012, ano com maior número de publicações na temática proposta, o debate permeou os seguintes cenários: a) importância da criação de uma cultura organizacional de apoio para as mudanças associadas ao envelhecimento, as quais incluem o gerenciamento intergeracional e o incentivo à transferência de conhecimentos explícitos e tácitos à medida que trabalhadores maduros se aposentam (MCINTOSH; ZHANG, 2012); b) planejamento para evitar a perda de conhecimento que acompanha a aposentadoria de gestores (WINSHIP, 2012); c) revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional (AO), organizações de aprendizagem e organizações inteligentes, criando um retrato das práticas de gerenciamento e transferência de conhecimentos (LEMAY et al., 2012); d) estudo sobre o planejamento sucessório, a fim de buscar soluções para reestruturar e reorganizar práticas organizacionais de maneira a evitar a perda de conhecimento (APPELBAUM et al., 2012); e) compartilhamento de conhecimento entre gerações (KUYKEN, 2012); f) apresentação de um modelo que pode ser usado para avaliar como as organizações reagirão e alavancarão o conhecimento entre gerações (DAVIS; SARKANI; MAZZUCHI, 2012); e, por fim, g) identificação, a partir da percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural, a GC (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Em 2013, os estudos abordaram as maneiras de retenção de conhecimento organizacional por meio da transferência de conhecimentos entre profissionais de diferentes gerações (PILOTTE; BAIRAKTAROVA; EVANGELOU, 2013), bem como buscaram identificar de que maneira o conhecimento está sendo transferido dentro das organizações municipais de serviços públicos (GUVERNATOR; LANDAETA, 2013). Em 2014, Short (2014) explorou o *mentoring* no local de trabalho como uma estratégia de desenvolvimento de GP para trabalhar com a transferência de conhecimentos. Em 2015, Anghel, Cioara e Salomie (2015) propõem um estudo voltado à fornecer serviços para apoiar trabalhadores maduros no processo de aposentadoria, bem como transferir conhecimentos para os trabalhadores mais jovens.

Em 2016, segundo ano com maior número de publicações, o debate perpassou os seguintes cenários: a) Royer e Latz (2016) abordam como a memória institucional pode ser



preservada com a sucessão de gestores para uma nova geração; b) Vella e Pace (2016) abordam as mudanças no mercado de trabalho e a reforma previdenciária, com idades mais altas para a aposentadoria e períodos mais longos de contribuição, o que abre espaço para a temática da transferência de conhecimentos entre os trabalhadores; c) Lambert et al. (2016) buscam determinar se a geração, o gênero e o nível de escolaridade de um trabalhador influenciam suas crenças sobre a mudança de liderança geracional; d) Weber et al. (2016) abordaram a aposentadoria de trabalhadores e a perda de conhecimentos especializados; e, por fim, e) Palm (2016) aborda aspectos gerenciais e organizacionais da aposentadoria.

Em 2017, os estudos localizados buscaram: a) melhorar a eficiência da transferência de conhecimentos (PALM, 2017); b) compreender centros de capacitação como um espaço de cooperação e transferência de conhecimentos (CAHA et al., 2017); c) melhorar a eficiência da transferência de conhecimentos em uma organização farmacêutica (VALENZUELA et al., 2017); e, por fim, d) investigar a motivação de trabalhadores maduros para transferência de conhecimentos (THÜRMER; YEDYENYOVA; SPIEB, 2017).

Ao analisar o campo de debate da temática proposta, observa-se uma diversidade de enfoques que podem ser abordados em relação a transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria, possibilitando assim abertura para novos estudos. Neste contexto, Lemay et al. (2012), bem como Kuyken (2012) apontam que o desenvolvimento da gestão estratégica do conhecimento parece ser uma necessidade e uma preocupação das organizações. Assim, com base nos estudos apresentados, autores como Mcintosh e Zhang (2012), Kuyken (2012), Pilotte, Bairaktarova e Evangelou (2013), Anghel, Cioara e Salomie (2015) e Palm (2016), sugerem que seja abordado como agenda de pesquisa, entre outros assuntos: a) o papel da gestão para o incentivo à transferência de conhecimentos; b) aprofundamento na execução prática de processos de GC nas organizações; c) identificação do conhecimento que está sendo perdido nas organizações; e, por fim, d) colisão geracional e transferência de conhecimentos.

Com base nos *gaps* apontados e nas afirmações de Bleich et al. (2015) de que existem poucos exemplos de abordagens intencionais para incentivar a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros por parte das organizações, define-se o tema desta dissertação. Aponta-se assim para a relevância de estudos que abordem a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros nas organizações com um enfoque que considere as questões/benefícios organizacionais na respectiva temática, mas que, para além disso, perceba a complexidade e a subjetividade que envolve os trabalhadores que fazem parte de tal processo.

## 1.1 Delimitação do tema de pesquisa

Em 1988, na Constituição Federal Brasileira, o termo seguridade social<sup>4</sup> foi adotado como uma política que busca a proteção integral do ser humano, oferecendo-lhe condições de existência digna (ROCHA, 2018). Em síntese, a previdência social<sup>5</sup> atua como uma poupança forçada do segurado, a qual visa garantir que este consiga se sustentar no momento em que não estiver em condições de continuar trabalhando (SILVA; BARBOSA, 2018). O Regime Geral de Previdência Social (RGPS) é regulado pelas Leis 8.213/91<sup>6</sup> e 8.212/91 e é destinado aos trabalhadores celetistas da iniciativa privada, gerido pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) (MELO; MARTINS, 2018). Porém, o governo brasileiro propôs uma reforma na previdência<sup>7</sup>, alegando querer evitar que seja colocado em risco o recebimento de aposentadorias, pensões e demais benefícios para as futuras gerações (PREVIDÊNCIA, 2018).

Segundo Melo e Martins (2018), a reforma da previdência visa aumentar suas receitas, mas pode produzir o efeito contrário, visto que o RGPS pode se tornar desacreditado e gerar desinteresse das pessoas em contribuir. Deste modo, segundo os referidos autores, há uma tendência de as pessoas desistirem de se aposentar pelas previdências públicas e investirem na previdência privada. Para os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, por exemplo, as mudanças previstas apontam para um cenário no qual, para se aposentar com um valor de benefício adequado, seria necessário trabalhar dos 16 aos 65 anos ininterruptamente. Assim que a reforma da previdência pode gerar inseguranças em todas as classes de trabalhadores, sejam jovens ou maduros, sendo o tempo de permanência no mercado de trabalho e a necessidade de complemento de renda dois aspectos relevantes.

A reforma previdenciária atua ainda como um incentivo à permanência da população madura no mercado de trabalho formal (FURTADO, 2005), uma vez que as mudanças econômicas no mercado de trabalho impactam diretamente os sistemas de seguridade e

---

<sup>4</sup> Seguridade social compreende um conjunto de ações destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência social e à assistência social, sendo estes regulamentados pela Lei 8.213/91 e pela Lei 8.212/91 (Lei de Benefícios e Lei de Custeio da Previdência Social), pela Lei 8.080/90 (Lei do Sistema Único de Saúde) e pela Lei 8.742/93 (Lei Orgânica de Assistência Social) (BRASIL, 1988).

<sup>5</sup> Segundo França (2009), o benefício do INSS é relevante para os seus usuários, porém seus baixos rendimentos não garantem o atendimento às necessidades básicas de inclusão na sociedade brasileira. Barros e Muniz (2014) apontam que o baixo valor das aposentadorias não supre as necessidades básicas do trabalhador aposentado, tais como saúde, alimentação, medicamentos, moradia e lazer.

<sup>6</sup> A Lei nº 8.213/91 dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social, tais como: a) aposentadoria por tempo de contribuição; b) aposentadoria por idade; c) aposentadoria por invalidez; d) aposentadoria especial; e) auxílio-acidente; f) auxílio-doença; g) pensão por morte; e h) salário maternidade (BRASIL, 1991).

<sup>7</sup> Segundo Melo et al. (2018), as principais mudanças com a Proposta da Reforma da Previdência, a PEC 287/2016, englobam a aposentadoria por tempo de contribuição e a possibilidade de se aposentar proporcionalmente.

previdência social, resultando em um maior número de trabalhadores maduros que buscam permanecer ou se reinserir no mercado de trabalho (FRENCH; JONES, 2017). Segundo dados do IBGE (2014), por exemplo, embora a principal fonte de rendimento da população acima de 60 anos seja a aposentadoria ou pensão (67,6%), o trabalho formal contribui com 28,3% da composição do rendimento. Assim, a necessidade de prover a família, associada à perda do poder aquisitivo ocasionado pelos baixos valores dos benefícios previdenciários, pode contribuir para explicar a permanência de trabalhadores maduros no mercado de trabalho (RIBEIRO et al., 2018).

Além dessas questões delineadas, 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, além das incertezas causadas pelas mudanças na legislação no que diz respeito ao processo de aposentadoria, os referidos autores apontam para a relevância da permanência das pessoas com mais de 60 anos no mercado de trabalho, os quais têm mais do que habilidades rudimentares e *know-how* de rotina sobre processos comuns, mas sim dispõem de conhecimentos tácitos que envolve fatores intangíveis (SUMBAL; TSUI; LEE, 2015).

Segundo Lemos e Jóia (2012) é possível identificar na literatura científica alguns indicadores relevantes à disseminação de conhecimentos tácitos nas organizações os quais envolvem desde o gerenciamento individual do tempo para transferência de conhecimentos até a confiança mútua entre os trabalhadores. Segundo os referidos autores, a transferência de conhecimentos tácitos perpassa o reconhecimento e a recompensa da organização para com a trajetória dos trabalhadores maduros. Uma vez que o conhecimento tácito é obtido por meio de processos individuais internos, como experiência, reflexão e internalização (SZULANSKI, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GRANT, 2007), o componente pessoal é determinante para o seu compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, à medida que os trabalhadores maduros desligam-se de uma organização, levam consigo experiências e conhecimentos acumulados ao longo dos anos que poderiam agregar tanto para as organizações, quanto para as pessoas que dela fazem parte (SUMBAL; TSUI; LEE, 2015).

Neste contexto, as mudanças demográficas no Brasil apontam para a necessidade um novo olhar aos trabalhadores maduros, uma vez que em 2008, segundo o IBGE (2008), enquanto as crianças de 0 a 14 anos de idade correspondiam a 26,47% da população total, a população com 60 anos ou mais representava apenas 6,53%. Em 2050, o primeiro grupo tem a previsão de representar 13,15% da população, enquanto o segundo grupo tende a ultrapassar os

22,71% da população total. Desse modo, os dados do IBGE (2008) indicam um cenário de envelhecimento dos trabalhadores que amplia os desafios existentes também no âmbito organizacional.

As organizações perdem ao não incentivarem a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros aos trabalhadores jovens, pois isso não apenas compromete a eficácia na execução de projetos futuros (KAZIMIER; JOHNSON, 2015), mas também envolve questões subjetivas voltadas aos trabalhadores, dentre as quais, como afirmam Thürmer, Yedyenyova (2017), os trabalhadores maduros podem se sentir valorizados quando são incentivados a transmitir sua experiência e seus conhecimentos aos mais jovens. Para Sabbag (2007) alguns fatores como a confiança, a transparência nas relações, a ética, a lealdade, as relações horizontais de igualdade, o desejo de pertencimento ao grupo, entre outros, facilitam e incentivam a transferência de conhecimentos entre os indivíduos no contexto organizacional.

Ter o conhecimento disponibilizado não é garantia de que esse seja transferido aos demais, o que faz com que as organizações tenham a responsabilidade de criar espaços e tempos para incentivar tal transferência (CHIRAWATTANAKIJ; RACTHAM, 2015). No contexto de uma instituição, Mello (2017) aponta que as relações de confiança são afetadas pelas instituições, ao mesmo tempo em que a confiança também as afeta, uma vez que a confiança não se encontra apenas no plano psicológico, mas também no plano social. Segundo Bachmann e Inkpen (2011), a confiança pode ser vista como uma forma de ação individual ou coletiva que está constitutivamente imersa no ambiente institucional no qual um relacionamento está colocado.

As instituições de ensino superior (IESs) têm sido vistas como fontes de produção e transferência de conhecimentos (CASTRO; TEIXEIRA; LIMA, 2014). Porém, estudos recentes focados na transferência de conhecimentos em IESs voltam-se especialmente para a transferência entre as IESs e as demais organizações (GUERRERO; URBANO, 2012; CASTRO; TEIXEIRA; LIMA, 2014; VOLLES; GOMES; PARISOTTO, 2017), assim como para a transferência de conhecimentos para os docentes de ensino superior (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2016) e para a relação entre a universidade e a sociedade (FRAGA, 2017). Portanto, há escassez de estudos voltados especificamente para a transferência de conhecimentos entre os trabalhadores maduros e jovens das IESs no contexto da aposentadoria, sendo este um *gap* identificado para a realização desta dissertação. Nesse sentido, em estudo voltado a Universidades Comunitárias, Shults (2001) afirma que a experiência, a história e a compreensão íntima da missão, dos valores e da cultura da organização podem ser perdidas com o processo de aposentadoria de trabalhadores.

Assim, dado o exposto no que diz respeito à transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria, a presente dissertação visa responder a seguinte questão de pesquisa: como a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria contribui em uma Instituição de Ensino Superior (IES)?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Compreender a importância e a contribuição da transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) identificar os possíveis espaços para a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) entre trabalhadores em uma IES;
- b) descrever como ocorre a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) dos trabalhadores em fase de aposentadoria para os demais trabalhadores em uma IES;
- c) identificar os fatores que facilitam e incentivam a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) para os trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES;
- d) identificar a percepção dos gestores e trabalhadores jovens em uma IES em relação à transferência de conhecimentos por parte dos trabalhadores em fase de aposentadoria;

## **1.3 Justificativa**

A temática proposta nesta dissertação justifica-se no campo científico em virtude de que o tema transferência de conhecimentos e sua relação com o contexto da aposentadoria, além de serem apontados individualmente com necessidade de aprofundamento, não possuem ampla correspondência na literatura nacional e internacional quando relacionados. A sugestão de incluir a temática da transferência de conhecimentos na agenda de pesquisa sobre AO é apontada desde 2003 por Lyles e Easterby-Smith (2003). Takahashi e Fischer (2009), assim como Zimmer e Leis (2011), reforçam essa necessidade especialmente em estudos nacionais, a

fim de acompanhar o debate internacional, como já foi apontado na introdução desta dissertação. Do mesmo modo, a importância de abordar o contexto da aposentadoria no âmbito organizacional vem sendo reforçada por estudos anteriores (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015).

Lyles e Easterby-Smith (2003) enfatizam que até o ano de 2001, a criação e a transferência de conhecimento eram os temas mais pesquisados por especialistas em AO internacionalmente. Porém, não houve ampla correspondência dessa temática com a produção nacional. Os referidos autores afirmam que a menor incidência de termos como memória organizacional e aprendizagem de grupo no âmbito científico nacional poderia estar relacionada com a baixa quantidade de estudos voltados à transferência de conhecimentos, ressaltando a importância de pesquisas na área. Apesar do interesse na temática da transferência de conhecimentos ter crescido ao longo dos anos, há um baixo número de estudos internacionais e nacionais que de fato integram a transferência de conhecimento com o contexto da aposentadoria, a exemplo das pesquisas desenvolvidas por Calo (2008), Alfeis (2009), Hu (2010), Bales e Long (2011), Lemay et al. (2012), Pilotte, Bairaktarova e Evangelou (2013), Short (2014), Royer e Latz (2016), Lambert et al. (2016) e Palm (2017), como pôde ser detectado com a revisão integrativa realizada e brevemente apresentada anteriormente. Justifica-se, assim, a realização da presente pesquisa em razão desta lacuna científica, especialmente nos estudos brasileiros, no que diz respeito à transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria nas organizações.

Zimmer e Leis (2011) observam que os artigos de cunho empírico são ressaltados no tema gestão e transferência de conhecimento, porém, apesar de o número de pesquisas qualitativas com abordagens exploratórias e descritivas se sobreporem, a maioria dos artigos apresentam abordagem funcionalista. Segundo Mozzato e Grzybovski (2013), o funcionalismo revela pressupostos teóricos voltados à regulação e à objetividade, buscando fornecer soluções práticas, objetivas e deterministas. Porém, segundo as referidas autoras, observa-se a necessidade da conexão de diferentes racionalidades para a formação de conhecimento científico reflexivo no campo da Administração, uma vez que os estudos organizacionais têm sido desenvolvidos pela influência do positivismo. Desse modo, ressalta-se a importância de realizar pesquisas com abordagens interpretacionistas<sup>8</sup>, por exemplo, visto que

---

8 Nomenclatura utilizada por Vergara e Caldas (2005) para o paradigma interpretativista de Burrell e Morgan (1979). Para Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativista baseia-se na visão de que a realidade social é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Assim, segundo os autores, a sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação e não do observador. Como a abordagem funcionalista, a interpretativa se baseia na suposição de que há um padrão implícito e uma ordem no sistema social, porém o

fundamentalmente, o interpretacionismo questiona o objetivismo existente no pensamento funcionalista e percebe as organizações como processos orientados das ações das pessoas. Assim, o olhar nesta dissertação volta-se à uma realidade social vista como uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA; CALDAS, 2005).

No âmbito organizacional, a temática proposta justifica-se em virtude da necessidade de que os profissionais possuam cada vez mais domínio de uma multiplicidade de tarefas e, em contrapartida, a rapidez dos avanços tecnológicos tende a impossibilitar o acompanhamento de tais mudanças, criando um possível processo de desqualificação do trabalhador (LANCMAN; SZNELWAR, 2004). Aliado a esse cenário, a crescente presença de novas gerações no mercado de trabalho (MUNARI et al., 2017) e o envelhecimento dos trabalhadores (IBGE, 2008) podem ser vistos como oportunidades para o incentivo à transferência de conhecimentos entre os trabalhadores, uma vez que, como pontuam Takeuchi e Nonaka (2008), as organizações não podem criar conhecimento sozinhas, sem os indivíduos. Desse modo, de acordo com os autores, apoiar e incentivar ações voltadas à criação e à transferência de conhecimentos é essencial e traz benefícios em diversos âmbitos.

No que diz respeito à aposentadoria, estudos anteriores já previam que, em um futuro próximo, diversos questionamentos seriam apontados, uma vez que o envelhecimento populacional é crescente e se torna cada vez mais visível nos diferentes contextos, implicando na construção de novas modalidades de interação laboral (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). A aposentadoria traz consigo importantes implicações para os envolvidos, nas mais diversas esferas da vida, assinalando a responsabilidade social e das organizações diante desse processo (BRESSAN et al., 2012).

Estudos anteriores sugerem novas pesquisas sobre as implicações da aposentadoria na transferência de conhecimentos entre os trabalhadores, apontando os grupos de trabalho como uma possível solução, visto que o legado de conhecimentos e experiências dos trabalhadores maduros podem permanecer e ter continuidade se incorporados em processos grupais (ASHWORTH, 2006). Zanelli, Silva e Soares (2009) observam a necessidade de abordar a aposentadoria nas organizações especialmente pelo fato de que, no Brasil, a transição para a aposentadoria não implica, necessariamente, na saída do mercado de trabalho, uma vez que aposentados podem permanecer trabalhando. Ao considerar os trabalhadores maduros, observa-

---

teórico interpretativo vê a tentativa funcionalista de estabelecer uma ciência social objetiva como um fim inalcançável. Para Vergara e Caldas (2005) a essência da crítica interpretacionista foca-se no objetivismo exacerbado e limitante do funcionalismo, uma vez que para os interpretacionistas as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas.



se que esses podem contar com uma longa trajetória na organização em que estão inseridos e na qual pretendem se aposentar, o que faz com que possuam conhecimentos e experiências construídas em um determinado contexto, que podem estar alinhadas à cultura da respectiva organização (SOUTO, 2014).

No âmbito profissional, uma perspectiva voltada à transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria pode oportunizar a troca de conhecimentos entre os diferentes perfis geracionais (BARRETO et al., 2011), assim como reconhecer e valorizar a importância dos conhecimentos adquiridos por trabalhadores em fase de aposentadoria em sua trajetória na organização. Do mesmo modo, ações voltadas à temática proposta podem futuramente embasar práticas organizacionais voltadas tanto à preparação para a aposentadoria quanto ao planejamento de sucessão de trabalhadores, uma vez que ao pensar nos conhecimentos adquiridos ao longo dos anos pelos trabalhadores e na sua transferência para os demais, o olhar do pesquisador volta-se tanto à subjetividade do trabalhador quanto à organização pesquisada. Ressalta-se que considerar o contexto da aposentadoria contribui para com as organizações ao englobar os aspectos subjetivos do trabalhador, como sua autoestima e o seu sentimento de pertencimento e de valorização (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015).

Além disso, o campo de pesquisa desta dissertação faz parte de uma IES e, segundo Bronzo e Honório (2005), a implementação de elementos institucionais em uma organização implica em um paradoxo, pois ao mesmo tempo em que tais elementos legitimam rotinas existentes, resultando em estabilidade, criam elementos novos que se tornam institucionais com o tempo. Os autores apontam que as instituições são vistas como um conjunto de regras formais e informais que determinam as oportunidades em uma sociedade e apresentam a particularidade de atuarem como respostas às pressões internas e externas de uma comunidade, de modo que os padrões de resposta se pautam por valores compartilhados. Assim, as instituições podem influenciar o comportamento social (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Deste modo, pesquisar a transferência de conhecimento no contexto da aposentadoria em uma IES acrescenta originalidade ao estudo, o qual traz particularidades específicas de uma organização com elementos institucionais. Além disso, conforme já apresentado, os estudos recentes voltados à transferência de conhecimento nas IESs não focam especificamente na transferência de conhecimentos entre os trabalhadores maduros e jovens das IESs no contexto da aposentadoria, apontando para uma lacuna de pesquisa (GUERRERO; URBANO, 2012; CASTRO; TEIXEIRA; LIMA, 2014; SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2016; VOLLES; GOMES; PARISOTTO, 2017; FRAGA, 2017).



O problema de pesquisa desta dissertação justifica-se devido ao fato de que as mudanças demográficas no Brasil exigem um novo olhar aos trabalhadores maduros, bem como à transferência de conhecimentos destes para os demais, o que pode agregar tanto para as pessoas envolvidas quanto para a própria organização. Nesse sentido, o conhecimento é percebido como uma das alternativas para proporcionar o crescimento organizacional, visto que é considerado uma das formas de as organizações permanecerem e se destacarem no âmbito em que estão inseridas, bem como um dos caminhos possíveis para a qualificação dos trabalhadores (JESUS; MOURÃO, 2012; GERPOTT; WILLENBROCK; VOELPEL, 2017). Ressalta-se que na presente dissertação, busca-se abordar as variantes do conhecimento que envolvem não apenas os aspectos organizacionais, mas sim os trabalhadores e a sua subjetividade, especialmente no contexto da aposentadoria.

Dado o exposto, considera-se que esta dissertação confere caráter original devido ao baixo número de estudos que relacionam a transferência de conhecimentos com o contexto da aposentadoria na área de Ciências Sociais Aplicadas, especialmente no que diz respeito aos estudos nacionais. Assim, este estudo contribui tanto para o avanço do tema da transferência do conhecimento, quanto para com as práticas organizacionais na área de GP e relações de trabalho. Dessa forma, a presente dissertação contribui para com a linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas e com os estudos desenvolvidos pelo Grupo de Pesquisa Estudos em Gestão de Pessoas (GEGP), em última análise, com o Programa de Pós Graduação em Administração (PPGAdm) da Universidade de Passo Fundo, os quais privilegiam estudos no âmbito estratégico das organizações, sobretudo concernentes a políticas e práticas em GP, aprendizagens, competências, carreiras e relações de trabalho.

Chegando ao final do primeiro capítulo desta dissertação, o qual expõe os elementos introdutórios, apresenta-se também a forma como a dissertação está estruturada. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado, o qual contempla a transferência de conhecimentos, bem como o contexto da aposentadoria e a relação entre ambos. No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, contemplando sua classificação e delineamento, campo de estudo, participantes, bem como a forma de coleta, análise e interpretação dos dados. No quarto capítulo expõe-se a apresentação e análise dos resultados, contemplando desde a análise do contexto da pesquisa de campo, bem como a análise das categorias analíticas e a aplicação o esquema conceitual analítico. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões do presente estudo e posteriormente as referências que o embasaram, bem como os apêndices e anexos utilizados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico que embasa a presente dissertação. Assim, serão expostas, inicialmente, reflexões sobre a transferência de conhecimentos, incluindo o conhecimento tácito e a transferência deste no nível individual. Em um segundo momento apresenta-se o embasamento teórico voltado ao processo de aposentadoria, o qual inclui reflexões sobre o mercado de trabalho e a aposentadoria, o significado do trabalho, bem como reflexões a respeito da transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria. Por fim, será apresentado o esquema conceitual analítico desta dissertação.

### **2.1 Transferência de conhecimentos: definição do termo e modelos**

O campo da GC surgiu nos anos 1990 e é compreendido por diferentes perspectivas e abordagens, visto que não há um único conceito capaz de englobar todas as facetas do conhecimento e sua complexidade (ZIMMER; LEIS, 2011). Ressalta-se que ainda não existe um consenso conceitual entre os teóricos que estudam a GC, visto que há na literatura um grande número de abordagens e tentativas de definição (RIBEIRO et al., 2017). Segundo Keen e Tan (2008), a GC não é definitiva em seus variados domínios de teoria e prática. Deste modo, segundo os referidos autores, a heterogeneidade desses domínios é, ao mesmo tempo, a oportunidade e o problema para a GC.

No Brasil, a publicação da obra “Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação” de Nonaka e Takeuchi (1997), despertou o interesse na temática e concebeu o conhecimento como um recurso central para a inovação (CASTRO; GUIMARÃES; DINIZ, 2013). Segundo Nonaka e Takeuchi (2003) a GC pode ser definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os na organização e incorporando-os em suas práticas. Neste contexto, um dos propósitos da GC é o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, sendo este de suma importância para as organizações e para as pessoas que delas fazem parte (TONET; PAZ, 2006).

Liyanage et al. (2009) apontam que muitos autores não forneceram em seus estudos uma clara definição de transferência de conhecimento, frequentemente adotando o termo “partilha de conhecimento” como um sinônimo. Segundo os autores, o compartilhamento do conhecimento é um processo em que os indivíduos trocam seus conhecimentos. Do mesmo modo, Menezes (2011) observa que “compartilhamento” e “transferência do conhecimento”

são utilizados com o mesmo propósito por diversos autores. Dada a falta de consenso quanto ao uso dos termos apresentados, não se faz distinção entre eles nesta dissertação.

Zheng et al. (2010) e Liao et al. (2011) propõem modelos para a GC baseados na aquisição, no armazenamento, na distribuição e na utilização do conhecimento. A fase de **aquisição** do conhecimento corresponde ao processo intraorganizacional que parte dos indivíduos e integra-se à organização (GOLD et al., 2001). Quando a transferência de conhecimentos é intraorganizacional, ela se processa de forma funcional ou entre as unidades de uma organização (WONG; HO; LEE, 2008) e, o compartilhamento, é apontado como um ato voluntário que coloca o conhecimento à disposição dos outros (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A fase de **armazenamento** corresponde a formação de uma memória organizacional, na qual o conhecimento é formalmente e informalmente retido na organização, se associando à cultura e à estrutura organizacional (ALAVI; LEIDNER, 2001). Freire et al. (2012) e Accorsi (2014) afirmam que a memória organizacional não armazena apenas o passado, mas trata-se também da criação de um acervo dinâmico de informações relevantes para o gerenciamento do conhecimento e das atividades individuais e grupais, levando ao compartilhamento de conhecimentos.

Já a **distribuição** do conhecimento diz respeito ao processo pelo qual os novos conhecimentos de diferentes origens são compartilhados (LEE; YANG, 2000). O processo de compartilhamento entre os indivíduos permite a transformação do conhecimento de forma que possa ser entendido, absorvido e utilizado por outros trabalhadores na organização (ALCARÁ et al., 2009). Por fim, quanto a **utilização**, Rowley (2001) define como a fase de utilização do conhecimento a habilidade dos indivíduos em localizar, acessar e utilizar os conhecimentos armazenados nos sistemas de memória organizacional.

Segundo Gonzalez e Martins (2015) o processo de GC é baseado essencialmente nas pessoas, pois é por meio delas que o conhecimento é criado e colocado em prática. Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é produzido na mente das pessoas como uma mistura de experiências, valores, informações e *insights*, a qual proporciona a incorporação de novas experiências. Nesse sentido, a transferência de conhecimentos ocorre por meio do estímulo e da combinação de conhecimentos já existentes, com aqueles que foram adquiridos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008). Desse modo, a transferência de conhecimentos entre os trabalhadores se caracteriza como um elemento da AO, associado à aplicação de conhecimentos ou habilidades para solucionar problemas, melhorar práticas de gestão, ampliar a produtividade, capacitar pessoas e contribuir para o melhor

desempenho das organizações (MURRAY; PEYREFITTE, 2007; KANG; KIM, 2010; ARAÚJO; POPADIUK, 2015).

Sabbag (2007) afirma que fazem parte das organizações ativos tangíveis e intangíveis, sendo os primeiros ativos financeiros, máquinas e equipamentos, entre outros, enquanto os ativos intangíveis envolvem o conhecimento, o qual determina o potencial e o diferencial de uma organização. O conhecimento é completamente relacionado com a ação humana, uma vez que as pessoas são capazes de pensar, aprender, interagir e ensinar, transformando e compartilhando conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CARVALHO, 2012). Do mesmo modo, Davenport e Pruzak (2003) entendem que somente as pessoas podem criar conhecimentos em uma organização e que o papel da organização, nesse contexto, é apoiar os trabalhadores por meio de ambientes favoráveis para a transferência de conhecimentos.

Segundo Davenport e Pruzak (2003), existem fatores que inibem o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas, 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. 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.

O conhecimento é explícito e tácito e a forma que as organizações encontram para criar novos conhecimentos é convertendo-os de um tipo para o outro por meio de uma espiral, chamada Seci, a qual remete às quatro etapas de conversão de conhecimento – socialização, externalização, combinação e internalização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Apesar de a espiral apresentada 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 (SZULANSKI, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GRANT, 2007). Assim, a espiral Seci é apresentada com a finalidade de, posteriormente, utilizar-se de uma de suas etapas para embasar teoricamente a transferência de conhecimentos tácitos entre os trabalhadores.

Na primeira fase da espiral Seci, a **socialização**, o conhecimento tácito é compartilhado de indivíduo para indivíduo, na qual o aprendizado ocorre por meio da observação, da imitação, da prática e da experiência, sendo assim necessária empatia social, uma vez que as informações farão pouco sentido se forem dissociadas das emoções e dos seus contextos. Nonaka e Takeuchi

(2003) afirmam que a socialização começa por meio do desenvolvimento de um campo de interação, o qual facilita o compartilhamento de experiências e modelos mentais.

Posteriormente, na fase de **externalização**, o conhecimento é compartilhado do indivíduo para o grupo, tornando-o explícito. Nonaka e Takeuchi (2003) apontam que a externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, em que o emprego de uma metáfora ou analogia auxilia os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito.

Na fase de **combinação**, o conhecimento explícito é compartilhado do grupo para a organização, no qual, segundo Nonaka e Takeuchi (2003), a combinação é provocada pelo agrupamento do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente da organização em uma rede, cristalizando-os, assim, em um novo produto, serviço ou sistema.

Por fim, na fase de **internalização**, o conhecimento explícito é compartilhado da organização para o indivíduo, tornando-o tácito novamente e criando um novo conhecimento. Nonaka e Takeuchi (2003) afirmam que o aprender fazendo provoca a internalização e a consequente criação de um novo conhecimento. A interação entre o conhecimento tácito e o explícito, segundo os autores, é contínua, dinâmica e simultânea, assim como o conhecimento é amplificado à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. A Figura 1 apresenta as características desse processo.

Figura 1 - Modelo Seci adaptado



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2003) e Takeuchi e Nonaka (2008).

Na presente dissertação, apesar de as quatro fases de conversão do conhecimento serem apresentadas para fins de conhecimento, foca-se na fase de socialização, na qual o

conhecimento tácito é compartilhado entre os indivíduos, por meio da experiência direta (NONAKA; TAKEUCHI, 2003; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Nonaka e Takeuchi (2003, p.10) afirmam que “o conhecimento deve ser construído por si mesmo, por meio de uma interação intensiva entre os membros da organização”, bem como que o conhecimento pode ser amplificado em nível de grupo por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação. Para Nonaka e Takeuchi (2003, p.14):

Os membros de uma equipe criam novas perspectivas através do diálogo e do debate. Esse diálogo pode envolver consideráveis conflitos e divergências, mas é justamente esse conflito que impulsiona os funcionários a questionarem as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de uma nova forma.

Nonaka e Takeuchi (2003) afirmam ainda que o compartilhamento de conhecimento tácito se relaciona ao fato de que o conhecimento não pode ser transmitido de maneira simples, pois é adquirido por meio da experiência. Assim, para alcançar tal compartilhamento, é necessário um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros e compartilhar experiências. O modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos, os quais precisam ser justificados, a fim de determinar seu valor para a organização. Assim, um conceito justificável é transformado em algo tangível, combinando o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Bispo (2013) aponta que as práticas, a linguagem e as metáforas são fundamentais para a aprendizagem e transferência de conhecimentos em grupos. Segundo o referido autor, as metáforas possibilitam tornar tangível boa parte das explicações sobre o que é aprendido e conhecido nas organizações e as práticas possibilitam tanto a aprendizagem das pessoas e dos grupos por um processo de *learning-in-practice*, ou seja, aprendizagem na prática.

Takeuchi e Nonaka (2008) reforçam que a espiral do conhecimento é impulsionada por algumas condições. Assim, a cultura organizacional não está desvinculada dos processos de criação e transferência de conhecimento, uma vez que também o comportamento dos trabalhadores perpassa essa esfera (DAVENPORT; PRUSCAK, 2003; CALO, 2008). No Quadro 1, são apresentadas as condições que impulsionam a espiral do conhecimento.



Quadro 1 - Condições que impulsionam a espiral do conhecimento

<b>Condições</b>	<b>Descrição</b>
Intenção organizacional	É expressa pelos padrões organizacionais que podem ser usados para avaliar e justificar o conhecimento criado.
Autonomia	Ao permitir que os trabalhadores tenham autonomia, a organização pode aumentar a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos. Ideias originais emanam de indivíduos autônomos e difundem-se nas equipes.
Flutuação e o caos criativo	A flutuação pode desencadear o caos criativo, que induz e fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos, auxiliando na externalização do conhecimento tácito. Esse processo contínuo de questionamento por cada membro da organização estimula a criação de conhecimento organizacional.
Redundância	O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos podem sentir o que os outros estão tentando expressar.
Variedade de Requisitos	Os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada por meio da combinação de informações de maneiras diferentes, flexíveis e rápidas, além de oferecer igual acesso à informação em toda a organização.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2003) e Takeuchi e Nonaka (2008).

Davenport e Prusak (2003), assim como Calo (2008) relatam que a transferência de conhecimentos tende a ser conciliável com a cultura da organização, pois o comportamento dos trabalhadores está determinado por meio de uma cultura já estabelecida. Segundo Gonzalez e Martins (2015), o foco dos estudos atuais sobre a transferência de conhecimentos está nos fatores organizacionais que facilitam ou inibem este processo, uma vez que algumas culturas incentivam e encorajam a transferência do conhecimento, enquanto outras, mesmo que sem intenção, a desencorajam. Assim, os valores, comportamentos e normas das organizações são pontos relevantes para o sucesso da transferência de conhecimentos entre os trabalhadores (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Em estudo recente, Cherman e Pinto (2016) analisaram a percepção de trabalhadores a respeito da forma como o conhecimento é incorporado nas rotinas organizacionais e concluíram que a cultura e os valores organizacionais moldam o modo de pensar, ser e agir dentro das organizações.

Para que ocorra a transferência de conhecimentos nas organizações, este precisa ser criado e Nonaka e Takeuchi (2003) afirmam que 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. Além disso, os referidos autores apontam que o trabalho em equipe é um aspecto organizacional que favorece o compartilhamento de conhecimentos, uma vez que nos grupos de trabalho são formadas equipes para a resolução de problemas que oportunizam os processos

de aquisição e utilização de conhecimento, onde trabalhadores de diferentes níveis de capacitação e experiência estão em conjunto, possibilitando a troca de conhecimentos.

Schein (2009) aponta algumas características da existência de uma cultura organizacional que favoreça o compartilhamento de conhecimentos, tais quais: a) a crença em crescimento pessoal e grupal, o que propicia um bom relacionamento entre os trabalhadores e, conseqüentemente, o compartilhamento de conhecimentos; b) a preocupação com o futuro da organização; c) a postura situacional para tratar questões relacionadas à transferência de conhecimentos; e d) a percepção da diversidade dos grupos organizacionais. Davenport e Prusak (2002) observam que a transferência de conhecimentos requer não apenas transmissão de conhecimentos, mas também sua absorção e uso. Assim, o processo de transferência de conhecimentos só é considerado completo quando as partes envolvidas têm capacidade de absorver o que foi transmitido (KHAN; NICHOLSON, 2014; DAGHFOUS; AHMAD, 2015).

Conforme já apresentado, para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento manifesta-se de duas formas: conhecimento explícito e conhecimento tácito. De acordo com os autores, o conhecimento explícito pode ser expresso por meio das palavras e compartilhado na forma de dados e recursos visuais, entre outros. É um conhecimento que pode ser facilmente transmitido aos indivíduos, enquanto que o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, pois está profundamente enraizado nas ações e nas experiências dos indivíduos, envolvendo assim seus ideais, valores e emoções. Apesar de a interação entre ambos os conhecimentos ser contínua, dinâmica e simultânea, na sequência desta dissertação será apresentado de forma mais aprofundada o conhecimento tácito, uma vez que envolve a complexidade das ações e experiências individuais das pessoas.

### 2.1.1 Conhecimento tácito

Na literatura científica, apesar de serem encontradas diversas definições de conhecimento, ressalta-se a participação do ser humano na transformação de informação em conhecimento, o que envolve o entendimento obtido por meio da experiência e do aprendizado pessoal (LEONARD; SENSIPER, 1998; ROBERTS, 2000; GROVER; DAVENPORT, 2001; DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é sustentado por dados e informações, onde o termo dados, no ambiente organizacional, é entendido como um conjunto de fatos objetivos referentes a um evento sem um significado inerente. Assim, os referidos autores apontam que os dados descrevem o que aconteceu e são



essenciais para a criação da informação, porém apenas se transformam em informações quando é acrescentado significado a eles. Ressalta-se que, segundo Silva (2004), as definições dadas para o conhecimento normalmente convergem para a ideia de que este é formado pela informação - expressa, verbalizada e relativamente estável -, a qual se relaciona com uma característica subjetiva e não palpável que está na mente das pessoas e é relativamente instável e dinâmica, envolvendo experiência, contexto, interpretação e reflexão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ancori, Bureth e Cohendet (2000) e Choo (2006) afirmam que o conhecimento depende de uma visão individual de mundo, a qual está vinculada às crenças, juízos e valores dos indivíduos, bem como pode ser partilhado por meio do diálogo e da troca de experiências. Assim, incentivar a transferência de conhecimentos por meio de contextos organizacionais favoráveis é um desafio, pois este se origina e é aplicado nas mentes das pessoas. Nesse sentido, Lytras e Pouloudi (2006) ressaltam que o conhecimento tácito depende de uma cultura organizacional que estimule a interação e cooperação entre os trabalhadores. Além disso, o conhecimento organizacional está diretamente ligado ao conhecimento individual de cada pessoa, visto que o conhecimento circula entre indivíduos, grupos e organização e os fluxos de aprendizagem ligam as pessoas aos grupos, bem como estes à organização (LYTRAS; POULOUDI, 2006; CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER, 2016).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, de fácil compartilhamento, e geralmente se apresenta decodificado em livros, manuais, bases de conhecimentos, entre outros. Nesse sentido, Accorsi (2014) afirma que o conhecimento explícito resulta da externalização do conhecimento tácito. Para Grant (2007), o conhecimento tácito é pessoal, uma habilidade ou destreza para se fazer algo ou solucionar um problema, a qual é baseada na própria experiência e aprendizado. Accorsi (2014) afirma que o conhecimento tácito é importante para as organizações e assim, é papel delas facilitar as condições para o acesso e compartilhamento deste conhecimento, pois é por meio da interação entre os trabalhadores que se solidificam as bases para a aceitação de processos de GC.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento tácito se manifesta em duas dimensões chamadas de cognitiva e técnica. A primeira delas é permeada por crenças, percepções, valores, emoções e modelos mentais inseridos no indivíduo. A segunda perspectiva engloba as habilidades informais, muitas vezes apreendidas no termo *know-how*:

Os mestres-artesãos ou os chefs de três estrelas, por exemplo, possuem um tesouro de especialidade nas pontas dos dedos, desenvolvido depois de anos de experiência, mas frequentemente têm dificuldade em articular os princípios técnicos ou científicos por trás daquilo que sabem (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 15).

O conhecimento tácito está vinculado ao contexto e é incorporado às pessoas, ou seja, para que o conhecimento tácito seja transferido e adaptado com sucesso a um novo contexto, ele requer interações sociais envolvendo as pessoas, pois é construído em relacionamentos de confiança (FREEMAN et al., 2010). Taylor (2008) observa que o tipo de conhecimento tácito e até que ponto ele pode ser articulado determina a melhor abordagem para sua transferência. Nesse sentido, segundo o referido autor, os métodos focados em solicitar ao indivíduo que explique ou descreva seu conhecimento provavelmente serão parcialmente bem-sucedidos. Assim, o autor aponta para a necessidade de métodos observacionais e experienciais para aquisição de conhecimento tácito sem necessariamente o uso da linguagem, os quais poderiam transferir dimensões altamente inarticuláveis deste conhecimento.

A transferência de conhecimentos é um processo formal e/ou informal, visto que pode envolver procedimentos estruturados para o compartilhamento ou, quando ocorre a transferência informal, esta ocorre de forma não estruturada e espontânea (LIU; CHEN; NIU, 2015). Ambas as formas de compartilhamento são importantes para uma organização. O compartilhamento informal se traduz de maneira direta, pela transmissão de conhecimento entre as pessoas, favorecendo assim, a disseminação do conhecimento tácito. Por outro lado, o compartilhamento formal, por se tratar de um conhecimento externalizado, é favorável à disseminação do conhecimento explícito e pode ser adquirido por meio do acesso à fonte de transmissão onde foi disponibilizado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Segundo Lemos e Joia (2012), a dimensão tácita e a dimensão explícita do conhecimento são tópicos discutidos no campo de GC. Grant (2007) aponta que todo conhecimento tem um componente tácito e explícito, e, quanto maior a dimensão tácita do conhecimento, mais difícil será o seu compartilhamento. Taylor (2008) observa que o ponto chave em relação à transferência de conhecimentos tácitos é também a forma de aquisição, sendo esta vista como um exercício de lições aprendidas em um ambiente informal.

Neste contexto, supõe-se que o conhecimento não existe apenas na cognição de uma pessoa, mas sim precisa de um espaço/lugar<sup>9</sup> para ser criado, o qual é específico em termos de tempo e espaço. Deste modo, Nonaka e Konno (1998) afirmam que o conceito de BA foi

---

<sup>9</sup> Nesta dissertação utiliza-se o termo lugar ou espaço para se referir a BA, porém ressalta-se que BA não se refere à um espaço físico, mas sim um campo de interações/contexto compartilhado em movimento que pode surgir de várias formas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

proposto originalmente por Kitaro Nishida e posteriormente adaptado por Takeuchi e Nonaka (2008) a fim de elaborar o modelo Seci.

Segundo Nonaka e Konno (1998), BA pode ser definido como um contexto compartilhado e dinâmico, no qual o conhecimento é criado e utilizado. Os autores afirmam que o conhecimento está introduzido em tal contexto compartilhado e pode ser adquirido por meio da experiência das pessoas ou por meio da reflexão feita a partir das experiências alheias. Segundo os autores, o conhecimento separado de BA torna-se informação. Existe uma linha tênue entre o que é transferido: seja informação ou conhecimento. A informação torna-se conhecida quando é processada na mente de um indivíduo (conhecimento tácito) e retorna a ser informação (conhecimento explícito) por meio de práticas de articulação do conhecimento (AYRES; POPADIUK, 2016). Deste modo, o conhecimento é compartilhado e os trabalhadores criam novos significados por meio das interações, uma vez que trazem consigo seus próprios contextos. As organizações têm a responsabilidade de mapear e identificar os potenciais conhecimentos para serem compartilhados, uma vez que isso pode resultar no acesso a quantidades consideráveis de conhecimentos a respeito dos processos que ali são construídos e vivenciados (NONAKA; TAKEUCHI, 2003; LEONARDI; BASTOS, 2014).

BA pode ser definido como um contexto compartilhado em movimento, no qual os indivíduos compartilham conhecimentos e criam novos significados por meio da interação (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011). Nonaka e Konno (1998) observam quatro BA, os quais correspondem a cada uma das fases do modelo Seci, apoiando um processo particular de conversão, conforme pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 - Os quatro BA

<b>Tipos de BA</b>	<b>Descrição</b>
<b>Origem de BA</b> Fase de socialização	Nessa fase, os indivíduos compartilham seus sentimentos, suas 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.
<b>Interação de BA</b> Fase de externalização	Por meio do diálogo, os modelos mentais e habilidades do indivíduo são convertidos em termos e conceitos comuns. Assim, 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.
<b>Ciber de BA</b> 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 on-line, documentações e banco de dados, entre outros.
<b>Exercitando BA</b> 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).

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 et al., 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).

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 os compartilham em diferentes momentos (GERPOTT; WILLENBROCK; VOELPEL, 2017).

#### 2.1.2 Transferência de conhecimentos tácitos no nível individual

O conhecimento pode ser classificado de duas formas, dependendo do quanto pode ser estruturado e codificado: tácito e explícito. O conhecimento explícito é articulado na linguagem formal e pode ser armazenado num repositório que o permite ser transmitido, formal e facilmente, na organização. Por outro lado, o conhecimento tácito se origina de experiências, percepções e valores individuais, sendo este dependente do contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Assim, como o conhecimento tácito é obtido por meio de processos individuais internos (SZULANSKI, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GRANT, 2007), o componente pessoal é determinante para o seu compartilhamento. Por outro lado, em virtude de as pessoas trabalharem e interagirem nas organizações, componentes organizacionais podem facilitar a disseminação do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; O'DELL; GRAYSON, 1998; HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; DISTERER, 2003; SUN; SCOTT, 2005).

Antunes, Soares e Silva (2015) ressaltam que as ações orientadas à aprendizagem e à transferência de conhecimentos podem trazer importantes contribuições para as organizações no que diz respeito à valorização do trabalhador e à transferência de conhecimentos individuais que podem ser apreendidos no nível organizacional. Estudos sugerem que as organizações devem dar prioridade ao compartilhamento de conhecimento entre as equipes, a fim de

desenvolver as pessoas e aprimorar as capacidades operacionais (CHIRAWATTANAKIJ; RACTHAM, 2015).

Hansen, Nohria e Tierney (1999) apontaram duas estratégias para transferência de conhecimentos: codificação e personalização. Na estratégia de codificação, todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Já na estratégia de personalização, ocorre a transmissão dos conhecimentos tácitos de uma pessoa para outra. Nesse caso, as ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Nesse sentido, Lemos e Joia (2012) apontam alguns indicadores associados à transferência de conhecimentos tácitos nas organizações.

O primeiro indicador diz respeito ao gerenciamento individual do tempo, uma vez que o conhecimento tácito é resultado direto de experiências, reflexões e diálogo (HALDIN-HERRGARD, 2000; FAHEY; PRUSAK, 1998). O segundo indicador relaciona-se à linguagem, uma vez que o conhecimento tácito está armazenado de forma não verbalizada e muitas vezes as pessoas não têm consciência de como compartilhar o conhecimento de forma clara (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). A confiança mútua é o terceiro indicador apontado por Lemos e Joia (2012), uma vez que para que a transferência de conhecimentos tácitos seja bem-sucedida, é essencial que exista uma relação de confiança entre os indivíduos. Assim, quanto maior a confiança entre os indivíduos, menores os níveis de incerteza na transferência dos conhecimentos tácitos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Lemos e Joia (2012), a hierarquia é apontada como um indicador, visto que, estruturas organizacionais hierarquizadas e burocratizadas dificultam a comunicação, o compartilhamento de informações e, conseqüentemente, a transferência de conhecimentos tácitos (DISTERER, 2003; JOIA, 2006). O reconhecimento e a recompensa também são apontados por Lemos e Joia (2012), pois para que sejam incentivadas a compartilhar os conhecimentos que possuem, as pessoas precisam ser adequadamente reconhecidas e recompensadas (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; LEONARD; SENSIPER, 1998; O'DELL; GRAYSON, 1998).

Ainda, o tipo de capacitação oferecida pela organização é visto como um indicador, visto que demonstra a propensão da organização em priorizar a disseminação de conhecimento tácito. Capacitações formais, como aulas e palestras, permitem a troca de conhecimentos explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; MURRAY; PEYREFITTE, 2007) enquanto estratégias mais personalizadas, baseadas no contato pessoal e que demandam mais tempo, como *mentoring*, são mais apropriadas para a transmissão de conhecimentos tácitos (LEONARD; SENSIPER,

1998; DISTERER, 2003). A estratégia de transferência do conhecimento de uma organização pode ser focada nas pessoas (transferência de conhecimentos tácitos) ou na reutilização de conhecimento codificado (transferência de conhecimentos explícitos) (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Enquanto na primeira o foco está no diálogo e na relação entre as pessoas (JOIA, 2006), a reutilização de conhecimento codificado pressupõe que ele esteja armazenado em uma base de dados (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Ressalta-se que transferir o conhecimento pode ainda significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no emprego (SZULANSKI, 1996; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; DISTERER, 2003). Dessa forma, alguns trabalhadores acreditam que ganham mais isolando seus conhecimentos do que os compartilhando (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Além disso, a falta de um ambiente psicologicamente seguro para expressar e experimentar diferentes opiniões é um fator que compromete a disseminação de conhecimentos tácitos nas organizações (SUN; SCOTT, 2005). Segundo os referidos autores, à medida em que os membros de uma organização desenvolvem uma relação de confiança entre si, conseguem lidar melhor com conflitos e ideias divergentes, enriquecendo o conhecimento. Neste contexto, Ayres e Popadiuk (2016) apontam que trabalhar em equipe, em um ambiente que estimule o intercâmbio de conhecimento, assim como a análise e a solução de problemas comuns, tende a promover a comunicação e a confiança entre pessoas, bem como o interesse em aprender e compartilhar o que sabem. Por outro viés, relacionamentos conflituosos também afetam a confiança entre os trabalhadores. Assim, vínculos mais estreitos e de confiança poderiam minimizar o receio do compartilhamento de conhecimentos (BECERRA; LUNNAN; HUEMER, 2008; CASTRO et al., 2013).

Lemos e Joia (2012) apontam que quanto mais a característica pessoal do profissional estiver aberta ao próximo, maior deverá ser sua intenção de transferir conhecimentos tácitos. Essa orientação se dá por meio de mais tempo para os colegas, maior confiança neles, maior valorização dos *insights* dos trabalhadores e maior interesse em desenvolver a linguagem comum dos outros profissionais. Além disso, os referidos autores apontam que quanto mais orientada à personalização for a estratégia da organização, maior será a intenção dos profissionais em transferir conhecimentos tácitos, bem como quanto mais flexível for a estrutura de uma organização, maior será a propensão dos seus profissionais em transferir estes conhecimentos.

## 2.2 Mercado e significado do trabalho no contexto da aposentadoria

A aposentadoria é um processo complexo que abrange diversas esferas da vida (BRESSAN et al., 2012). Desse modo, no decorrer desta dissertação, são abordadas algumas reflexões sobre o processo de aposentadoria no contexto social e organizacional atual, a fim de alcançar maior riqueza de dados que embasem tal fenômeno e considerem os diversos fatores envolvidos nesse processo.

A criação da aposentadoria está atrelada às modificações sociais e organizacionais que ocorreram a partir do século XIX, estabelecendo assim critérios para inserção, permanência e afastamento dos indivíduos em suas atividades laborais (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). As implicações desse processo 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).

A previdência pública no Brasil é composta pelo RGPS, regulado pelas Leis 8.213/91 e 8.212/91, sendo destinado aos trabalhadores celetistas da iniciativa privada, e pelos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) (MELO; MARTINS, 2018). A Lei nº 8.313/91, dispõe sobre os vários planos de benefícios da previdência social (BRASIL, 1991), porém, o governo brasileiro propôs uma reforma na previdência, alegando querer evitar que seja colocado em risco o recebimento de aposentadorias, pensões e demais benefícios para as futuras gerações (PREVIDÊNCIA, 2018).

A Proposta inicial da Reforma da Previdência, a PEC 287/2016, foi apresentada sob o argumento de existir um déficit na previdência brasileira, bem como pelo aumento da longevidade da população conforme índices demográficos já apresentados (MELO; MARTINS, 2018). Segundo Rocha (2018), a estratégia de longo prazo traçada para a reforma da previdência no Brasil foi delineada com os seguintes objetivos: a) acabar com o déficit do sistema previdenciário, priorizando o equilíbrio financeiro; b) unificação dos regimes públicos de previdência; c) fortalecimento da previdência privada como forma de aumentar a capacidade de poupança nacional e atrair investimentos externos.

Nesse contexto, além das inseguranças causadas pelas mudanças na legislação, observa-se a existência de um consenso nos estudos científicos de que a vivência da aposentadoria provoca profundas modificações na vida dos indivíduos, visto que, para esses, é necessário reorganizar-se no âmbito pessoal, familiar e social (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). Ainda, cabe considerar o fato de a sociedade manter tabus em relação à aposentadoria,



especialmente quando relacionada ao envelhecimento, negando sua característica de ser parte do desenvolvimento humano (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009).

O processo de aposentadoria faz com que o trabalhador se depare com diversas perdas que englobam fatores econômicos e subjetivos, tais como os benefícios e o *status* oferecidos pelo cargo ocupado, planos de saúde, adicionais de lucro, viagens, poder de decisão, senso de pertencimento à organização ou grupos de trabalho, entre outros (FRANÇA, 2002). Assim, a aposentadoria, nos diversos níveis ocupacionais, torna-se uma tarefa complexa, pois envolve dificuldades emocionais perante a significação subjetiva e o vínculo emocional com o trabalho, bem como com a organização da qual tais indivíduos fazem parte (BRESSAN et al., 2012).

O processo de globalização transformou o âmbito do trabalho por meio das inovações tecnológicas, as quais estão contribuindo para que exista, constantemente, uma redefinição de relações. Do mesmo modo, a flexibilização dos contratos de trabalho favoreceu a criação de formas de inserção mais instáveis, caracterizadas pelo trabalho informal, terceirização de serviços, oferta de trabalho autônomo e postos de trabalho temporários (LANCMAN; SZNELWAR, 2004). Nesse contexto, Dutra e Veloso (2000) afirmam que a necessidade de as organizações oferecerem respostas rápidas e atuarem globalmente fez com que os profissionais também mudassem sua forma de atuação, na qual atribui-se uma diversidade de papéis profissionais e amplia-se a carga de responsabilidade pela gestão da própria carreira sob o indivíduo.

Segundo dados apresentados pelo IBGE (2013) no relatório da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, mais de 17 milhões de famílias brasileiras têm como responsável pelo sustento uma pessoa com mais de 60 anos e para 47% dos aposentados que continuam trabalhando, o benefício do INSS não é suficiente para custear as despesas, ou seja, há necessidade de complementar a renda para manter o mesmo padrão de vida após a aposentadoria (IBGE, 2013). Ainda, no Brasil, aposentar-se não significa, necessariamente, parar de trabalhar, uma vez que 51,6% dos homens aposentados e 55,5% das mulheres aposentadas continuam trabalhando (IPEA, 2017). Para França (2009), o benefício do INSS é relevante para os seus usuários, porém seus baixos rendimentos não garantem o atendimento às necessidades básicas de inclusão na sociedade brasileira. Kreling (2016), em estudo sobre a inserção de pessoas aposentadas no mercado de trabalho na região metropolitana de Porto Alegre - RS, observa que há, ainda, uma grande participação do aposentado no mercado de trabalho, a qual pode estar relacionada, de um lado, à necessidade de aumentar a renda para, assim, poder contribuir no orçamento familiar e, de outro, ao aumento da longevidade, que,



combinada às melhores condições de saúde, permite às pessoas com 60 anos ou mais exercer uma atividade econômica.

Por outro lado, para Barros e Muniz (2014), ao aposentado, encontram-se dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, baixos valores pagos pela aposentadoria e comprometimento de sua renda com a própria família. Para os referidos autores, as organizações estão cada vez mais exigentes e consoantes com o sistema capitalista na acumulação de capital. Assim, para atender as necessidades de elevação do ritmo de trabalho, do aumento das jornadas de trabalho e da polivalência, ocorre uma tendência a maior dificuldade de acesso dos trabalhadores aposentados ao mercado de trabalho. Neste contexto, Zanelli (2012) afirma que há uma fragilidade da sociedade brasileira no que diz respeito aos sistemas de saúde e educação, frente à complexidade das consequências do crescente envelhecimento da população. Essa fragilidade é observada também nas organizações, ressaltando a importância de pesquisas na área.

A compreensão de senso comum atribuí 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 complexidade subjetiva desse fenômeno, o qual apresenta diversos significados simbólicos e que englobam também aspectos psicológicos e sociais, visto que a aposentadoria pode ser percebida como uma grande perda social, uma vez que o trabalho engloba diversas esferas da vida (FRANÇA; CARNEIRO, 2009; ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). Outros sentidos, além do econômico e do instrumental, são produzidos sobre a aposentadoria, os quais dizem respeito ao fato de que o trabalho não é mais vivenciado em seus aspectos restritivos, ligados somente às condições de trabalho, mas, sim, é considerado em suas demais esferas (MACÊDO; BENDASSOLLI; TORRES, 2017). A visão tradicional da aposentadoria percebida como um evento de retirada definitiva do trabalho tem dado lugar à aposentadoria como um processo de múltiplas formas. Essa nova visão é cada vez menos associada à velhice, ao fim do trabalho ou a uma vida voltada para o ócio e o lazer (FRANÇA, 1999; EKERDT, 2010; FRANÇA; STEPANSKY, 2016).

Helal, Nóbrega e Lima (2017) consideram uma perspectiva multidimensional da aposentadoria. Em sua dimensão macro, a aposentadoria é percebida como uma instituição, ou seja, como uma estrutura condicionada cultural, econômica e socialmente, visto que são as leis que determinam seus fatores, tais como a idade de aposentadoria, as condições econômicas do país, os sistemas de apoio ao aposentado, os valores compartilhados por uma sociedade, entre outros. Na dimensão meso, a aposentadoria é percebida como um conjunto de normas, políticas e culturas inseridas em um nível organizacional, as quais podem ser manifestadas de forma explícita e implícita, seja por meio da concessão de benefícios e expectativas geradas com a

chegada da aposentadoria, da valorização e do reconhecimento do indivíduo pela dedicação à organização, entre outros. Em seu nível micro, perspectiva adotada no presente estudo, a aposentadoria manifesta-se como um conjunto de experiências reunidas por um indivíduo durante o processo de aposentadoria, contemplando as etapas da pré-aposentadoria até a pós-aposentadoria.

Para Roland-Lévy e Berjot (2009), a percepção de um indivíduo sobre o que é a aposentadoria e o que ela representa, desempenha um importante papel em suas atitudes frente a este processo. 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 surgem frente a esse fenômeno como o medo de enfrentar uma nova etapa de sua vida, a insatisfação com a baixa remuneração a que estão expostos, entre outros (SANTO; GÓES; CHIBANTE, 2014). Além disso, apesar de a idade situar os trabalhadores na faixa etária convencionada socialmente como idosa e limitar o exercício de seus papéis sociais devido à aposentadoria, muitos trabalhadores consideram-se aptos para o trabalho (FERNANDES; GARCIA, 2010).

O trabalho, na perspectiva psicológica, assume um papel central no desenvolvimento do ser humano, uma vez que se constitui um sistema social, com interesses, valores e princípios que influenciam o fenômeno psicossocial da aposentadoria (ZANELLI; SILVA, 2009). Embora o papel profissional não tenha o mesmo significado para todas as pessoas, é um dos mais valorizados, podendo esse ser a principal fonte de satisfação das necessidades de reconhecimento, prestígio e poder (ZANELLI, 2000).

Zanelli e Silva (2009) afirmam que o trabalho ocupa um inegável espaço na constituição da existência humana, repleto de significados. Em razão disso, os autores apontam que muitos indivíduos ficam desorientados com a perda do emprego, bem como deprimidos, com sentimento de inutilidade e até mesmo desequilíbrio emocional. Zanelli (2012) observa que as dificuldades no enfrentamento à aposentadoria podem ser derivadas de um foco excessivo nas perdas e privações do indivíduo, uma vez que estas ocorrem em múltiplas esferas e envolvem a possível perda das atividades de trabalho, dos relacionamentos, do reconhecimento profissional, entre outras. Para Castro (2010), os ciclos profissionais estão ligados à trajetória profissional e à carreira, onde são diferentes fases vividas pelo indivíduo no exercício de sua profissão. Para o autor, o desenvolvimento da carreira é uma experiência cumulativa, individual e com diferentes interfaces, onde os níveis de autonomia e responsabilidade profissional crescem na medida em que a pessoa avança nos estudos e/ou adquire novas experiências.

Assim, os ciclos profissionais estão ligados aos ciclos de vida do indivíduo, mas não unicamente à faixa etária, pois, para além da idade, muitos aspectos marcam e influenciam esses ciclos, tais como as características individuais, as oportunidades e as condições do mercado de trabalho em diferentes épocas, entre outros.

Zanelli (2000) aponta 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. Hao (2008) e Costa et al. (2018) observam que permanecer ativo no mercado de trabalho é associado a desfechos psicossociais positivos para trabalhadores maduros, tais como as interações sociais e o bem-estar psicológico. Khoury et al. (2010) em pesquisa com aposentados, afirma que a principal razão de esse público retornar ao trabalho se deve à necessidade de se sentirem produtivos, seguida da necessidade de aumento da renda familiar, de conviver com outras pessoas e de se sentirem atualizados. De maneira semelhante, Moreira (2011) observou que a continuidade do trabalho ocorre devido à satisfação pessoal, ao crescimento e à aprendizagem, além do sentimento de liberdade, inserção e contribuição social proporcionado pelo trabalho. Ainda, Templer, Armstrong-Stassen e Cattaneo (2010) apontam que as pressões financeiras, o valor do trabalho para o indivíduo e a oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências com colegas mais jovens são os três fatores de destaque para a permanência de trabalhadores maduros nas organizações. Entretanto, os autores ressaltam que esses fatores não agem uniformemente em todos os indivíduos, destacando a necessidade de maior reconhecimento da diversidade dos caminhos individuais que as pessoas podem seguir em suas carreiras.

Ressalta-se que, apesar das metamorfoses que ocorreram ao longo dos anos no mundo do trabalho, esse ainda ocupa lugar central na vida dos indivíduos, visto que existe uma tendência à significação subjetiva e ao vínculo emocional dos indivíduos com o trabalho (BRESSAN et al., 2012). Parte-se do pressuposto de que as organizações são fenômenos psicossociais construídos e mantidos pelas pessoas, as quais dão sentido a tais espaços (ZANELLI; SILVA, 2008). Assim, as organizações enfrentam um desafio duplo que consiste em preparar os trabalhadores em fase de aposentadoria e, concomitantemente, incentivar a transferência de conhecimentos desses com os demais (GERPOTT; WILLENBROCK; VOELPEL, 2017).

Nesse contexto, Munari et al. (2017, p. 3) apontam para o papel das organizações no sentido de utilizar todas as ferramentas e habilidades que estimulem o compartilhamento de experiências entre profissionais de diferentes gerações oferece, visto que esse “pode ser um caminho para o alcance da formação de líderes eficazes pautados por comportamentos éticos e

decisões inovadoras”. Segundo os referidos autores, a confiança no supervisor tem grande impacto no comportamento de compartilhamento de conhecimento, indicando que essa também pode ser uma forma de incentivo para a transferência de conhecimentos, visto que os indivíduos estão mais dispostos a se engajar em comportamentos cooperativos quando um relacionamento é caracterizado por um alto nível de confiança.

Certas práticas de GP, que são percebidas como favoráveis pelos trabalhadores, promovem o comportamento de compartilhamento de conhecimentos, como bem pontuam Kim e Ko (2014). Logo, ressalta-se a importância de que o corpo gerencial das organizações seja sensibilizado quanto à perda da memória da organização, a partir do complexo processo de aposentadoria (FRANÇA; CARNEIRO, 2009). Por fim, reforça-se a relevância de analisar o contexto do trabalho em sua amplitude, compreendendo-o como papel de suma importância para a saúde e o bem-estar do trabalhador, visto que esse pode se constituir como gerador de sofrimento psíquico ou fonte de prazer e de desenvolvimento humano (LANCMAN; SZNELWAR, 2004).

Além dos impactos econômicos, subjetivos e sociais que o processo de aposentadoria traz para os trabalhadores maduros, o crescente envelhecimento dos trabalhadores é também um ponto crítico para a área de GP (ASHWORTH, 2006), visto que pode resultar na perda de conhecimentos devido à 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). Uma das possibilidades de minimização desta situação é por meio da realização de projetos que estimulem o compartilhamento de experiências entre profissionais de diferentes gerações, envolvendo uma relação mútua e respeitosa que pode oportunizar aos trabalhadores maduros o espaço para contarem suas histórias e oferecerem seus conselhos e, aos trabalhadores jovens, o compartilhamento de seus sonhos, dificuldades e desafios (MUNARI et al., 2017).

Portanto, a aposentadoria pode ser vista como um rito de passagem muito mais psicológico do que cronológico. Nesse sentido, a aposentadoria é entendida como um fenômeno que marca a transição na vida de um sujeito capaz de criar novos significados para este processo (MARRA et al., 2011). Como consequência, a aposentadoria repercute em diferentes espaços e processos laborais, pois o desligamento de um indivíduo é capaz também de gerar modificações na forma como uma organização compreende e institui suas metodologias, políticas e práticas (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). Os referidos autores afirmam ainda que a aposentadoria pode ser vista como uma ameaça às organizações, pois “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). Desse modo, Kim e Ko (2014) ressaltam que as organizações deveriam refletir a respeito da transferência de conhecimentos entre os trabalhadores e entre diferentes gerações.

### 2.2.1 Transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria

Nem sempre as organizações preocupam-se em como transferir os conhecimentos entre os trabalhadores e tal falta de planejamento pode ser considerada uma atitude míope, uma vez que os trabalhadores maduros levam consigo habilidades e experiências que podem ser críticas para a organização e para o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. O envelhecimento da população é um fenômeno de longo prazo que não mostra sinal de reversão, como é revelado nas pesquisas do IBGE (2008). Desse modo, a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros nas organizações é um dos maiores desafios enfrentados pela área de GP (TEMPLER; ARMSTRONG-STASSEN; CATTANEO, 2010).

No âmbito organizacional, ressalta-se a importância de que sejam criadas ações voltadas à aprendizagem, de modo que os trabalhadores possam aprender com os conhecimentos e as experiências daqueles que estão se desvinculando do trabalho. O processo de aposentadoria supõe a construção de espaços de reflexão que ocorrem por meio de relações de ajuda e têm a função de elaborar conhecimentos e experiências alcançados ao longo do tempo. Desse modo, considera-se a diversidade de conhecimentos que emerge a partir da história de cada trabalhador no decorrer de sua trajetória individual e organizacional, possibilitando a integração, a troca e a transferência de saberes entre as pessoas (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015).

Sumbal, Tsui e Lee (2015) afirmam que os trabalhadores maduros apresentam algumas características que os diferenciam, tais como a qualidade do trabalho que realizam, a confiança que adquiriram ao longo do tempo, assim como seu conhecimento e sua experiência. Os referidos autores afirmam que os trabalhadores maduros geralmente possuem ampla experiência e visão da organização da qual fazem parte, as quais foram desenvolvidas durante um longo período de tempo e que os trabalhadores jovens não podem simplesmente replicar. Eaves, Gyi e Gibb (2015) referem que estudos anteriores apontam que os trabalhadores maduros são percebidos de forma positiva pelos demais colegas devido aos atributos que esses têm, como seu conhecimento, experiência, compromisso e lealdade. Lambert et al. (2016) apontam que os trabalhadores maduros geralmente acreditam que uma mistura de ideias, entusiasmo e energia

das novas gerações, combinada com seus conhecimentos e experiências acumuladas, apresentam resultados positivos no âmbito organizacional, especialmente no que diz respeito à sucessão de lideranças.

Ainda, os trabalhadores maduros podem se sentir valiosos para a organização da qual fazem parte devido à sua experiência e ao seu conhecimento (THÜRMER; YEDYENYOVA; SPIEB, 2017). Por outro lado, a realidade do trabalhador maduro também é marcada pelo não reconhecimento das suas potencialidades, como a experiência e a riqueza de sua vivência, bem como sua realidade é fortemente caracterizada pelo estigma e preconceito (BARROS; MUNIZ, 2014). Assim, devido à importância de refletir a respeito da aposentadoria e sua relação com o âmbito organizacional (BRESSAN et al., 2012), faz-se necessário compreender a complexidade desse processo e a sua relação com a transferência de conhecimentos. Estabelece-se, assim, uma importante relação entre a aposentadoria e seus reflexos no âmbito social e, sobretudo, organizacional, a qual pode alcançar impactos significativos tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Uma vez que o número de trabalhadores em fase de aposentadoria está crescendo consideravelmente, ter um plano efetivo de transferência de conhecimentos é de extrema importância (CALDAS et al., 2014). Calo (2008) aponta que é possível mapear funções e identificar quais são ocupadas por trabalhadores que estão próximos da aposentadoria, para, assim, desenvolver programas que incentivem a transferência de conhecimentos destes e dos demais trabalhadores. Nesse contexto, estudos anteriores sugerem que apesar de a relação pessoal entre os trabalhadores ser importante, a experiência do sujeito que está transferindo os conhecimentos é mais significativa ainda para quem está ocupando o papel de receptor de tais conhecimentos. Assim, ressalta-se a importância da valorização de profissionais com ampla experiência nas organizações em que atuam (CHIRAWATTANAKIJ; RACTHAM, 2015).

Panozzo e Monteiro (2013) observam que há um número reduzido de estudos que abordam os aspectos psicológicos da aposentadoria e as implicações para a transferência de conhecimentos. Antunes, Soares e Silva (2015, p. 45), afirmam que:

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, em virtude de idade ou condições de saúde, ou, ainda, a escolha por uma segunda carreira.

As reações frente à aposentadoria podem ser diversas: expressões de alívio, apreensão, sentimento de perda, sentimentos que oscilam entre o prêmio e o castigo, temores ligados a inutilidade, isolamento, dificuldades financeiras e desatualização, entre outros (ZANELLI,



2000). Segundo Rau e Adams (2013), a área de GP preocupa-se com o âmbito organizacional da aposentadoria, abordando a necessidade do planejamento dos trabalhadores, o planejamento para a sucessão, o recrutamento para a volta ao mercado de trabalho, os estágios de desenvolvimento de carreira, a questão geracional e a transferência de conhecimentos, entre outras, buscando relacionar as questões vinculadas à aposentadoria com a estratégia organizacional.

Zanelli (2012, p. 338) afirma que as organizações “estão sendo conclamadas a assumir responsabilidades na orientação de seus empregados e desenvolvê-los para a realidade que se descortina no novo contexto da aposentadoria”. França e Soares (1997, p. 151) sugerem que o uso das relações intergeracionais pode ser uma ferramenta útil para quebrar preconceitos, afirmando que “as trocas geracionais não devem se limitar à família e aos programas e políticas governamentais, mas serem expandidas às instituições privadas e a outras representações da sociedade”.

Nesse contexto, uma vez que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, faz-se necessário que as organizações apoiem, incentivem e estimulem as atividades criadoras de conhecimento, bem como a transferência deste (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Como ressalta Zanelli (2000), é importante o 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 de carreira.

Segundo Short (2014), o *mentoring* formal no local de trabalho pode ser visto como uma estratégia de desenvolvimento de GP para a transferência de conhecimentos. O referido autor observa que os gestores se preocupam em como engajar, reconhecer e motivar os trabalhadores maduros, enquanto desenvolvem as próximas gerações, percebendo a transferência de conhecimentos por meio do *mentoring* como uma estratégia de desenvolvimento. Do mesmo modo, Sanakam et al. (2014) apontam que os trabalhadores em fase de aposentadoria muitas vezes atuam como mentores ou supervisores de trabalhadores jovens, a fim de aprimorar seu desempenho e minimizar as possíveis perdas de talentos e memória da organização.

De acordo com o embasamento teórico apresentado, ressalta-se que o processo de aposentadoria traz consigo implicações para a transferência de conhecimentos, uma vez que aposentar-se é um processo complexo e subjetivo, que resulta em diversas percepções e sentimentos. Aliado a isso, o conhecimento adquirido por trabalhadores maduros apresenta um diferencial para as organizações e para as pessoas, como foi apontado por Short (2014) e Sanakam et al. (2014). Assim, compreender a transferência de conhecimentos de trabalhadores

em fase de aposentadoria torna-se relevante para as organizações, bem como pode ser uma forma de valorizar a experiência e o conhecimento adquirido ao longo dos anos por trabalhadores maduros.

Estudos recentes ressaltam a importância e a complexidade da aceleração da perda de conhecimento devido à aposentadoria no âmbito científico e organizacional. Caldas et al. (2014) afirmam que, devido ao envelhecimento dos trabalhadores, há falta de pessoas que possam preencher de forma eficaz as lacunas resultantes da aposentadoria. Do mesmo modo, o compartilhamento de conhecimentos tácitos dos trabalhadores maduros, especialmente, torna-se mais significativo do que nunca para as organizações, oportunizando interações de compartilhamento de conhecimentos que permitam contribuições de diferentes gerações (SOUTO, 2014; GERPOTT; WILLENBROCK; VOELPEL, 2017).

A perda de conhecimento por meio da aposentadoria pode acontecer em diferentes níveis funcionais, uma vez que os trabalhadores maduros, muitas vezes, deixam as organizações sem ter efetivamente compartilhado parte de seu conhecimento. Assim, os trabalhadores que sucedem aqueles que se afastaram do trabalho tendem a descobrir tarde demais a falta que o compartilhamento de conhecimento pode fazer. Geralmente, os sucessores percebem essa falta por meio de equívocos ou problemas inesperados que poderiam ser evitados caso o compartilhamento de conhecimentos ocorresse (SOUTO, 2014). Além disso, de acordo com Fossatti e Mozzato (2018), a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria pode ser vista como uma prática empreendedora para as organizações, uma vez que auxilia a minimizar a perda de conhecimento organizacional. Nesse sentido, Marcante et al. (2015) afirmam que a busca constante pelo conhecimento proporciona o aprimoramento de práticas empreendedoras e assim, quanto o conhecimento é bem aproveitado, proporciona benefícios para as organizações e atua como um importante recurso estratégico.

A capacidade para transferir conhecimento depende, significativamente, dos mecanismos utilizados no processo de transferência, os quais referem-se a canais ou ferramentas utilizadas durante o processo de transferência de conhecimento entre os indivíduos (BJORKMAN; GUNTER; VAARA, 2007). O uso da tecnologia também é uma resposta contemporânea voltada à transferência de conhecimentos nas organizações. Ao trabalharem com a tecnologia, as organizações podem se beneficiar e valorizar seus trabalhadores jovens, os quais podem atuar como instrutores informais para trabalhadores maduros ao compartilhar o seu conhecimento tecnológico (PILOTTE; BAIRAKTAROVA; EVANGELOU, 2013).

Segundo França et al. (2010), as pessoas que vivenciam aspectos positivos nas relações de apoio intergeracional sentem-se mais positivas em relação a si próprias e ao seu mundo,



suportando melhor a doença, o *stress* e outras dificuldades. Assim, programas intergeracionais podem beneficiar as pessoas, pois representam uma oportunidade para discutir os preconceitos existentes entre as faixas etárias, bem como para que possam vislumbrar alternativas para o bem-estar coletivo. O convívio intergeracional, segundo os referidos autores, é um dos mais valiosos instrumentos para a quebra de preconceitos, para a passagem de conhecimentos, ajuda mútua, solidariedade e amizade.

A aprendizagem entre as diferentes gerações pode ocorrer nas práticas de trabalho, visto que nessas ocorre também a troca de experiências e conhecimentos. Se as diferentes gerações trabalharem em complementaridade, aproveitando as habilidades de cada um, haverá um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos. Ressalta-se a importância em atribuir um novo olhar sobre a diversidade geracional, pensando na complementaridade e promovendo políticas e práticas de gestão para o convívio multigeracional e para o compartilhamento de conhecimentos (COLET; MOZZATO, 2017).

Caldas et al. (2014) afirmam que uma das razões pela qual a maioria das organizações não consegue realizar a transferência de conhecimentos deve-se também o fato de que o esforço para a transmissão de conhecimentos nem sempre é uma prioridade para o trabalhador maduro. Neste contexto, observa-se que juntamente com o compartilhamento de conhecimentos pode surgir também o sentimento de medo e desconfiança, já que muitos indivíduos, não só se recusam a compartilhar conhecimentos, mas, também, a utilizar conhecimentos produzidos por outros (LUBIT, 2001; TERRA, 2005; ANGELONI; GROTO, 2009). Assim, transferir conhecimentos também requer que a fonte esteja motivada a ensinar (SZULANSKI, 1996; PÉREZ-NORDTVEDT et al., 2008). O indivíduo ou fonte que está compartilhando o conhecimento pode se sentir inseguro em compartilhar seu conhecimento por medo de perder a propriedade ou o privilégio do saber (SZULANSKI, 1996; MACAU; MURAMOTO; NAKAGAWA, 2009). Além disso, segundo Gonzalez e Martins (2015) quando um indivíduo não se sente pertencente a um grupo, a sua capacidade de contribuição torna-se limitada.

Zanelli, Silva e Soares (2009) afirmam que a aposentadoria se constitui como um fator de inquietude para o indivíduo, visto que as perspectivas de futuro em relação à instabilidade econômica, à saúde e ao envelhecimento são permeadas por desinformação, resignação, depreciação e estigmas. O aposentado pode se perceber como alguém desprovido de um lugar, visto que no trabalho é substituído e, em casa, precisa reencontrar seu espaço (SOARES, 2002). A concepção de aposentado como alguém de não ação, com ausência de compromissos, responsabilidades e funções pode causar um sentimento de desqualificação e impedir que o indivíduo vislumbre outras perspectivas, nas quais possa ter sentido o uso efetivo

do *know-how* adquirido ao longo de décadas de desempenho em atividades profissionais (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2009).

Zanelli, Silva e Soares (2009) observam que a consolidação de práticas de orientação e construção de projetos de vida no pós-carreira tornam-se cada vez mais relevantes nas organizações. Para isso, são necessários contextos físicos e psicossociais que favoreçam relações de ajuda, além de relações de aprendizagem com as experiências dos outros. Do mesmo modo, Souto (2014) afirma que a dimensão tácita do conhecimento só pode ser adequadamente compartilhada em interações sociais, nas quais as conversas *face-to-face* são essenciais para que os aspectos relacionais à confiança e à construção de proximidade permitam a reflexão, favorecendo o acesso ao conhecimento. Alcará et al. (2009) observam que fatores como a motivação, a natureza do conhecimento e a cultura influenciam o processo de transferência de conhecimentos. A motivação, por exemplo, que impulsiona determinado indivíduo a agir de determinada forma pode sofrer interferência de aspectos como a confiança, a amizade e a afinidade.

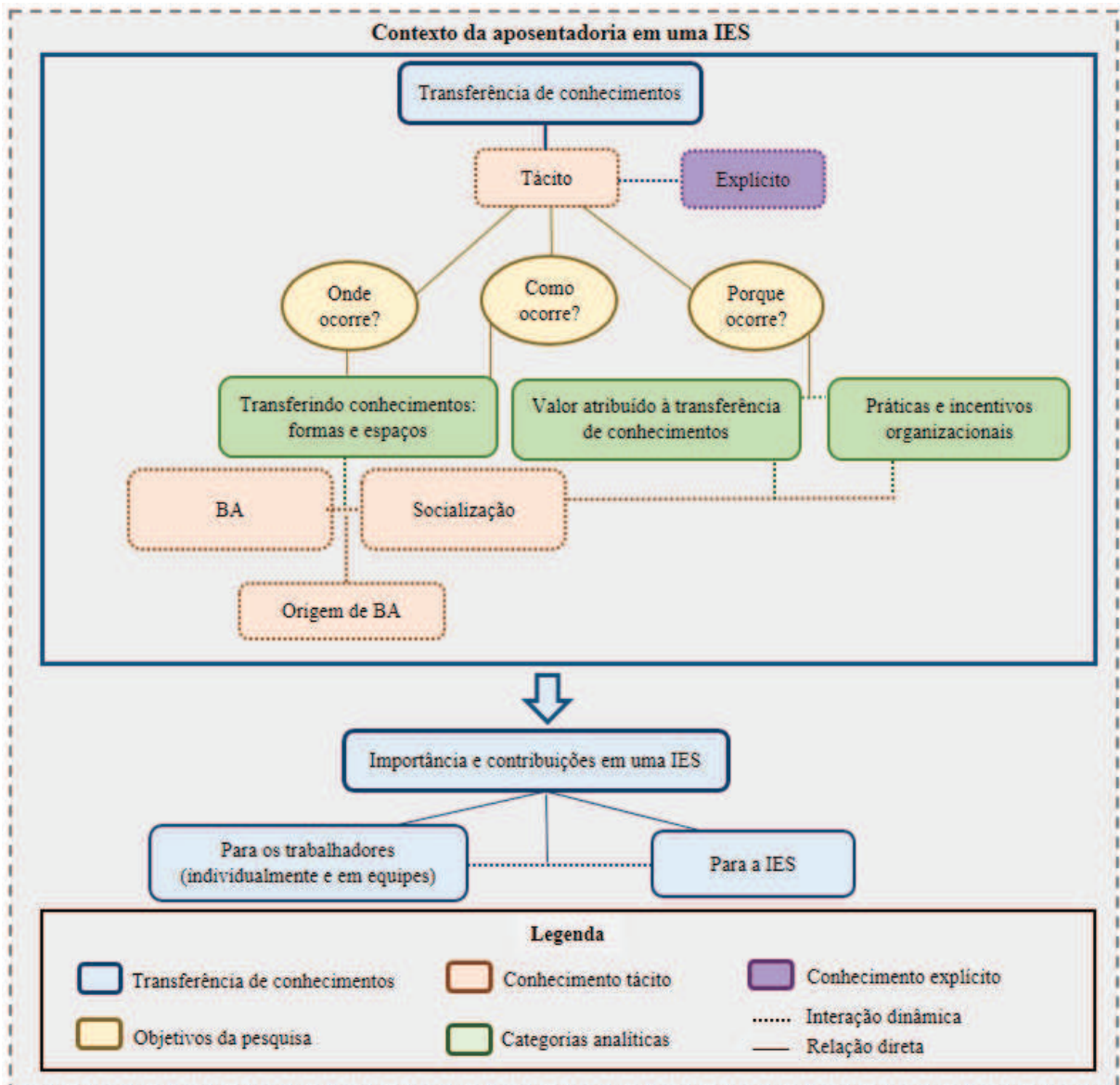
Fonseca, Clemente e Oliveira (2012) ao estudarem as práticas de GC observam que a prática de incentivo à transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros para trabalhadores jovens tende a ocorrer naturalmente, de maneira informal. A apropriação de conhecimento torna-se benéfica tanto para os indivíduos quanto para as organizações, uma vez que os trabalhadores podem agregar mais conhecimento e obter mais oportunidades em suas escolhas de carreira (CHIRAWATTANAKIJ; RACTHAM, 2015). Em estudo que abordou as estratégias de retenção de conhecimentos em dois principais bancos sul-africanos, observou-se que a saída de trabalhadores maduros apresentou desafios onde o conhecimento não foi compartilhado para outros trabalhadores (CHIGADA; NGULUBE, 2016). Nesse contexto, os referidos autores afirmam que os trabalhadores maduros têm habilidades e experiência crítica e, segundo França (2010), muitas organizações 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.

### **2.3 Esquema conceitual analítico**

A partir da abordagem teórica apresentada, na qual buscou-se embasamento especialmente em Nonaka e Konno (1998), Zanelli (2000), Davenport e Prusak (2003), Takeuchi e Nonaka (2008), Zanelli e Silva (2008), Zanelli, Silva e Soares (2009), França (2010), Bressan et al. (2012), Lemos e Joia (2012), Souto (2014), Caldas et al. (2014), Antunes,

Soares e Silva (2015) e Ayres e Popadiuk (2016), entre outros, nesta subseção tem-se por objetivo explicitar o esquema conceitual analítico referente à transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Esquema conceitual analítico: transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria



Fonte: A autora.

O esquema conceitual analítico sugere que o estudo apresentado nesta dissertação tem como plano de fundo o contexto da aposentadoria em uma IES, o qual traz consigo particularidades advindas do complexo e subjetivo processo de aposentadoria (FRANÇA; CARNEIRO, 2009; BRESSAN et al., 2012), bem como dos elementos institucionais presentes na organização estudada, com bem apontam Bronzo e Honório (2005). A temática proposta é a

transferência de conhecimentos e o objetivo geral é compreender a importância e a contribuição da transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES, sendo assim o olhar da pesquisadora volta-se tanto à organização quanto aos trabalhadores (individualmente e em equipe) que dela fazem parte, os quais estão interligados e identificados ao final do esquema analítico. Não se tem como objetivo focar apenas nos benefícios organizacionais que a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros pode trazer, mas sim compreender este processo de forma ampla, considerando a subjetividade existente e principalmente as implicações que afetam/se relacionam com as pessoas que fazem parte de tal organização.

Nonaka e Takeuchi (2003) atribuem valor não apenas ao conhecimento expresso em palavras e números, o qual é facilmente transmissível entre os indivíduos e é conhecido como conhecimento explícito, mas sim ao conhecimento tácito, o qual é dificilmente visível e exprimível, bem como é associado às experiências, aos valores e às emoções dos indivíduos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Apesar de a presente dissertação aprofundar-se no compartilhamento de conhecimento tácito, ressalta-se que não se pretende ignorar o conhecimento explícito, uma vez que, de acordo com os referidos autores a interação entre ambos os conhecimentos é contínua, dinâmica e simultânea.

Utilizam-se as questões iniciais para identificar as perguntas que simbolizam de forma resumida os objetivos do estudo. Abaixo de cada pergunta, apresentam-se as categorias analíticas que as respondem e serão abordadas no decorrer da presente dissertação. Abaixo da primeira categoria, apresenta-se uma das fases da espiral Seci, a socialização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), a qual é utilizada para embasar teoricamente a transferência de conhecimentos tácitos e visa responder à pergunta de “como ocorre a transferência de conhecimento”. Do mesmo modo, utiliza-se o embasamento de Nonaka e Takeuchi (2003) no que diz respeito ao BA, para abordar os espaços/contextos compartilhados em que a transferência de conhecimento ocorre, enfatizando a origem de BA, a qual corresponde a fase de socialização da espiral Seci. Ressalta-se ainda que o embasamento teórico apresentado voltado à socialização e ao BA relaciona-se com o valor atribuído à transferência de conhecimento pelas pessoas envolvidas, bem como com as práticas e incentivos organizacionais, uma vez que a transferência de conhecimentos, na perspectiva adotada na presente dissertação, perpassa aspectos pessoais e organizacionais, como bem pontuam Szulanski (1996), Nonaka e Takeuchi (1997), Disterer (2003), Sun e Scott (2005), Grant (2007), entre outros.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os quais incluem desde a classificação e o delineamento da pesquisa, o campo de estudo, a delimitação dos participantes, as técnicas de coleta de dados até a análise e a interpretação dos dados observados.

#### **3.1 Classificação e delineamento da pesquisa**

A presente dissertação caracteriza-se, quanto ao método, como um estudo dialético, uma vez que este considera que nenhum fenômeno pode ser compreendido isoladamente, visto que tanto a natureza quanto a sociedade são compostas de fenômenos dependentes uns dos outros (MARCONI, 2017). O estudo é orientado pelo método dedutivo, o qual utiliza-se do referencial teórico já construído sobre o tema para realizar as análises e conclusões apresentadas, como recomenda Gil (2012).

Ao adotar a estratégia de estudo de caso, segundo Yin (2005), busca-se aumentar a familiaridade da pesquisadora com um ambiente, fato ou fenômeno, bem como clarificar conceitos (MARCONI, 2017). Segundo Yin (2005), esta estratégia busca investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, no qual a pesquisadora tem pouco controle sobre os acontecimentos, assim como os limites do fenômeno e do contexto não estão claramente definidos. Sua necessidade de utilização decorre do desejo de entender complexos fenômenos sociais, razão pela qual foi adotado um protocolo de pesquisa (APÊNDICE A).

Segundo Yin (2016), um protocolo de pesquisa é visto como uma estrutura mental, a qual implica em um conjunto de comportamentos que o pesquisador deve adotar durante a pesquisa. O autor afirma que o protocolo deve conter questões fundamentais para o tema que está sendo estudado, as quais são respondidas pela própria pesquisadora e têm o objetivo de orientar uma ou mais linhas de investigação. Além disso, o fato de o protocolo de pesquisa ser percebido como uma estrutura mental privada auxilia a pesquisadora a apresentar uma postura neutra na coleta de dados, uma vez que tal estrutura mental, se usada adequadamente, aponta para oportunidades de buscar evidências contrárias ou comprovativas, aumentando a confiabilidade da pesquisa.

Ao propor estudos qualitativos, os quais são de extrema importância devido ao seu caráter subjetivo, autores, a exemplo de Mozzato e Grzybovski (2011), ressaltam a necessidade

de que exista o cuidado para que as produções não se tornem enfraquecidas devido à falta de rigor científico. Desse modo, é necessário que as diversas etapas da elaboração científica sejam consistentes e alinhadas com o objeto de estudo, a fim de que os estudos ganhem força e façam conexões com questões relevantes. Assim, a maneira como a pesquisa é feita pode ser aprimorada e ganhar espaço em diferentes abordagens, desde que sua legitimidade não seja perdida (CZARNIAWSKA, 2016; MINAYO, 2017).

Yin (2016) afirma que as pesquisas com abordagem qualitativa têm como uma de suas características básicas representar as opiniões e as perspectivas das pessoas de um determinado estudo. O autor afirma que a pesquisa qualitativa pode abranger as condições contextuais das pessoas e contribuir com revelações sobre conceitos existentes que podem ajudar a explicar o comportamento humano. Assim, essa abordagem permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos e oferece maior liberdade na seleção de temas de interesse.

No que diz respeito à importância do rigor científico e da legitimidade em estudos qualitativos, Czarniawska (2016) afirma que, se a exigência de rigor científico fosse abandonada, provavelmente, a ciência perderia seus fundamentos de legitimidade. Assim, a autora ressalta a importância de que os pesquisadores pensem criticamente sobre como seus argumentos foram construídos, com o cuidado de não enfraquecer a criatividade e a amplitude de percepções. A autora sugere modificar o rigor por uma reflexão dialógica flexível que resulta em uma mudança permanente sobre a maneira como a pesquisa é feita. É neste sentido que se procurou trabalhar na presente dissertação.

### **3.2 Campo de estudo**

O campo de estudo da presente pesquisa constitui-se no Centro Administrativo de uma IES. A IES escolhida para este estudo tem sua sede no estado do Rio Grande do Sul e atua como mantenedora de três instituições voltadas ao ensino que envolvem o ensino médio, ensino superior e ensino de línguas estrangeiras. Cada uma das mantidas possui gestão própria, a qual dirige-se à mantenedora como órgão principal. A mantenedora é uma entidade administrativa e financeiramente autônoma, de caráter privado, a qual tem por finalidade desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão em todos os níveis e campos do saber, assim como visa a divulgação científica, técnica e cultural, com fins exclusivamente educativos. No momento da pesquisa, a IES estudada contava com aproximadamente 1.200 funcionários técnico-administrativos, cerca de 900 professores e 140 estagiários remunerados. Segundo dados coletados com a Divisão de



Recursos Humanos (RH) da IES pesquisada, observa-se que essa apresenta expressivo número de trabalhadores maduros que continuam na ativa em seu quadro de funcionários, uma vez que, dos 1.200 trabalhadores técnico-administrativos, cerca de 80 estão em fase de aposentadoria e, com base na idade dos demais trabalhadores, em torno de 60 profissionais ainda irão entrar em fase de aposentadoria nos próximos anos.

Em virtude da amplitude de setores e áreas disponíveis na IES, optou-se por focar a investigação em trabalhadores de uma área específica – Centro Administrativo - devido às similaridades de suas áreas de trabalho, bem como em razão de a respectiva IES contar com um número expressivo de profissionais em fase de aposentadoria. O Centro Administrativo da IES conta com aproximadamente 50 setores e 260 funcionários técnicos-administrativos. Destes, 16 estão em fase de aposentadoria, de acordo com os critérios que serão apresentados no decorrer deste estudo. Os setores que fazem parte do Centro Administrativo envolvem-se com atividades administrativas da área de certificação, serviço social, auditoria, patrimônio, arquivo, assessoria jurídica, prestação de contas, contabilidade, RH, atendimento ao aluno, bolsas e créditos aos alunos, cobrança, financeira, segurança e medicina do trabalho, marketing, imprensa, tecnologia da informação, compras, pesquisa e pós-graduação, entre outras. Ainda, a respectiva IES tem mais de cinquenta anos de história e significativa amplitude na região da qual faz parte, bem como, tem a tradição de ser conhecida por suas possibilidades de crescimento pessoal e profissional e pela baixa rotatividade.

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Os participantes desta pesquisa são trabalhadores maduros que fazem parte do corpo técnico-administrativo da IES escolhida. Os critérios de inclusão dos participantes da pesquisa são: a) ter vínculo empregatício na IES estudada; b) estar em fase de aposentadoria (ser aposentado legalmente ou com previsão de se aposentar em um período de até 3 anos); c) atuar na respectiva IES por no mínimo cinco anos; e) fazer parte do corpo técnico administrativo da IES; f) atuar no Centro Administrativo da IES; g) concordar a participar do estudo, mediante o Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B). Seguindo tais critérios, chegou-se a um número de 16 trabalhadores maduros que estariam aptos a participar da pesquisa.

Ainda, os gestores da IES também fizeram parte da presente pesquisa, uma vez que se julgou necessário entrevistar esses profissionais, a fim de compreender a visão da gestão da IES

em relação à temática proposta nesta dissertação. Portanto, foram convidados a participar desta pesquisa os gestores dos setores do Centro Administrativo da IES, com a condição de que em seu respectivo setor existisse um ou mais trabalhador maduro. Alguns desses gestores também estão em fase de aposentadoria e assim participaram de ambas as etapas: como trabalhadores maduros e como gestores. Ainda foram convidados a participar da pesquisa o Gerente da Divisão de RH e a Supervisora da Seção de Desenvolvimento de Pessoas da respectiva IES, devido à relevância de suas áreas de atuação e sua relação com o tema proposto nesta pesquisa, uma vez que também são responsáveis por criar, estimular e desenvolver práticas organizacionais voltadas à temática proposta. Assim, foi prevista a participação de 10 gestores.

Também foram convidados a participar da pesquisa dois trabalhadores jovens de cada setor do Centro Administrativo da IES, com a condição de que em tais setores trabalhassem um ou mais trabalhadores maduros. Tais participantes foram convidados aleatoriamente, por meio de sorteio, a fim de que garantir a variabilidade de perfis e percepções sobre o tema proposto, totalizando 16 trabalhadores jovens. Os participantes que estavam aptos e previstos a participar da pesquisa são melhor visualizados na Tabela 1.

Tabela 1 - Participantes da pesquisa

Área	Nº de trabalhadores maduros previstos	Nº de trabalhadores maduros participantes	Nº de gestores previstos	Nº de gestores participantes	Nº de trabalhadores jovens previstos	Nº de trabalhadores jovens 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.

Dessa forma, a presente pesquisa contemplou os trabalhadores maduros, seus gestores e seus colegas jovens, a fim de analisar a temática da transferência de conhecimento de forma ampla. A previsão foi de que, no total, 39 pessoas participassem deste estudo, mas participaram



32 pessoas, devido às desistências ocorridas. Dos quatorze trabalhadores em fase de aposentadoria entrevistados, quatro são gestores. Dos dez gestores previstos, oito participaram da pesquisa e dos dezesseis trabalhadores jovens previstos, quatorze participaram da presente pesquisa. O número de participantes reduziu, uma vez que, além das desistências, ao se perceber a saturação dos dados, seguindo os preceitos da pesquisa qualitativa, não foram realizadas mais entrevistas. Segundo Bell, Bryman e Harley (2011) a saturação ocorre quando não são apontados novos dados, quando as categorias estão bem desenvolvidas, demonstrando variabilidade de respostas e quando o relacionamento entre as categorias está bem estabelecido e validado. Assim, segundo os autores, a saturação ocorre quando os dados não sugerem novos *insights* relacionados com a temática e com as categorias propostas. Então, seguiu-se Mason (2010), ao se permanecer fiel aos princípios da pesquisa qualitativa, na qual o tamanho da amostra deve seguir o conceito de saturação, ou seja, quando a coleta de novos dados não lançar mais luz sobre o assunto que está sob investigação.

Ressalta-se que, apesar de nem todos os trabalhadores aptos e previstos a participar da pesquisa de fato tenham participado, conforme já apresentado, um número maior de trabalhadores (maduros e jovens) e gestores participaram da presente pesquisa, por meio da técnica de observação não participante, totalizando cerca de 260 participantes.

Os dados na análise dos resultados foram 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 E-G8 correspondem respectivamente às E-A5, E-A6, E-A7 e E-A8, visto que alguns gestores participantes da pesquisa também estavam em fase de aposentadoria.

### **3.4 Coleta de dados**

Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas a entrevista semiestruturada (APÊNDICE C), o grupo focal (APÊNDICE D) e a observação não participante (APÊNDICE E). Os dados coletados foram registrados em um diário de campo, o qual facilitou sua classificação posteriormente. Todas as técnicas de coleta de dados ocorreram em uma sala na própria IES, designada pelo gestor da área de RH, durante o horário de expediente dos participantes. A média de duração das entrevistas foi de aproximadamente 34 minutos e a média

de duração dos encontros de grupo focal foi de 55 minutos. A observação não participante foi realizada em todo o Centro Administrativo da IES.

Inicialmente, as técnicas de entrevista semiestruturada e grupo focal foram realizadas com os trabalhadores maduros. Tais técnicas tiveram como propósito, respectivamente, identificar os possíveis espaços para a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) entre trabalhadores, descrever como ocorre a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) dos trabalhadores maduros para os demais trabalhadores em uma IES e identificar os fatores que facilitam e incentivam a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) para os trabalhadores maduros em uma IES. Após, realizou-se a entrevista semiestruturada com os gestores e trabalhadores jovens da IES, a fim de identificar a percepção destes em relação à transferência de conhecimentos. A técnica de coleta de dados de observação não participante foi realizada durante toda a pesquisa de campo.

Segundo Yin (2016), por meio da técnica de entrevista, o pesquisador busca compreender o mundo do participante. Nessa técnica, a relação entre pesquisador e participante não segue um roteiro rígido, exigindo esforços para dominar os significados das palavras e expressões. A entrevista pode ser definida como uma conversa a dois, com propósitos bem definidos, na qual o pesquisador busca obter informações contidas na fala dos atores sociais, obtendo dados objetivos e subjetivos (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2016).

Os participantes da pesquisa foram convidados a participar via contato telefônico, no qual a pesquisadora responsável explicou os objetivos da pesquisa e os procedimentos realizados. A pesquisadora agendou o encontro e nesse informou novamente aos participantes os objetivos da pesquisa assim como, também, apresentou o TCLE, no qual o participante devia manifestar seu acordo em fazer parte da pesquisa e assinar o documento em duas vias. Ao concordar com o termo, a pesquisadora questionou a possibilidade de gravar o encontro, a fim de facilitar o posterior levantamento de dados.

Após a etapa inicial de entrevistas, os trabalhadores maduros e trabalhadores jovens foram convidados a participar de um encontro para a realização do grupo focal, em horário comunicado previamente. Assim, foram realizados dois encontros de grupo focal: o primeiro com trabalhadores maduros e o segundo com trabalhadores jovens. Segundo Flick (2008), o grupo focal ocorre por meio de uma interação de grupo para a produção de *insights* que seriam menos acessíveis sem tal interação. Assim, seguindo os preceitos do autor, os dados foram coletados dentro do contexto dos indivíduos, criando uma situação de interação mais próxima da vida cotidiana. Ficou evidenciada a riqueza de dados ao se estimular os respondentes, indo além dos limites de evidências que poderiam ser percebidas em uma entrevista individual.

Paralelamente a tais técnicas, foi utilizada a técnica de observação seguindo Flick (2008), visto que a pesquisadora seguiu a corrente dos eventos, abstendo-se das intervenções no campo. Assim, o comportamento e a interação prosseguem da mesma forma como prosseguiriam sem a presença de um pesquisador. Ressalta-se que, durante a observação, foram realizadas notas no caderno de campo, de acordo com o roteiro da observação não participante (APÊNDICE E). Como síntese, tendo como propósito apresentar uma visão geral da pesquisa de campo em suas diferentes etapas, apresenta-se o Quadro 3.

Quadro 3 - Etapas de coleta de dados

<b>Etapas</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Participantes</b>	<b>Quantidade de participantes</b>	<b>Período</b>	<b>Quantidade de horas</b>	<b>Quantidade de páginas transcritas</b>
Etapa 1	Entrevista semiestruturada e observação não participante	Trabalhadores maduros	14 pessoas	Julho de 2018	6h09min aproximadamente de entrevistas	42 páginas de entrevistas
Etapa 2	Entrevista semiestruturada e observação não participante	Gestores dos respectivos trabalhadores maduros convidados a participar da pesquisa e gestores da área de RH	8 pessoas	Agosto de 2018	4h11min aproximadamente de entrevistas	34 páginas de entrevistas
Etapa 3	Entrevista semiestruturada e observação não participante	Trabalhadores jovens que atuam nos mesmos setores dos trabalhadores maduros convidados a participar da pesquisa	14 pessoas	Setembro de 2018	8h03min aproximadamente de entrevistas	59 páginas de entrevistas
Etapa 4	Grupo focal e observação não participante	Trabalhadores maduros	4 pessoas	Outubro de 2018	54min aproximadamente de grupo focal	6 páginas transcritas
Etapa 5	Grupo focal e observação não participante	Trabalhadores jovens	5 pessoas	Outubro de 2018	57min aproximadamente de grupo focal	6 páginas transcritas
Etapa 6	Observação não participante	Centro Administrativo da IES estudada, trabalhadores maduros, gestores e trabalhadores jovens	Foi realizada em paralelo às demais técnicas, continuamente, com cerca de 260 pessoas.	Maio à dezembro de 2018	-	15 páginas transcritas

Fonte: A autora.

Os instrumentos utilizados foram avaliados em um pré-teste, a fim de verificar se esses atingiam os objetivos propostos nesta pesquisa. Para o pré-teste foram realizadas cerca de duas entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa da primeira etapa, uma entrevista com um dos gestores da IES, bem como uma entrevista com um trabalhador jovem. Assim os instrumentos foram validados após os ajustes necessários. Após a coleta de dados, estes foram transcritos e organizados. Ao todo, foram realizadas 18h23min de entrevistas, as quais resultaram em 135 páginas transcritas, 1h51min horas de grupo focal, resultando em 12 páginas transcritas e, por fim, cerca de 15 páginas no diário de campo.

### **3.5 Análise e interpretação dos dados**

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), visto que as categorias já haviam sido definidas *à priori*. Com base nas categorias, as unidades de análise foram expostas e relacionadas com o referencial teórico apresentado. Vergara (2011) ressalta a importância de explorar os dados e sintetizá-los, para, assim, refletir a respeito das diversas situações apresentadas por meio da coleta de dados e identificar a conexão entre a riqueza de informações recebidas. Com o objetivo de auxiliar especialmente nesse processo de organização dos dados, foi utilizado o *software* NVivo®11. Como referem Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2016), o NVivo auxilia no processo de codificação dos dados, separando-os em categorias criadas previamente pela pesquisadora, uma vez que por meio dele é possível reunir e analisar diversas fontes de dados. Como pontuam as autoras, essa ferramenta agilizou e qualificou o material de análise, facilitando assim o processo analítico da pesquisa qualitativa.

Bardin (2016) afirma que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de descrição do conteúdo das mensagens recebidas na coleta de dados. Ainda, Mozzato e Grzybovski (2011) observam que a análise de conteúdo ultrapassa as incertezas e enriquece a leitura dos dados, uma vez que oscila entre o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade. As autoras apontam que a análise de conteúdo pode auxiliar em pesquisas mais complexas, desde que seja considerado o contexto das análises e não apenas os aspectos superficiais ou manifestos nelas, o que foi seguido pela pesquisadora. Para a realização da análise de conteúdo foram seguidas as fases elencadas por Bardin (2016), conforme se demonstra no Quadro 4.

Quadro 4 - Fases da análise de dados

Fases	Procedimentos
<b>Fase 1</b> 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/caderno de campo da observação não participante;</li> <li>- Sistematização do conteúdo;</li> <li>- Apoio do <i>software</i> NVivo®11 para a organização dos dados, sobretudo na confirmação das categorias de análise;</li> <li>- Formulação de proposições.</li> </ul>
<b>Fase 2</b> Exploração dos materiais	- Codificação de acordo com as categorias analíticas, com o apoio do <i>software</i> NVivo®11, trabalhando-se com as unidades de análise.
<b>Fase 3</b> Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condensação das informações para análise, com o apoio do <i>software</i> 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).

Segundo Bardin (2016), na primeira fase, a pré-análise, a pesquisadora organizou o 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 à um estudo aprofundado, orientado pelo referencial teórico proposto. Nessa etapa, a pesquisadora confirmou e refinou as categorias de análise definidas *a priori*, mais uma vez contando com o apoio do *software* NVivo®11. As categorias e subcategorias analíticas podem ser visualizadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias e subcategorias de análise

(continua)

Categorias analíticas	Definição	Subcategorias
Transferindo conhecimentos: formas e espaços	Compreender como ocorre a transferência de conhecimentos em uma IES	BA: transferência de conhecimentos
		Como ocorre a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos
		Percepções sobre como o conhecimento é transferido
		Razões dos trabalhadores maduros para transferir conhecimentos

Valor atribuído à transferência de conhecimentos	Compreender o valor atribuído à transferência de conhecimentos para a IES estudada	Percepção do valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores jovens e gestores
		Percepção do valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores maduros
		Contribuições da transferência de conhecimentos para os trabalhadores maduros
		Contribuições da transferência de conhecimentos em uma IES
Práticas e incentivos organizacionais	Compreender a importância da existência de práticas e incentivos organizacionais para a transferência de conhecimentos	Práticas/incentivos para a transferência de conhecimentos por parte da IES estudada
		Práticas e incentivos que deveriam existir para a transferência de conhecimentos por parte da IES estudada
		O papel da gestão na transferência de conhecimentos

Fonte: A autora.

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.

Visando qualificar a análise, os dados coletados foram triangulados, uma vez que Flick (2008) afirma que o foco da triangulação tem se deslocado cada vez mais na direção de enriquecer e completar ainda mais o conhecimento e de transpor os potenciais epistemológicos do método individual. Yin (2016) refere que a triangulação se refere ao objetivo de buscar ao menos três modos de verificar ou corroborar um determinado evento, descrição ou fato que está sendo relatado por um estudo. Assim, ao coletar dados, a triangulação busca encontrar diferentes tipos de fontes. Ainda, considerou-se pertinente realizar a triangulação dos dados, visto que Flick (2008) afirma que ela representa mais uma alternativa para a validação, ampliando o escopo, a profundidade e a consistência nas condutas metodológicas. Dessa forma, como afirma Abdalla et al. (2018), a triangulação pode auxiliar no alcance de resultados de pesquisa mais informativos, completos e equilibrados. Os referidos autores apontam que uma das formas de permitir avanços significativos na área das Ciências da Administração, é por meio de estudos mais relevantes e cientificamente rigorosos, e assim, a triangulação surge como uma opção.

Segundo Yin (2005), existem testes usados para estabelecer a qualidade de pesquisas de estudo de caso, tais como a validade do constructo, a validade externa e a confiabilidade, entre outros. Segundo o autor, a validade do constructo diz respeito à necessidade de conceituar a

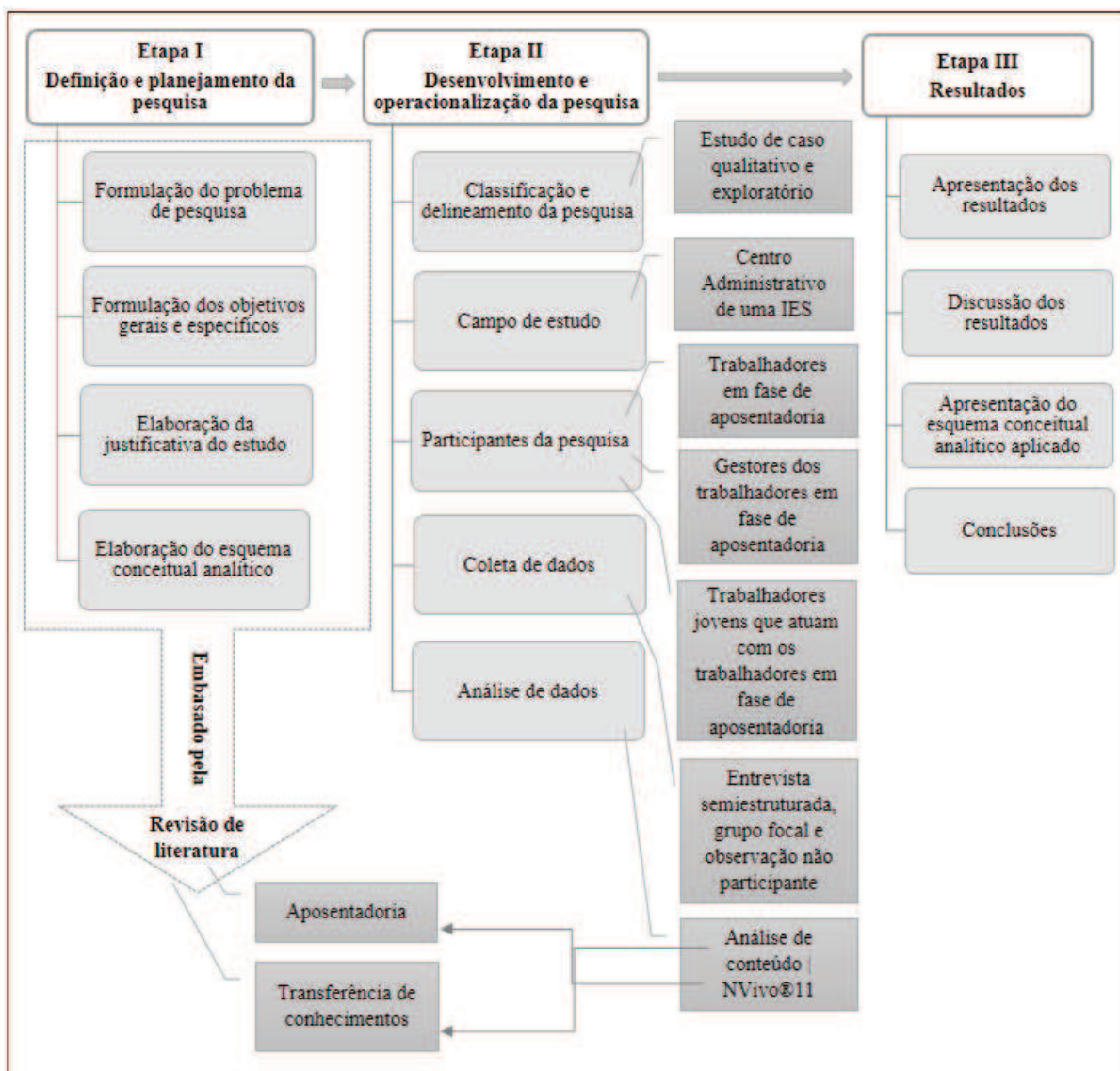
temática de forma específica e relacioná-la com os objetivos originais do estudo. Assim, é necessário identificar as medidas operacionais que combinam os conceitos, preferencialmente citando estudos que fazem as mesmas combinações, conforme foi apresentado no decorrer desta dissertação no referencial teórico. A fim de aumentar a validade do constructo e buscar maior qualidade e confiabilidade na pesquisa, foram utilizadas fontes múltiplas de evidências, de acordo com as técnicas de coletas citadas, as quais foram trianguladas. Destaca-se que, de acordo com Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2016), ao utilizar adequadamente o NVivo, este pode ser visto como uma forma de validar os resultados e gerar maior confiabilidade na pesquisa. Neste estudo, o NVivo®11 foi utilizado especialmente nas etapas de pré-análise e exploração dos materiais, porém na etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação o referido *software* não foi utilizado com todo o seu potencial, trabalhando-se mais com o objetivo de ilustrar as categorias analíticas.

Visando a confiabilidade da pesquisa, a qual diz respeito à minimização de erros no estudo, como refere Yin (2016), faz-se necessário que sejam documentados os procedimentos seguidos no estudo de caso, utilizando-se um protocolo de estudo de caso para tratar do problema de documentação em detalhes, conforme o seguido nesta pesquisa e apresentado no Apêndice A. Ressalta-se que em todas as fases do estudo o protocolo foi seguido, com o objetivo de aumentar a confiabilidade da pesquisa. Por outro lado, é válido destacar que, apesar de ser possível generalizar resultados em pesquisas qualitativas, de acordo com Yin (2016), no presente estudo não se buscou este objetivo, visto que se trata de um estudo de caso único.

Com o objetivo de apresentar o desenho geral desta dissertação de forma clara e concisa, apresenta-se a Figura 3, na qual as principais etapas da investigação são ilustradas, desde a definição e o planejamento até a apresentação dos resultados.



Figura 3 - Desenho da pesquisa



Fonte: A autora.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é destinado para a apresentação e análise dos resultados, os quais foram organizados de acordo com as categorias de análise desta pesquisa: transferência de conhecimentos, valor atribuído à transferência de conhecimentos e práticas e incentivos organizacionais. Porém, antes de as categorias serem trabalhadas, é realizada a caracterização dos participantes e da IES estudada, os quais formam o contexto da pesquisa de campo. Finalizando, expõe-se a aplicação do esquema conceitual analítico para o entendimento da importância e contribuição da transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES.

### 4.1 Contexto da pesquisa de campo

O contexto da pesquisa apresentada é essencial para a compreensão e análise das categorias que serão abordadas na sequência. Deste modo, foi realizada uma análise detalhada do contexto da pesquisa de campo. Após, no item 4.2 serão apresentadas as categorias analíticas por meio de uma análise aprofundada dos resultados encontrados na presente pesquisa.

Em seus números, ao todo, no momento da presente pesquisa, a IES contava com mais de 17.000 alunos matriculados, sendo, aproximadamente, 13.860 alunos no ensino superior, 710 alunos na pós-graduação *stricto sensu*, 850 alunos na pós-graduação *lato sensu*, 690 alunos no centro de línguas estrangeiras, 530 alunos no centro de ensino médio e 790 alunos nas atividades de extensão. A mantida voltada ao ensino superior contava com mais de cinquenta cursos de graduação, mais de cinquenta especializações em nível *lato sensu* e, ainda, pós-graduações *stricto sensu*, dentre elas nove estágios pós-doutorais, seis doutorados e dezesseis mestrados. A mantida voltada ao ensino médio contava com seis cursos técnicos, além do ensino médio, e a mantida voltada ao centro de línguas estrangeiras contava com mais de dez cursos, tanto de curta duração quanto cursos regulares e intensivos.

O Centro Administrativo da respectiva IES, campo de estudo da presente pesquisa, contém aproximadamente 50 setores, os quais contemplam mais de 200 trabalhadores em áreas administrativas. A IES é conhecida na região por suas possibilidades de crescimento pessoal e profissional, bem como pela baixa rotatividade. Os trabalhadores participantes da pesquisa justificam o tempo prolongado de permanência na IES devido à natureza de suas atividades, à

qualidade de vida, estabilidade e segurança que esta oferece, bem como por suas oportunidades de desenvolvimento, como pode ser observado na evidência que segue:

A universidade é um dos melhores lugares para se trabalhar; além de todas as oportunidades que a instituição oferece, é um dos melhores lugares para trabalhar em [cidade em que a IES estudada está localizada], você vai ficando (E-J1).

De acordo as anotações realizadas no caderno de campo, a pesquisadora pôde observar o bom clima de trabalho entre os trabalhadores do Centro Administrativo por meio da forma com que se relacionam, a qual é permeada por brincadeiras e informalidade. Os trabalhadores demonstram ser próximos uns dos outros e ter um afeto explícito pelo trabalho que realizam e pela IES que atuam. Ainda foi possível perceber que a IES oferece ações voltadas à qualidade de vida dos trabalhadores e desenvolvimento profissional, por meio de cartazes e campanhas expostos nos corredores, bem como proporciona um ambiente de trabalho em meio à natureza, com espaço para estacionamento, ambientes arejados e claros.

Ainda, os participantes da pesquisa (E-G2 e E-J1) ressaltam o caráter tradicional e formador da IES como um dos fatores para permanência prolongada. Em E-G2 nota-se que a permanência por tempo prolongado nem sempre é vista de forma positiva, uma vez que não reconhecer o momento de se desligar da IES é visto como sinal de adoecimento. Seguem evidências comprobatórias:

A [IES estudada] se preocupa mais com a formação. É uma instituição formadora de profissionais, não pagadora de salários. [...] Mas aqui as pessoas acabam ficando e vão ficando doentes (E-G2).

A[IES estudada] é uma mãe. A pessoa que trabalha aqui vai estudar, começar uma graduação, fazer um mestrado ou ainda oportunizar os familiares. [...] Além de ser um lugar ótimo para se trabalhar, você se sente bem (E-J1).

De acordo com as fontes de evidência, foi possível notar que os trabalhadores da IES costumam envolver seus familiares com a respectiva organização por meio do estudo e atividades de lazer. Além disso, constata-se que a IES oferece diversas ações voltadas à confraternização entre colegas e familiares no próprio local de trabalho.

A grande estrutura da IES é percebida pelos participantes da pesquisa como um ponto que a diferencia de outras IESs. A IES é ampla e ocupa uma grande área territorial, visto que para se locomover de um prédio para o outro, em alguns casos, há uma longa distância a ser percorrida. Cada prédio da IES apresenta uma forma de trabalho e uma forma diferente de realizar a gestão, bem como o clima organizacional parece também se diferenciar de um local para o outro. A estrutura ampla diferencia a IES, mas por outro lado dificulta a proximidade entre as pessoas e a padronização de processos, como em E-A9: “Hoje as vezes tu nem conhece tu colega, porque cresceu muito; eu conhecia todos os funcionários”.

Além disso, a IES é vista como burocrática pelos participantes da pesquisa, dificultando assim o andamento das atividades de rotina, o que também pôde ser constatado por meio da técnica de observação não participante, uma vez que o fluxo dos processos nem sempre ocorre de forma contínua. A fim de exemplificar, materiais que precisam ser repostos, como a troca de uma lâmpada, levam dias para serem trocados em função da burocracia e do trâmite da IES, o qual perpassa diversas áreas e setores. Tal percepção pode ser verificada na evidência G-J2: “É muito do modelo burocrático da [IES estudada] que impede as coisas de andarem; as pessoas seguram o conhecimento para si, não existe um processo e quem fica tem que ficar esperando”.

Disterer (2003) e Joia (2006) observam que estruturas organizacionais burocratizadas dificultam a comunicação, o compartilhamento de informações e a transferência do conhecimento tácito. Além disso, a IES estudada apresenta caráter político, no qual, dentre outros fatores, alguns gestores são escolhidos por um período determinado de tempo, como pode ser observado em E-A8: “Tem uma mudança política muito forte; a cada quatro anos muda o [um dos gestores da IES], a cada dois anos muda o [um dos gestores da IES]; e aí, quem assume? Quem vai administrar?”.

Em função das mudanças políticas, há troca de gestão de quatro em quatro anos ou de dois em dois anos, dependendo do cargo, e assim, gestões de diversas áreas passam por modificação. Neste período os trabalhadores se mostram de forma mais apreensiva, em função das mudanças políticas e das incertezas quanto a nova gestão de seu setor.

Durante a coleta de dados observou-se o vínculo dos trabalhadores com a IES e com o trabalho que realizam, como pode ser constatado em E-G7: “Essas pessoas [em fase de aposentadoria], assim como eu, tem orgulho de estar aqui, paixão de estar aqui, sofrem quando a instituição não está bem; isso é a nossa vida e se vê que a instituição não está bem também afeta muito”.

Diante do exposto, fica evidenciado que o campo da pesquisa apresenta características particulares que o difere de outras organizações, como o fato de ser uma instituição, sua amplitude e diversidade de áreas e setores, bem como suas políticas de desenvolvimento, o que auxilia no processo de permanência dos trabalhadores. Com bem apontam Davenport e Prusak (2003), Calo (2008) e Gonzalez e Martins (2015), a cultura de cada organização influencia a transferência de conhecimentos entre os trabalhadores, facilitando-a ou inibindo-a, reforçando assim a necessidade de um olhar singular de acordo com a organização estudada e suas particularidades. O caráter burocrático e hierarquizado da organização pode ser visto como um inibidor para a transferência de conhecimentos, conforme será apresentado na sequência.

Quanto aos participantes da pesquisa, estes fazem parte do corpo técnico-administrativo da IES. Dos quatorze trabalhadores maduros, seis são homens e oito são mulheres. A média de idade dos participantes é de 56,1 anos para homens e 56,6 anos para as mulheres. Das mulheres maduras participantes da pesquisa, quatro já estão aposentadas e quatro irão se aposentar nos próximos anos. A média de tempo de aposentadoria é de 7 anos e a média de tempo de permanência na IES é de 30,3 anos. Quanto à escolaridade das mulheres participantes da pesquisa, seis têm pós-graduação completa, uma tem ensino superior completo e uma tem ensino médio completo. Duas participantes exercem cargos de supervisão, quatro ocupam cargos de analista e duas ocupam cargos de assistente.

Dos homens maduros participantes da pesquisa, quatro já estão aposentados e dois irão 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 à escolaridade dos homens participantes da pesquisa, três têm pós-graduação completa e três têm ensino superior completo. Dois participantes exercem cargos de supervisão, três ocupam cargos de analista e um ocupa cargo de assistente. A média salarial dos trabalhadores maduros participantes da pesquisa, dentre homens e mulheres, é de R\$ 5.620,66 mensais.

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 à escolaridade dos gestores participantes da pesquisa, um tem mestrado completo, seis têm pós-graduação completa e um tem ensino superior completo. A média salarial dos gestores é de R\$9.312,16 mensais.

Quanto aos quatorze trabalhadores jovens, são dois homens e doze mulheres. A média de tempo de permanência na IES é de 7,1 anos. No que diz respeito à escolaridade dos trabalhadores jovens participantes da pesquisa, dois têm pós-graduação completa, sete têm ensino superior completo, dois têm ensino superior incompleto e três têm ensino médio completo. Quanto ao cargo ocupado, sete ocupam cargos de analista, quatro ocupam cargos de assistente e três ocupam cargos de auxiliar. A média salarial dos trabalhadores jovens é de R\$2.711,24 mensais.

A fim de compreender o contexto da aposentadoria e sua relação com a transferência de conhecimentos, observa-se que os participantes relatam diferentes significados no que diz respeito à aposentadoria, o que desempenha um importante papel em suas atitudes frente a este processo, como bem pontuam Lévy e Berjot (2009). Inicialmente, a aposentadoria ainda é atrelada ao término das atividades laborais, onde apenas com o encerramento das atividades no âmbito do trabalho poderá ser sentida pelos entrevistados, como pode ser observado em do E-

A8: “Hoje a aposentadoria de quem continua trabalhando não é uma aposentadoria; [...] o viver a aposentadoria eu vou sentir lá pelos 62 anos, que é quando estou me programando para parar de trabalhar”.

Como afirmam Bressan et al. (2012), o desligamento do trabalho por meio da aposentadoria envolve dificuldades emocionais perante a significação subjetiva e o vínculo emocional com o trabalho e assim, o significado da aposentadoria nem sempre é pensado de forma reflexiva pelos trabalhadores, sejam eles maduros, gestores ou jovens, como pode ser observado na evidência: “Nunca parei para pensar sobre o que é se aposentar” (E-G6). Foi possível observar que de fato a aposentadoria ainda é um tabu na IES, pois não é um assunto do qual se fala abertamente. Neste contexto, Antunes, Soares e Silva (2015) apontam que a aposentadoria é capaz de gerar intensas modificações na forma como uma organização compreende e institui suas metodologias, políticas e práticas.

O significado da aposentadoria foi atribuído à oportunidade de “viver a vida” tanto por trabalhadores maduros quanto por trabalhadores jovens, como pode ser observado em E-A14: “Eu penso que talvez seja um período que eu vou fazer coisas diferentes do que eu fiz até agora; não é você não ter atividade, mas é você dar continuidade às atividades de alguma outra forma” e em E-J11: “Seria o período de descanso; tu faz uma carreira, uma quantidade de tempo trabalhando que cansa; se não tem a necessidade, se aposenta e vai aproveitar a vida; vai passear, vai fazer tuas coisas”. Por outro lado, para alguns dos trabalhadores maduros, o “viver a vida” engloba outros significados, os quais relacionam-se fortemente com o ambiente de trabalho:

Eu pensava quando era jovem: vou me aposentar e vou parar, eu vou viver a vida; mas cada um tem à sua maneira de viver a vida; eu sou muito ativa, faço ginástica, caminho, faço bicicleta, e em função do meu filho adolescente eu jogo vôlei, não paro. Para mim viver a vida é isso (E-A2).

As evidências apresentadas corroboram com os estudos de Santo, Góes e Chibante (2014), os quais observam 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. Porém, segundo os autores, é necessário considerar os sentimentos negativos que surgem frente a esse fenômeno. Neste contexto, os trabalhadores maduros relacionam a aposentadoria à sua produtividade e utilidade no ambiente de trabalho, como pode ser observado em E-A7: “Às vezes eu penso que quando chegar meu prazo de contribuição eu vou me aposentar e parar de trabalhar aqui; vou descansar, vou desfrutar da vida, mas por outro lado eu penso: poxa estou numa fase produtiva, porque vou parar agora?”. Fernandes e Garcia (2010) já apontavam que apesar de a idade limitar o exercício dos papéis

sociais devido à aposentadoria, muitos trabalhadores consideram-se aptos para o trabalho e de fato são. Assim, o significado da aposentadoria traz consigo anseios para os trabalhadores maduros, tal qual o medo de perder o seu valor, conforme dado apresentado:

Parece que eu não estou feliz. Parece que tu perdeu tua utilidade. Parece que tu vai aos pouquinhos perdendo o valor que tu tem, parece que não consigo mais progredir como estava progredindo, parece que minha vida está acabando. [...] Parece que tu perde alguma coisa. A gente vai parando de ser útil para fazer as coisas. [...] Parece que tu perde a tua identidade (E-A12).

Os dados corroboram com Zanelli (2000), o qual afirma que as reações frente à aposentadoria podem ser diversas, tais como alívio, apreensão, sentimento de perda, temores ligados a inutilidade, entre outros. Além da perda de valor, o medo quanto à finitude e questões voltadas à saúde veem à tona ao se pensar no processo de aposentadoria, conforme evidências apresentadas:

Um dia vou ter que parar de trabalhar, não vou ter saúde e 40 anos a vida inteira; é um passar de uma vida, que tu está mais para lá do que para cá; tenho consciência que esse caminho vai chegar (E-A3).

Eu hoje com 53 anos eu não sou uma pessoa tão de idade, mas algumas coisas eu sei que tenho que cuidar. Se eu estiver sem óculos eu não enxergo, o joelho se eu for correr daqui a pouco não me ajuda mais, dói. Tem algumas coisas que vai passando com o tempo, você tem aquilo “eu consigo, eu faço”, mas as vezes o organismo não consegue acompanhar (E-A11).

Zanelli, Silva e Soares (2009) afirmam que uma das razões para a aposentadoria ainda ser um tabu em diversos âmbitos, é em função de ser relacionada ao envelhecimento, negando sua característica de ser parte do desenvolvimento humano. Por outro lado, a aposentadoria também traz consigo o significado de recompensa e valorização pelos anos dedicados ao trabalho, como pode ser visto em E-A11: “É uma coisa que gratifica, pois é um sinal que você conseguiu trabalhar 35 anos da tua vida; e segundo lugar acho que um merecimento, você fez, você contribuiu, nada mais justo que você também se aposente e receba um pouco do que você pagou”. Zanelli (2000) afirma que se o aposentado construiu outras fontes de reconhecimento e de valorização, as perdas do papel profissional e as mudanças decorrentes disso serão vividas de modo menos traumático. Do mesmo modo, Disterer (2003) e Szulanski (1996) afirmam que para que sejam incentivadas a compartilhar os conhecimentos que possuem, as pessoas precisam ser adequadamente reconhecidas e recompensadas.

Como bem apontam Antunes, Soares e Silva (2015), a compreensão de senso comum atribui ao trabalho uma conotação meramente econômica, do qual deriva a concepção de aposentadoria. Isto pode ser observado nas evidências apresentadas, nas quais o processo de aposentadoria é associado fortemente a questões financeiras (E-A10). Seguem dados comprobatórios nesse sentido:

Além de você já ter uma renda extra que ajuda muito, você sempre pensa assim que nessa idade é difícil conseguir emprego, você pode ser demitida, qualquer pessoa pode. Então tranquilidade é a melhor coisa, você pode organizar as coisas, você tem segurança, é uma coisa que é boa; mas daí quando você se aposenta a realidade é outra, você pensa que tem uma oportunidade de ter um ganho extra (E-A10).

Significa uma vida toda dedicada ao trabalho, tu contribui mensalmente e tu tem esse ressarcimento para ti ter uma vida com mais estabilidade (E-J12).

Para os gestores e trabalhadores jovens, a aposentadoria é considerada como o final de um importante ciclo, como pode ser visto em E-G1: “É o final de um ciclo, que é preocupante porque mexe com a vida das pessoas, principalmente aquelas que se dedicaram a vida inteira em uma mesma empresa”. Nas evidências dos trabalhadores jovens, a aposentadoria apresenta ainda o viés do aprendizado adquirido com os trabalhadores maduros, no sentido de que o trabalhador maduro ainda pode ter muito a contribuir compartilhando sua experiência, conforme apontado em E-J10: “Você passou por vários lugares e toda essa contribuição ajuda na sua forma de como vai encarar a vida; acho que a aposentadoria é um momento de plenitude, eu dei minha contribuição, missão cumprida”. Nesse contexto, Chirawattanakij e Ractham (2015) já apontavam que a experiência do sujeito que está transferindo o conhecimento é significativa para quem está ocupando o papel de receptor de tal conhecimento.

Os dados apresentados marcam os múltiplos significados da aposentadoria, os quais englobam desde o encerramento da atividade laboral, bem como os aspectos econômicos e subjetivos deste processo. Fica evidenciado que um dos fatores de grande impacto na decisão de solicitar a aposentadoria é a incerteza quanto à legislação vigente, a qual estava passando por significativas modificações, bem como a possibilidade de complemento de renda, conforme E-A1: “Até antes um pouco de se aposentar sempre tinha aquela conversa de que as regras iriam mudar; então a principal decisão foi em função disso: incerteza; e o segundo foi que também, acho que é bem importante, é o complemento legal financeiro”.

Neste contexto, as inseguranças quanto ao mercado de trabalho também são vistas como razões para aposentadoria, como pode ser visto em E-A9: “Hoje na situação que eu estou eu nunca tive medo de ir para rua; não sei se porque estou aposentado me dá uma certa segurança; pensa bem quem não é aposentado e se vê sem trabalho ele não tem essa situação” e em E-A12: “No trabalho também a gente não sabe quanto tempo vai ficar; é mais pela segurança mesmo; eu pensei que se eu sair da [IES estudada] agora com a idade que estou é mais difícil, para arrumar emprego não adianta”. Os dados corroboram com Ribeiro et al. (2018), os quais afirmam que a necessidade de prover a família, associada à perda do poder aquisitivo ocasionado pelos baixos valores dos benefícios previdenciários podem contribuir para explicar a permanência de trabalhadores maduros no mercado de trabalho. Além disso, como apontam



Barros e Muniz (2014), ao aposentado, encontram-se dificuldades de acesso ao mercado de trabalho, visto que as organizações estão cada vez mais exigentes para atender as necessidades de elevação do ritmo de trabalho, do aumento das jornadas de trabalho e da polivalência.

A decisão de se aposentar perpassa não apenas por questões financeiras, mas também sociais, familiares e subjetivas (E-A5), bem como questões voltadas à saúde. Os dados E-A3 e E-A9 são nesse sentido: “Um dia vou ter que parar de trabalhar, não vou ter saúde e 40 anos a vida inteira” (E-A3) e “passei por um câncer há 5 anos, mas passou; bem nesse período que eu fiz a aposentadoria” (E-A9). Para os trabalhadores maduros múltiplos fatores levam à continuidade das atividades laborais. Zanelli, Silva e Soares (2009) relatam que, no Brasil, a transição para a aposentadoria não implica, necessariamente, a saída do mercado de trabalho. Deste modo, na presente pesquisa, o significado de ser aposentado e continuar trabalhando também foi analisado.

Para alguns trabalhadores, a decisão de finalizar o vínculo de trabalho é deixada a cargo da organização para qual trabalham, como pode ser observado em E-A13: “Nenhum momento eu pensei em parar de trabalhar; a minha ideia era permanecer trabalhando, até sei lá, quando a universidade não quiser mais o meu serviço”. Deixar o próprio desligamento a cargo da IES pode ser visto como uma forma de negação dos trabalhadores frente ao processo de aposentadoria. Os dados apresentados corroboram com o estudo de Zanelli (2012), o qual observa que as dificuldades no enfrentamento à aposentadoria podem ser derivadas de um foco excessivo nas perdas e privações do indivíduo.

Ainda, para alguns trabalhadores maduros, a possibilidade de se aposentar e parar de trabalhar não é cogitada, mostrando a dificuldade em aceitar esse período de transição, como nos dados E-A12: “Se tu se aposentar e parar de trabalhar ao mesmo tempo acho que para mim não daria; [...] se eu parar de trabalhar, como é que vai ser?” e G-A1: “Me dá um desespero, não sei o que eu faria o dia todo; eu amo isso aqui”. Para outros trabalhadores maduros e gestores, o “continuar trabalhando” está atrelado a possibilidade de encarar novos desafios profissionais na própria organização, como em E-A5: “Eu tinha decidido me aposentar, só que agora tem a possibilidade de um novo desafio e aí eu já fui sondada sobre a possibilidade de ficar; se for para fazer algo diferente do que eu faço hoje e que eu possa contribuir, eu posso repensar”. O papel profissional pode ser a principal fonte de satisfação das necessidades de reconhecimento, prestígio e poder, como aponta Zanelli (2000).

Uma das razões elencadas pelos trabalhadores maduros para manter o vínculo de trabalho é o fato de sentir-se útil e realizado por meio do trabalho, com em E-A9: “Não gosto de ficar parado; mesmo aposentado eu não ia parar em casa”, bem como ter qualidade de vida,



como em E-A2: “Eu acredito que quando a gente vai envelhecendo a qualidade de vida é fundamental e o trabalho te dá isso também; só o fato de tu levantar cedo, ter que cumprir aquele horário, tu tem um objetivo; eu não me vejo acordar de manhã e não ter para onde ir, não ter o que fazer”. Os dados corroboram com Moreira (2011), o qual observou que alguns dos fatores para a continuidade do trabalho para trabalhadores maduros ocorria devido à satisfação pessoal, ao crescimento e à aprendizagem proporcionada pelo trabalho. Além disso, a relação positiva com o trabalho que realizam foi apontada como uma razão para a continuidade das atividades laborais, como pode ser observado na evidência que segue:

Eu gosto do meu trabalho, eu gosto realmente do que eu faço; depois eu acho que o convívio com as pessoas é importante; é bom ficar em casa, mas é bom no período de férias; às vezes você gosta de ficar um pouquinho mais em casa, mas faz falta a convivência, porque você aprende, tenho a experiência do meu trabalho, mas tem coisas que você aprende fora do trabalho, na convivência com as pessoas (E-A10).

Para os trabalhadores jovens, é admirável ver que o trabalhador maduro continua trabalhando, como pode ser observado em E-J8: “É de se elogiar a capacidade deles de se manter e ficar na ativa; é legal ver uma pessoa de 60 anos trabalhando”. A evidência apresentada demonstra a valorização dos trabalhadores jovens perante os trabalhadores maduros, o que corrobora com França (2002), a qual afirma que em algumas culturas o trabalhador maduro é visto com respeito e veneração, bem como fonte de experiência devido ao saber acumulado ao longo dos anos.

Para a gestão, aposentar-se e continuar trabalhando pode ser visto como o desejo de continuar ativo e complementar a renda (E-G1), bem como um espaço confortável permeado pelo conhecimento e experiência adquirido ao longo dos anos (E-G2):

Acho que tem uma dedicação positiva, porque elas querem continuar trabalhando e muitas vezes é neste momento que elas conseguem juntar seu capital e passam a ter uma condição de vida melhor em função da aposentadoria que se agrega ao salário que ela tinha (E-G1).

As pessoas que estão aposentadas acabam continuando trabalhando e muitas executam bem o seu trabalho e a universidade fica tranquila, elas estão ali, elas têm o conhecimento, dominam todos os processos. Acabam assim pecando em não colocar alguém para aprender com essas pessoas (E-G2).

Por outro lado, observa-se que a gestão se preocupa com as dificuldades e limitações apresentadas pelos trabalhadores maduros que continuam trabalhando, especialmente quando o não desligamento está relacionado apenas com questões financeiras, como fica evidenciado no dado E-G3:

Numa universidade como a nossa, onde as coisas andam muito rápido, não temos como ficar com essas pessoas desse jeito, esperando. Hoje uma pessoa faz o trabalho de três. Ela tem que ser meio multi e essas pessoas [trabalhadores maduros] geralmente só fazem aquilo. Não permitem contratar alguém para se escorar nessa pessoa, ela dificilmente quer ensinar.

Quando não há mais a produtividade por parte dos trabalhadores maduros, os gestores percebem dificuldades no acompanhamento das demandas do setor, o que corrobora com a crítica de Andrade (2011), na qual as pessoas são vistas como elementos estratégicos de formação de capital, indicando uma forma de subjetividade voltada essencialmente aos objetivos corporativos.

Por fim, as razões para permanecer trabalhando envolvem diversos fatores, tais como questões financeiras, desafios profissionais, qualidade de vida, bem como sentimento de utilidade e satisfação com o trabalho realizado. Por outro lado, observam-se dificuldades perante ao trabalhador maduro que permanece trabalhando, como a dificuldade de encarar tal processo e suas consequências.

Para os trabalhadores jovens, observam-se três vertentes de pensamento em relação ao continuar trabalhando durante a aposentadoria: a) aqueles que não percebem mudanças com a aposentadoria (E-J6); b) os que não se sentem à vontade com a presença de trabalhadores maduros no seu respectivo setor (E-J14); c) os que percebem tal processo como benéfico para o grupo em função do conhecimento e experiência destes trabalhadores (E-J13). Seguem as evidências respectivas:

Não percebo diferença, é tranquilo; a relação de trabalho não muda (E-J6).

Os mais velhos são acomodados, não procuraram se informatizar, não buscaram o conhecimento. [...] Eu acho péssimo para o setor. Os mais velhos ficam doentes com mais frequência, faltam trabalho mais seguido, então assim, não querem nada com nada, fazem o que acham que podem fazer, metem a boca em todo mundo. Uma que eles acham que não vão ir para rua porque tem estabilidade, então não estão nem aí. Outra que acham que sabem tudo, porque estão há muito tempo, tem estabilidade, tem segurança. Então os que estão ali a menos tempo se sobrecarregam e isso prejudica o setor. [...] Isso desmotiva muito quem está ali. Até a situação de salário. Os que estão há mais tempo ganham mais e fazem menos ou igual (E-J14).

A gente vai almoçar e ela não para de falar, mas eu percebo que cada coisa que ela me fala, ela não está me contando, ela está querendo que eu aprenda e que eu saiba, porque se eu vir a assumir eu saiba da história e do contexto do negócio (E-J13).

O incômodo com os trabalhadores maduros se dá em função da acomodação e da pouca busca por aprimoramento profissional, bem como da falta de iniciativa na execução das atividades. Os comportamentos citados frustram os mais jovens, visto que geralmente os trabalhadores maduros estão em cargos superiores, com salários mais altos. Este dado pode ser constatado anteriormente, visto que é nítida a diferença média salarial entre trabalhadores jovens e maduros. Por outro lado, alguns trabalhadores maduros contestam tal percepção, como em G-A3:

Eles [trabalhadores jovens] vêm a gente como aposentado, como um estorvo; mas eu estou produzindo; eles dizem que a gente não faz jus ao que ganha; mas eu venho de uma geração que o meu nome é trabalho; se a gente não gostasse do que faz, não estaríamos aqui; eu estou me sentindo bem, eu tenho saúde, eu não morri, eu me sinto vivo; parece que se você se aposentou, você morreu; [...] os mais novos acham que eles nunca vão se aposentar.

Por outro lado, para os trabalhadores maduros, o seu diferencial se relaciona aos conhecimentos e experiências adquiridos ao longo dos anos, como pode ser observado nas evidências que seguem:

A experiência é uma coisa que ninguém te tira. Só perde quando morrer. Tudo que tu adquirir em termos de conhecimento vai servir para aprimoramento. [...] Na verdade, são todas experiências de vida. Eu tenho o dobro da tua idade, são experiências que eu tive na vida e que eu posso te mostrar um outro caminho sem que você tenha que quebrar a cara. A experiência contribui, é um profissional com mais vivência. E facilita muito, tu toma decisões mais centradas, mais seguras (E-A8).

Você vem trazendo esse aprendizado que o tempo pode te dar e aqui é uma forma de você passar esse conhecimento; é um conhecimento que a vida vai te trazendo; você conhece o que a empresa espera de ti e não vai se frustrar. Esse conhecimento e experiência faz você ser um profissional mais eficiente, eficaz (E-A11).

Os dados corroboram com Thürmer, Yedyenyova e Spieb (2017), os quais afirmam que os trabalhadores maduros, por vezes, se sentem valiosos para a organização da qual fazem parte devido à sua experiência e a seu conhecimento. Para os trabalhadores jovens, a experiência e o conhecimento dos trabalhadores maduros também são vistos como diferenciais, conforme dados apresentados:

Eu trabalho com uma das pessoas que tem mais tempo de casa e ela tem uma propriedade imensa, ela sabe tudo da [IES estudada]. Me acho privilegiada por poder trabalhar com ela por esse *know how* que ela tem. [...] É incrível a memória que ela tem. [...] Claro que ela adquiriu isso ao longo dos anos, quem sabe a gente consegue chegar um pouquinho perto disso (E-J2).

É a questão da experiência que aquelas pessoas trazem na bagagem de vida delas, não no sentido operacional, mas a experiência no sentido geral, na forma de funcionamento, na experiência dos anos de trabalho, no sentido de pessoas, fluxos, de já ter visto acontecer (E-J3).

Durante o grupo focal, observa-se que a experiência dos trabalhadores maduros é ressaltada, como em G-J2: “Eles [trabalhadores maduros] são como nossos pais, têm mais experiência, quanto conhecimento; minha nona dizia: eu já vivi muito, eu sei, faça o que eu digo”. As evidências corroboram com Sumbal, Tsui e Lee (2015), os quais afirmam que os trabalhadores maduros possuem ampla experiência e profunda visão da organização da qual fazem parte. Além da experiência e do conhecimento, os trabalhadores jovens atribuem o comprometimento da geração dos trabalhadores maduros como um diferencial, como em E-J10: “Acho que obviamente são pessoas com uma maturidade diferente; elas enfrentam determinadas situações com mais tranquilidade, maturidade; eles passam essa tranquilidade e segurança para gente”. Os dados corroboram com os estudos de Eaves, Gyi e Gibb (2015), os

quais referem que os trabalhadores maduros são percebidos de forma positiva pelos demais colegas devido aos atributos que esses têm, como seu conhecimento, experiência, compromisso e lealdade.

Apesar de todos os diferenciais positivos apontados, os trabalhadores jovens não consideram os trabalhadores maduros insubstituíveis, como pode ser visto em E-J3: “Não acho que os mais velhos, mais experientes, são insubstituíveis; [...] não desmerecendo os mais velhos, mas a renovação é muito importante para a gente se manter atualizado, novos ares, coisas novas chegando”. Os trabalhadores maduros compartilham de tal percepção, porém ressaltam a importância de que a continuidade do trabalho seja dada por pessoas que tenham o mesmo desejo pela realização da atividade como em G-A3: “Nós não somos insubstituíveis, todo mundo pode aprender o que tu faz, mas tem que achar alguém que tem o perfil para isso”. Os dados corroboram com os estudos de Lambert et al. (2016), os quais apontam que uma mistura de ideias, entusiasmo e energia das novas gerações, combinada com seus conhecimentos e experiências acumuladas, apresentam resultados positivos no âmbito organizacional. Apesar de perceberem certa resistência por parte dos trabalhadores maduros, alguns gestores compartilham deste pensamento, como fica evidenciado em E-G7:

Acho que é um pessoal maduro e experiente para você trabalhar, eles têm a consciência e a responsabilidade, são pessoas que você pode confiar cegamente. Mas é um pessoal com resistência à mudança e à inovação. É importante essa mescla.

Para os gestores, o diferencial dos trabalhadores maduros é sua experiência, seu comprometimento e o perfil crítico com que atuam nas organizações, como pode ser observado nas evidências que seguem:

A experiência dessas pessoas contribui muito; elas têm um comprometimento maior, mas eu também vejo na instituição características diferentes que após um determinado período, talvez pela experiência ou por já estar aposentado, as pessoas também começam a ser mais críticas. Seus desejos que as vezes não eram compartilhados, agora opinam, falam, compartilham, se posicionam. Então ela tem uma participação muito importante (E-G1).

Elas têm além do conhecimento técnico, o histórico do que aconteceu. Já encontraram problemas e soluções para os problemas. Já vivenciaram muita coisa que quem está chegando ainda não vivenciou. Não que a gente não deva inovar e pensar diferente, mas não dá para descartar todo conhecimento anterior. [...] É considerar o conhecimento de quem está a mais tempo e respeitar esse conhecimento. [...] Geralmente as pessoas mais velhas têm um perfil mais comprometido do que a geração que está chegando agora (E-G2).

Apesar das resistências apontadas, todos os participantes da pesquisa reconhecem a importância dos trabalhadores maduros para a organização da qual fazem parte, especialmente quando permanecem na IES executando suas atividades devido à satisfação que o trabalho proporciona, bem como pelo conhecimento e experiência adquirido ao longo dos anos.

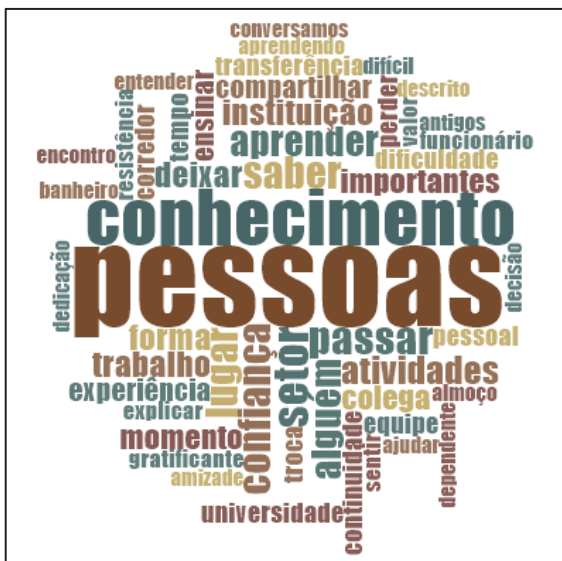
## 4.2 Análise das categorias analíticas: transferência do conhecimento

Esta subseção tem por objetivo apresentar a análise dos resultados da presente pesquisa no que diz respeito à transferência de conhecimentos, sendo que os dados foram organizados de acordo com as categorias de análise: formas e espaços da transferência de conhecimentos, o valor atribuído à transferência de conhecimentos e as práticas e incentivos organizacionais para a transferência de conhecimentos. Cada categoria é dividida em subcategorias, as quais são apresentadas por meio de quadros que retratam as evidências para posterior análise junto com dados da observação não participante.

### 4.2.1 Transferência de conhecimentos: formas e espaços

Os dados apresentados nesta categoria têm como objetivo compreender como ocorre a transferência de conhecimentos em uma IES. Para isso, será dividido em quatro subcategorias, apresentadas nos quadros na sequência: 1) BA: transferência de conhecimentos; 2) como ocorre a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos; 3) percepções sobre como o conhecimento é transferido; 4) razões dos trabalhadores maduros para transferir conhecimentos. Inicialmente apresenta-se a nuvem de palavras realizada nas evidências empíricas sobre as formas e espaços para a transferência de conhecimentos, a qual foi elaborada pelo *software* NVivo® 11 e é apresentada na Figura 4.

Figura 1 - Nuvem de palavras: formas e espaços para a transferência de conhecimentos



Fonte: A autora.

De acordo com a nuvem de palavras, as formas e espaços para a transferência de conhecimentos estão relacionadas especialmente às pessoas, ao conhecimento, à confiança, à experiência e ao aprendizado. Destacam-se também as palavras passar, gratificante, ajudar, pessoal, troca, tempo, continuidade, perder, resistência, entre outras com menor incidência. As palavras apontadas têm relação direta com as formas e espaços para a transferência de conhecimentos em uma IES, uma vez que são ressaltadas nas evidências, conforme será detalhado na sequência.

Ao buscar compreender como ocorre a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros, fica evidenciado que para que o conhecimento tácito seja compartilhado, é necessário um campo – BA - no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros e compartilhar experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 2003), o que pode ser observado nos dados apresentados no Quadro 6. Assim, ressalta-se o importante papel das organizações de incentivar a transferência de conhecimentos entre os trabalhadores, promovendo espaços e contextos compartilhados para tal transferência.

Quadro 6 - Campo para transferência de conhecimentos - BA

Indicadores	Unidades de contexto
Origem de BA	“Acontece pelos corredores, mas num nível de entrega e dedicação das pessoas” (E-A5).
	“A gente conversa bastante nos barzinhos, no almoço, no banheiro, na cozinha, quando encontro alguém” (E-J7).
	“O momento é sempre, é no dia a dia; acontece nos corredores, no banheiro, no carro indo de carona um com o outro” (E-J9).
	“Às vezes eu estou precisando resolver um problema e encontro o pessoal no corredor, já vou ali e resolvo; eles me ensinam” (E-J11).
Interação de BA	“É mais difícil a pessoa tentar te ensinar e tu imaginar do que tu ter ali um exemplo” (E-J7).
	“Tem um trabalho sendo analisado, você conversa com as pessoas, mostra como está sendo feito” (E-G8).
	“Se for para eu aprender alguma coisa ou só ficar ali sentado e a pessoa me explicando, eu vou ter um pouco de dificuldade [...] eu prefiro que ela me coloque no lugar dela. [...] Eu pergunto “me mostra como tu faz” (E-A11).
Ciber de BA	“Hoje está prontinho na internet, é só a pessoa chegar e clicar no íconezinho e abrir” (E-14).
	“Hoje está tudo informatizado; ali já tem aberto a orientação da instituição para aquele tipo de pedido; as coisas estão mais transparentes; se você quer aprender é só observar ali; isso é muito bom para nós; a informática abriu essas questões para nós” (G-4).
Exercitando BA	“Um colega não estava conseguindo fazer uma atividade porque demorava muito. Comecei a fazer e ele viu que eu fiz muito rápido e me perguntou como eu fazia. Eu disse que ia mostrar o meu jeito e ele disse que ia mostrar o dele. Ele viu que tinha um jeito mais fácil, ele quis me mostrar o jeito dele e eu tive que estar aberto para receber. Eu não mudei todo o jeito dele, mas isso trouxe um benefício. É uma troca. Mas tudo depende das pessoas” (E-J13)
	“Como eu dou liberdade para a equipe, eles estão me questionando. A gente troca pessoas a cada dois anos e com o passar do tempo eu fui melhorando a forma de organizar as atividades e as descrições das atividades” (E-G5).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Os participantes da pesquisa, tanto jovens quanto maduros, ressaltam o papel da socialização no processo de transferência de conhecimentos. Fica evidenciado que a socialização ocorre em diferentes espaços, como nos corredores da IES (E-A5 e E-J11), em momentos de almoço (E-J7) e confraternização (E-J7) e outros (E-J9). A fase de socialização da espiral Seci corresponde à origem de BA, na qual os indivíduos compartilham seus sentimentos, suas emoções e experiências e, assim, desse espaço 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).

Não há necessariamente um espaço formal para compartilhamento de conhecimentos, pois ele ocorre a todo momento sem que as pessoas se deem conta necessariamente. Além disso, observa-se a importância de que as pessoas consigam visualizar de alguma forma o conhecimento tácito que está sendo transferido, como nas evidências de E-J7, E-G8 e E-A11, corroborando com os estudos de Nonaka e Takeuchi (2003) e Bispo (2013). 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. É o momento em que o conhecimento tácito torna-se explícito por meio do diálogo e das metáforas.

Takeuchi e Nonaka (2008) apontam que BA é um campo de interações que pode surgir de várias formas. Assim, os avanços tecnológicos também são apontados como oportunidades de transferência de conhecimento tanto para os trabalhadores maduros (E-A14 e G-A4) quanto para os trabalhadores jovens (E-J5). Por outro lado, na visão de alguns gestores há um contraponto no que diz respeito à utilização da tecnologia para a transferência de conhecimento, como em E-G8: “O pessoal mais novo vai mais pela internet, os mais antigos conversam mais, trocam ideias”. 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). Ao trabalharem com a tecnologia, as organizações podem se beneficiar e valorizar seus trabalhadores jovens, como afirmam Pilote, Bairaktarova e Evangelou (2013).

Nos dados apresentados, 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, como em E-J13 e E-G5. 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). Ainda, as evidências



apresentadas confirmam os estudos de Colet e Mozzato (2017), nos quais a aprendizagem entre as diferentes gerações pode ocorrer nas práticas de trabalho, gerando complementariedade entre elas.

No que diz respeito a transferência de conhecimentos formais, nota-se que apesar de ela ocorrer, não é institucionalizada, como pode ser visto em: “Vejo unidades que descreveram atividades, que repassam conhecimento, mas não é algo institucional; nem os processos não são descritos de forma institucional” (E-A5) e “a troca de conhecimento acontece bastante em outros lugares, mas sinto falta de um canal oficial, existe a rádio peão; na rádio peão tem coisas bem desnecessárias, mas outras bem importantes” (E-G3).

Alguns trabalhadores maduros apontam que não existem espaços para a transferência de conhecimentos, como pode ser observado em E-A4: “Acho que não existem espaços para transferência de conhecimento; fica muito restrito, cada um faz a sua parte; eu noto nas unidades, quando sai um funcionário e entra um novo, os antigos não passam para o novo”. Por outro lado, os espaços oportunizados pela área de RH são vistos como propícios ao compartilhamento de conhecimento, como pode ser observado em E-A7: “Hoje mais, até em função do Setor de Desenvolvimento do RH que vem preparando as pessoas para serem gestores, assumirem as funções”. As afirmações alinham-se com 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 em 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.

É possível observar o interesse dos trabalhadores em compartilhar conhecimentos, porém, a falta de incentivo da organização estudada pode ser vista como inibidora para tal transferência, uma vez que os próprios trabalhadores, apesar de compartilharem conhecimentos, não percebem espaços para isto. Em contrapartida, o contexto compartilhado – BA – pôde ser visualizado por completo durante a pesquisa de campo, apesar de sua complexidade e subjetividade.

No que diz respeito ao compartilhamento de conhecimentos tácitos por parte dos trabalhadores maduros, observa-se que, de acordo com os dados apresentados no Quadro 7, a transferência de conhecimentos tácitos ocorre informalmente e se relaciona com a experiência de vida das pessoas, sendo compartilhado por meio da socialização (E-A5 e E-A12) e conforme

a necessidade (E-J2, E-J5 e E-J12). Ressalta-se a importância das relações de confiança para que tal compartilhamento ocorra (E-J7 e E-J11), corroborando com Souto (2014).

Quadro 7 - Como ocorre a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos

Indicadores	Unidades de contexto
Transferência de conhecimentos tácitos	“Hoje eu não faço mais mostrando, eu já pergunto: se chegar essa demanda como tu faz?; para ver o que eu consigo agregar; tem coisas que eu nem me lembro, é conhecimento de 32 anos, não tem como passar tudo” (E-A5).
	“Eu procuro passar o que a experiência me mostrou para eles” (E-A12).
	“Conforme as demandas surgem, a gente precisa resgatar históricos; tudo que pode ter acontecido; e aí temos a enciclopédia[trabalhadora madura] e ela diz: lá nos anos mil e trezentos aconteceu isso e por isso que isso é assim hoje. Ela tem um conhecimento fenomenal” (E-J2).
	“Tem que buscar as pessoas que estavam aqui em 1.900 para saber como fazia. [...] A medida em que as coisas vão acontecendo você vai aprendendo, até porque as pessoas só se interessam por aquilo que estão precisando neste momento; é de socializar mesmo, na conversação, na necessidade de explicar e ainda dependemos dos mais velhinhos, acabam servindo como uma enciclopédia” (E-J5).
	“Não é uma coisa de sentar assim e explicar bem; é quando vai surgindo” (E-J12).
	“Eu tenho amizade com muita gente aqui do prédio, a gente almoça juntos e eles contam como está o setor, o que está acontecendo; entre os colegas tem uma transferência muito boa” (E-J7).
	“É mais informal mesmo até pela questão de que quando tu vai trabalhando com a pessoa tu vai criando um laço de amizade” (E-J11).
Transferência de conhecimentos explícitos	“As atividades operacionais estão detalhadamente descritas; se você sentar lá e fazer, 99% você vai saber” (E-A5).
	“A gente segue manuais, então está descrito ali” (E-J2).
	“O explícito, sempre que surge algo novo, a gente complementa na nossa rotina: em tal época aconteceu isso e tomamos essa decisão” (E-J9).
	“Tem uma descrição da maioria das atividades, que quando eu cheguei ali me deram as descrições” (E-J12).
	“No nosso setor tem <i>check lists</i> para os colegas, porque só fazendo o todo que você consegue entender o trabalho” (E-A6).
	“A gente tem um sistema de revezamento, um vai para a área do outro a cada dois anos; vai girando para ir adquirindo conhecimento em todas as áreas” (E-A11).
	“A gente faz rodízio das tarefas para todos aprenderem, se a pessoa está de férias ou precisa se afastar por algum motivo, o outro assume” (G-A1).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, pois está profundamente enraizado nas ações e nas experiências dos indivíduos. Por outro lado, para os referidos autores, o conhecimento explícito pode ser expresso por meio das palavras, sendo facilmente transmitido aos indivíduos. De acordo com os dados apresentados no Quadro 7, a transferência de conhecimentos explícitos ocorre especialmente de cinco formas: descrições de atividades (E-A5, E-J2, E-J9), manuais (E-J12), *check lists* (E-A6); e, por fim, revezamento de áreas (E-A11) e rodízio de tarefas (G-A1), apoiando Laursen e Foss (2003), os quais apontam que atividades de *job rotation* estimulam a aquisição e disseminação de conhecimentos entre os trabalhadores.

O conhecimento explícito é associado com a operacionalização das atividades e das rotinas de trabalho como fica evidenciado em: “Tem as regras e as normas, isso é fácil, é só ler o edital (E-A3)”;

“o que está no manual é fácil, é ler e executar” (E-A7). Porém, mesmo que existam descrições de procedimentos e rotinas, a socialização se faz pertinente para a compreensão dos processos, como observa-se em E-J10: “Já houve tentativas de descrever procedimentos, mas não é muito aproveitado; [...] em vários momentos precisamos recorrer uns aos outros pessoalmente”.

A capacidade para transferir conhecimento depende dos mecanismos utilizados no processo de transferência, tais como os de personalização e de codificação, que são relacionados, respectivamente, aos conhecimentos tácitos ou explícitos, conforme puderam ser observados no Quadro 7 (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; BJORKMAN; GUNTER; VAARA, 2007; JASIMUDDIN, 2007; BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 2010). No centro administrativo da IES estudada, é possível constatar que ocorre a transferência de conhecimento tácito e explícito entre os trabalhadores maduros e os demais trabalhadores. Observa-se maior facilidade para identificação de como o conhecimento explícito é transferido, se comparado com o conhecimento tácito. Porém, a riqueza subjetiva dos conhecimentos tácitos também é ressaltada.

Ainda, durante a coleta de dados, foram identificadas algumas percepções sobre como o conhecimento é transferido, as quais podem incentivar/facilitar ou inibir/dificultar a transferência de conhecimentos. Nesse sentido, a confiança é apontada como um diferencial para a transferência de conhecimentos, tanto para trabalhadores jovens (E-J13, G-J1 e G-J5) quanto para trabalhadores maduros (E-A5) e gestores (E-G3), corroborando com Davenport e Pruzak (2003), Joia (2006) Sabbag (2007), Freeman et al. (2010), Lemos e Joia (2012) e Ayres e Popadiuk (2016), os quais ressaltam a importância das relações de confiança entre os indivíduos para o compartilhamento de conhecimentos, especialmente à nível tácito. Os dados podem ser visualizados no Quadro 8.

Quadro 8 - Percepções sobre como o conhecimento é transferido

(continua)

Indicadores	Unidades de contexto
Laços de confiança na transferência de conhecimento	“Eu cheguei aqui e tinha uma pessoa que fazia 30 anos que trabalhava aqui e que sabia tudo e que eu não podia chegar e dizer: eu vim para tomar conta; aí um novo desafio, poder de integrar, ganhar a confiança dela, de dizer que eu não tinha vindo para tomar a atividade dela” (E-A5).
	“Nós viramos a madrugada para dar conta e ela liberou o acesso dela para eu mexer no sistema. Esse elemento foi chave para ela ter confiança, porque essa era a maior dificuldade dela. [...] Até então era mais formal a transferência de conhecimento, todas as manhãs, ela ia comigo tomar café, me atualizava, falava dos problemas das outras instituições. [...] Isso foi indo até que ela disse que a escolha dela é para que eu assumo

	esse cargo. Ela foi aos poucos liberando” (E-J13).
	“A confiança faz a diferença; no começo não me passavam as coisas; eu comecei a perguntar, ganhar a confiança e foi” (G-J1).
	“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. E assim se estabeleceu uma relação de confiança” (E-G3).
Receio em transferir o conhecimento	“Eu não vou ensinar isso porque se não vão me demitir; isso eu nunca tive” (E-A2).
	“Vai roubar o meu lugar? Se me roubarem é porque é melhor, está na consciência de cada um” (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 aqui dentro, pelo teu histórico na instituição; vão acreditar e confiar em você e te respeitar por tudo que tu construiu dentro da instituição” (E-A7).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Os trabalhadores maduros percebem a necessidade de maior compartilhamento de conhecimentos entre os setores, como pode ser visto em: “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 compartilhar o conhecimento com os demais também é ressaltado (E-A2, E-A3 e E-A8). Os dados alinham-se com os estudos de Szulanski (1996), Lubit (2001), Terra (2005), Angeloni e Grotto (2009), bem como Macau, Muramoto e Nakagawa (2009), os quais apontam que o indivíduo que está compartilhando o conhecimento pode se sentir inseguro por medo de perder a propriedade ou o privilégio do saber. Neste contexto, os trabalhadores jovens observam a necessidade de o trabalhador maduro sentir que os demais dependem de seu conhecimento e assim não o compartilham, como pode ser visto nas evidências que seguem:

As vezes tem gente que parece que tem um certo receio de transferir, não dá para saber o que se passa na cabeça da pessoa; talvez medo de que o outro aprenda e faça melhor, que te substitua (E-J4).

Eu percebo que tem pessoas que concentram para serem dependentes para que a universidade não tire elas dali, para serem importantes; o medo de perder o lugar, perder o cargo, perder o emprego (E-J9).

Por outro lado, a transferência de conhecimentos é vista como gratificante pelos trabalhadores maduros (E-A2 e E-A7), confirmando Dutra e Veloso (2000) e Thürmer, Yedyenyova e Spieb (2017), os quais apontam que se busca no trabalho significado, propósito e aprendizado, fazendo com que os trabalhadores maduros se sintam valorizados quando podem transmitir suas experiências e conhecimentos.

Os trabalhadores jovens observam dois perfis de trabalhadores maduros: os que buscam se desafiar diariamente, como é percebido em E-J5: “Tem pessoas que gostam de auxiliar, que abraçam os novos, que mostram o caminho” e os que se acomodaram com o passar dos anos, como é percebido em: “As pessoas que estão a vida inteira fazendo a mesma coisa, elas só fazem aquilo; não conhecem os outros setores; há 45 anos na casa e elas ainda perguntam: é contigo isso?”. Tal diferença impacta a forma como os trabalhadores jovens percebem a importância dos conhecimentos compartilhados pelos trabalhadores maduros. Os gestores percebem a dificuldade de compartilhamento de conhecimento (E-G1 e E-G2) e isto torna-se um fato preocupante, como pode ser confirmado por meio dos dados:

Na universidade a gente percebe pequenos feudos ou estruturas onde tem poucas ou uma pessoa com domínio de conhecimento e com muita dificuldade de compartilhar, de preparar outra pessoa [...]; pensando na instituição, ainda tem alguns fatos preocupantes, pois há conhecimento centralizado em uma ou duas pessoas (E-G1).

Vejo alguns setores onde isso não acontece, talvez porque há uma rotatividade no setor ou porque a pessoa que tem o conhecimento não repassa, porque aquilo ali é a vida dela, é como se ela só tivesse valor por causa do conhecimento (E-G2).

Apesar de a resistência para transferência de conhecimentos ser percebida como um fato importante e limitante, observa-se que os participantes da pesquisa têm dificuldades para identificar as razões para tal resistência. Os dados apontam para uma contradição, uma vez que ao mesmo tempo que é apresentado o interesse em transferir e aprender com trabalhadores maduros, há grande resistência de ambas as partes. Para os trabalhadores maduros, a razão para transferir seu conhecimento se deve à múltiplos fatores, os quais são apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Razões dos trabalhadores maduros para transferir conhecimentos (continua)

Indicadores	Unidades de contexto
Satisfação em ensinar e aprender	“Eu gosto de ensinar, gosto de ensinar desde o início; [...] é algo que eu faço com prazer, realmente me sinto bem fazendo isso” (E-A10).
	“Eu adoro passar o que eu sei; eu me sinto bem, não que eu queira ser mais do que os outros, mas eu adoro ver que o que eu passo a pessoa aprende; é gratificante” (E-A12).
	“Eu sempre gostei de compartilhar; [...] me sinto bem fazendo isso; é um sentimento de satisfação, de quase uma missão cumprida” (E-A14).
	“Tu aprende muito quando vai passar; tu aprende mais quando está ensinando” (E-G1).
Preocupação com a IES	“Eu me sinto satisfeito porque consegui deixar o cara apto para fazer; se eu fosse o chefe do setor eu ficaria feliz de entre 10 ou 12 que poderiam assumir se eu sair, que conhecem, tem condições de fazer a coisa andar” (E-A11).
	“Se você trabalha em um lugar tem que vestir a camiseta; se eu guardar tudo que eu sei, estou impedindo que o setor cresça” (E-A12).
	“E se tu sair, tem alguém que poderia dar continuidade à essa atividade?” (G-A1).
	“A motivação é saber que ela deixou alguém preparado que dê continuidade a todo esse trabalho que foi realizado por anos na empresa” (E-G1).
	“Eu acho que a [trabalhadora madura] ama a [IES estudada]; .então ela quer que tudo ocorra bem; ela transmite conhecimento para que a gente não faça nada errado que vá prejudicar a universidade” (E-J2).

	“Ganham segurança de saber que tu saiu e alguém vai fazer tão bem quanto você o teu serviço, saber que vai ter uma continuidade, que nada vai parar” (E-J4).
Confiança na equipe	“Eu montei a minha equipe, trouxe os funcionários para perto; me sinto bem porque escolhi meus colegas e estou passando o conhecimento que é da instituição” (E-A6).
	“A falta de confiança na equipe impacta, eu vejo que as pessoas são resistentes, se quiserem saber manda falar comigo; [...] Aprendo muita coisa com o Edelar [trabalhador maduro], outros nem tanto; não sei se é pela nossa relação que trabalhamos há anos juntos” (E-J5).
	“É a confiança, mas aliada a dedicação; ela percebeu que o fato de eu estar ali, sabendo o que a gente sabe, vendo a confiança que os outros tinham em mim” (E-J13).
Ser lembrado	“Eu acho que seria de deixar um legado, o final de um ciclo de sucesso para uma pessoa que trabalhou tanto tempo em uma empresa seria olhar para trás e para tudo o que construiu e saber que vai deixar alguém preparado para dar continuidade” (E-G1).
	“Acho que para quem está transferindo é deixar um legado, é compartilhar tudo o que ela aprendeu durante anos, a experiência dela, o conhecimento”(E-G2).
Valorização do conhecimento e experiência	“É importante que elas saibam o valor que têm na instituição; de a gente olhar para elas e dizer “olha você tem o valor, você sabe”; de realmente elas saberem que são detentoras de conhecimento, que são importantes naquela função e que é importante passar aquilo; é uma valorização” (E-J3).
	“Eu gosto de ensinar porque sei o que eu passei; é uma forma de me valorizar; [...] é uma forma de mostrar meu trabalho, meu conhecimento; se eu não puder passar para alguém é como se eu não tivesse aprendido nada” (E-J14).
	“As pessoas me procuram para saber como eu faria; porque nessa época era assim? [...] quando a gente consegue orientar um colega nessa situação, é gratificante; [...] eu vou procurar fulano porque ela tem essa experiência e pode me ajudar” (G-A4).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

As razões para transferir o conhecimento podem ser classificadas como satisfação em ensinar e aprender (E-A10, E-A12, E-A14 e G-A1), preocupação para com a IES (E-A11, E-A12, G-A1, E-G1, E-J2 e E-J4), confiança na equipe da qual fazem parte (E-A6, E-J5 e E-J13), possibilidade de permanecer na lembrança dos demais (E-G1 e E-G2) e valorização do conhecimento e da experiência dos trabalhadores maduros (E-J3, E-J14, G-A4). As evidências alinham-se com Schein (2009) e Lemos e Joia (2012) no que diz respeito a preocupação com a organização, bem como em relação a confiança e relacionamento entre a equipe. Além disso, como apontam Zanelli, Silva e Soares (2009), a concepção de aposentado como alguém de não ação pode causar um sentimento de desqualificação e impedir que o indivíduo vislumbre outras perspectivas.

Os trabalhadores jovens elencam algumas possíveis razões para o não compartilhamento de conhecimento por parte dos trabalhadores maduros, tais como: a) falta de competência do receptor, como em E-J6: “Talvez a pessoa achar que tu não vai ser competente para realizar a tarefa ou repassar a informação de forma correta” e de G-J3: “Eu já ouvi eles [trabalhadores maduros] dizerem: eu não sinto confiança em passar isso para o colega. não me sinto segura, tenho que supervisionar, [...] ela vai fazer errado e vou ter que refazer”; b) medos e ansios quanto à perda de seu lugar na organização, como em E-J7: “Acho que um pouco é insegurança de talvez perder o lugar” e de E-J8: “Acho que chega um momento que poxa eu aprendi tudo



isso e agora vou dar de mão beijada; tem uma questão do ego, de deixar de servir a qualquer momento”; c) receios quanto ao mercado de trabalho, como em E-J7: “Insegurança de estar em uma certa idade que caso tu tenha que ir para o mercado, seja mais difícil de conseguir alguma coisa”; e, por fim, d) vínculo com o trabalho e com a organização da qual fazem parte, como em E-J8: “O ego faz com que eles tenham mais resistência; são 45 anos fazendo algo que você gosta e você vê isso indo para o fim” e E-J11: “A gente percebe que o pessoal por gostar tanto da universidade e do trabalho, tem medo de sair; há uma resistência até pela questão de se sentir necessário”.

A partir dos dados apresentados, é possível notar que juntamente com o compartilhamento de conhecimentos pode surgir também o sentimento de medo e desconfiança, já que muitos indivíduos, não só se recusam a compartilhar o conhecimento, mas, também, a utilizar o conhecimento produzido por outros, como apontam Lubit (2001), Terra (2005) e Angeloni e Grotti (2009). Assim, transferir conhecimentos também requer que a fonte esteja motivada a ensinar o conhecimento a outro, como salientam Szulanski (1996) e Pérez-Nordtvedt et al. (2008).

Por fim, no que diz respeito às formas e espaços para transferência de conhecimento, é possível constatar por meio dos dados apresentados que a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros ocorre no Centro Administrativo da IES estudada. Os participantes da pesquisa, tanto jovens quanto maduros, ressaltam o papel da socialização no processo de transferência de conhecimentos, a qual ocorre em diferentes espaços e momentos, não sendo necessário um espaço formal para tal. Apesar de a transferência de conhecimentos ocorrer, os participantes apontam para a necessidade de maior compartilhamento, visto que este não é institucionalizado. Além disso, foi possível perceber diversas razões para transferir o conhecimento por parte dos trabalhadores maduros, visto que cada um deles apresenta suas próprias motivações internas.

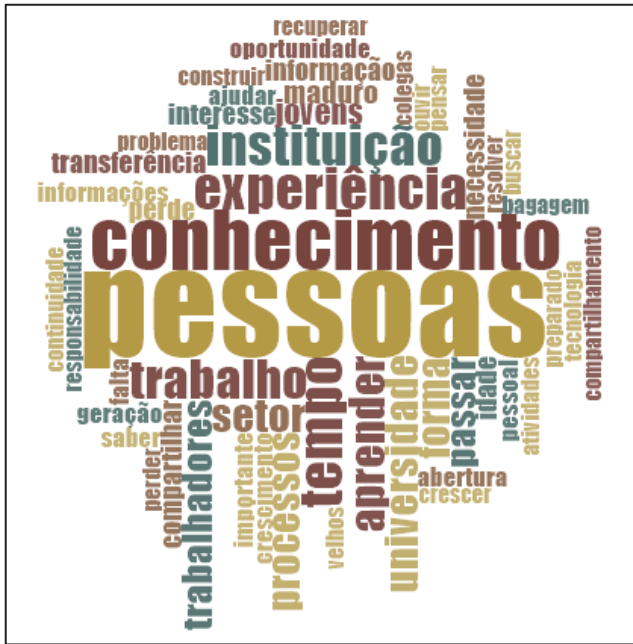
#### 4.2.2 Valor atribuído à transferência de conhecimentos

Os dados apresentados nesta subseção têm como objetivo compreender a segunda categoria analítica: o valor atribuído à transferência de conhecimentos para a IES estudada. Para tanto, as quatro subcategorias são apresentadas nos quadros em sequência: 1) percepção do valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores jovens e gestores; 2) percepção do valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores maduros; 3)



contribuições da transferência de conhecimentos para os trabalhadores maduros; 4) contribuições da transferência de conhecimentos em uma IES. Inicialmente apresenta-se a nuvem de palavras realizada com as evidências empíricas sobre o valor atribuído à transferência de conhecimentos, a qual foi elaborada pelo *software* NVivo® 11 e é apresentada na Figura 5.

Figura 2 – Nuvem de palavras: valor atribuído à transferência de conhecimentos



Fonte: A autora.

De acordo com a nuvem de palavras, o valor atribuído a transferência de conhecimentos está relacionado especialmente as pessoas, ao conhecimento, ao aprendizado, a experiência e ao trabalho. Destacam-se também outras palavras que aparecem, mesmo que com menor frequência: crescimento, oportunidade, necessidade, interesse, bagagem, construir, instituição e geração. As palavras apontadas estão relacionadas com a importância atribuída à transferência de conhecimentos, uma vez que são ressaltadas nos dados, conforme será detalhado na sequência.

A partir dos dados coletados e apresentados no Quadro 10, observa-se que, na percepção dos trabalhadores jovens, a transferência de conhecimentos tem valor, uma vez que é benéfica para todos os envolvidos, ou seja, tanto para aqueles que transmitem conhecimentos, quanto para os que recebem, bem como para a própria IES (E-J2). Percebe-se que o valor atribuído à transferência de conhecimentos se dá especialmente no sentido de preocupar-se com a IES e com a continuidade das atividades (E-J2, E-G1 e E-G5), bem como com a possibilidade de

aprender com pessoas maduras, com seus erros e acertos e com suas experiências (G-J5), aspectos destacados por Schein (2009) e Lemos e Joia (2012).

Quadro 10 - Valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores jovens e gestores

Indicadores	Unidades de contexto
Desenvolvimento contínuo da IES	“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 universidade. Aquele que está em fase 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).
	“A instituição não perde o conhecimento dessas pessoas se elas apoiam a formação de outros profissionais” (E-G1).
	“A instituição perde muito com isso [não transferência de conhecimento], as pessoas levam com elas coisas que seriam da universidade; não que a universidade não consiga construir novamente, constrói, só que leva tempo” (E-G5)
	“A gente não tem essa rotatividade então não sinto essa necessidade [de transferir o conhecimento]; as pessoas de referência mudam pouco; vamos nos dar conta quando a pessoa for embora” (G-J5).
Aprender com a experiência de trabalhadores maduros	“Aquele pessoa com 30 anos de universidade sabe muita coisa [...]; eu acho que é interessante passar os conhecimentos para quem fica; não que a pessoa não vá aprender, mas é muito mais fácil se tem alguém para te ensinar” (E-J1).
	“Eu olho e acho muito legal a experiência dessas pessoas e tento tirar proveito disso; o que é bom quero fazer igual, o que é ruim quero passar longe” (E-J3).
	“Eu me benefico também [da transferência de conhecimentos], principalmente com o amadurecimento; o trabalhador que está se aposentando também se beneficia, é um orgulho tu saber e poder ajudar alguém” (E-J7)
	“A pessoa [trabalhador maduro] não pode nem ganhar na mega sena e ir embora, porque esse conhecimento iria junto e ninguém poderia dar continuidade” (G-J5).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Uma vez que o conhecimento dos trabalhadores maduros apresenta o diferencial de ter sido construído por um longo período de tempo por meio de interações difíceis de reconstruir, como bem assinala Souto (2014), os trabalhadores jovens apontam para a importância de poder executar um bom trabalho com base no conhecimento de pessoas que estão se aposentando (E-J1, E-J3 e E-J7). Estudos como o de Lambert et al. (2016) revelam que à medida que os trabalhadores maduros atingem a idade da aposentadoria, existe uma preocupação com a perda de conhecimento organizacional por parte dos trabalhadores jovens, indicando que existe um apoio dos trabalhadores jovens para que os aposentados permaneçam conectados e participem do processo de transferência de conhecimentos. Ressalta-se assim que, tanto para os gestores (E-G1 e E-G5), quanto para os trabalhadores jovens (G-J5), a transferência de conhecimentos tem valor especialmente na medida em que desenvolve outros profissionais e permite a continuidade das atividades exercidas na organização. Por outro lado, apesar de os trabalhadores jovens perceberem a importância de tal compartilhamento, existem resistências

quanto ao aprender com trabalhadores maduros. Do mesmo modo, apesar de a gestão perceber a importância da transferência de conhecimentos entre os trabalhadores, existem poucas práticas e incentivos para tal, conforme será apresentado na sequência.

Além disso, para os gestores participantes da pesquisa, a partilha de conhecimento é uma forma de ser valorizado e respeitado na organização em que atuam, conforme observado em: “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” (E-G7).

No que diz respeito às percepções do valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores maduros, uma vez que o conhecimento e a experiência adquiridos ao longo dos anos são de grande importância para a organização da qual fazem parte, compartilhar o conhecimento torna-se igualmente importante (E-A1, E-A9, E-A11 e E-A14), como pode ser observado nos dados apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Valor atribuído à transferência de conhecimentos pelos trabalhadores maduros

Indicadores	Unidades de contexto
Importância em compartilhar conhecimentos	“Eu penso que é importante porque a nossa atividade, como só eu e ela que fizemos, 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 até nesse ponto a gente pensa um pouco mais na instituição; [...] melhora o meu trabalho se alguém pode ajudar” (E-A1).
	“Se a gente está a todo esse período aí é porque temos algo para contribuir” (E-A9).
	“O dia que ninguém souber fazer, vai fazer falta” (E-A11).
	“Eu sei do meu valor lá dentro, do que eu faço, a importância do meu trabalho lá dentro, para o setor como um todo” (E-A13).
	“Esse conhecimento não tem como recuperar depois que ele passa; quando a pessoa já se desvinculou da instituição como você vai recuperar o que passou?” (E-A14).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Alguns gestores em fase de aposentadoria apontam para a necessidade de preparar os demais para dar continuidade ao trabalho em sua ausência:

Eu não tenho aquele receio: ah tu não vai ensinar porque ele vai te substituir. Tem que preparar a tua sombra, quando você prepara a tua sombra ou você está preparado para crescer na instituição ou está preparado para ir para outro caminho. [...] Alguém me deu uma oportunidade e me ensinou a fazer. Eu trabalho assim, ensinando os outros e dando abertura para que elas pudessem executar as mesmas tarefas. As informações não são minhas, são da instituição (E-G8).

O dado apresentado vai ao encontro das afirmações de Royer e Latz (2016) e Lambert et al. (2016), os quais apontam para a preservação da memória institucional por meio da sucessão de trabalhadores, partindo da mistura de ideias, entusiasmo e energia das novas gerações, combinada com os conhecimentos e experiências dos trabalhadores maduros. Além

disso, de acordo com as evidências apresentadas no Quadro 12, a transferência de conhecimentos pode contribuir para com os trabalhadores maduros.

Quadro 12 - Contribuições da transferência de conhecimentos para os trabalhadores maduros

<b>Indicadores</b>	<b>Unidades de contexto</b>
Dar continuidade à sua história	“Eu acho que é bom, porque a gente não vai ficar eternamente; amanhã ou depois, de uma forma ou outra a gente vai passar, vai deixar para alguém” (E-A1).
	“Devemos deixar nosso legado para alguém; o legado deve ser passado” (E-A6).
	“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” (E-A8)
Perceber a continuidade das atividades desenvolvidas	“Aquele que está em fase de aposentadoria quer que tudo dê certo e que as coisas funcionem adequadamente” (E-J2).
	“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 tranquiliza” (E-J13).
Reconhecimento por parte da equipe e gestores	“É um orgulho tu saber e poder ajudar alguém” (E-J7).
	“Acho que quando a pessoa passa, quando eu sei algo eu gosto de passar e compartilhar, se eu não compartilhar parece que aquilo é inútil, tem que passar adiante, se não se torna inútil” (E-J12).
	“A gente percebe que nossas chefias nos consultam bastante em função dessa bagagem; estamos sempre sendo solicitados para passar alguma informação, seja sobre as regras, os regramentos institucionais, os processos acadêmicos que eu trabalho” (E-A14).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Para os trabalhadores maduros compartilhar o próprio conhecimento é uma forma de dar continuidade à sua história (E-A1, E-A6 e E-A8). Os gestores também percebem a intenção de que o legado dos trabalhadores maduros seja repassado e ocorra a continuidade das atividades, como pode ser verificado em E-G1:

Tem muitas pessoas que estão nessa fase de pré-encerramento de atividades, que já estão aposentadas e que estão preocupadas sim eu fazer com que as demais pessoas aprendam, tenham conhecimento e assumam responsabilidades para que possam dar continuidade aos trabalhos

Além disso, os gestores ressaltam a valorização do conhecimento e experiência dos trabalhadores maduros, como em E-G3: “O compartilhamento com quem está entrando, tu não sabe a importância que você está tendo para quem está te procurando”. Tal aspecto corrobora com Ashworth (2006), o qual afirma que o legado de conhecimentos e experiências dos trabalhadores maduros podem permanecer e ter continuidade se incorporados em processos grupais.

Para os trabalhadores jovens, o compartilhamento de conhecimentos é visto como uma forma de tranquilizar o trabalhador maduro, garantindo que o trabalho continue ocorrendo da melhor forma possível, mesmo com sua ausência (E-J2 e E-J13). Ainda, o trabalhador maduro é reconhecido por meio do compartilhamento de seus conhecimentos (E-J7 e E-J12) e também

se sente desta forma (E-A14), confirmando Lemos e Jóia (2012) e Zanelli (2000), os quais afirmam que a transferência de conhecimentos tácitos perpassa o reconhecimento e o papel profissional é uma das fontes de satisfação das necessidades de reconhecimento e prestígio.

No que diz respeito ao interesse dos trabalhadores jovens em aprender com os trabalhadores maduros, os gestores observam que os trabalhadores jovens nem sempre se interessam de forma genuína em aprender, mas sim a partir da necessidade, como pode ser verificado em E-G4: “Parece que todo mundo sabe, mas sabe de forma leviana; na hora do erro que as pessoas se interessam em buscar com quem tem mais experiência”; ou mesmo a partir da possibilidade de crescer na IES, como nos dados que seguem: “Não tem uma vez que eu chame que eles não larguem o que estão fazendo para vir aprender; mas eles querem para agregar conhecimento para ter oportunidades depois” (E-G5) e “as pessoas têm, não digo a necessidade, mas tem a vontade de aprender o que o outro faz; até para buscar uma ascensão” (E-G7). Os trabalhadores maduros concordam com o interesse no aprendizado por necessidade, como pode ser visto em E-A11: “Quando a coisa aperta eles procuram socorro; primeiro eles acham que sabem [...]; só que assim, você não pode pegar a experiência de fora e simplesmente querer implantar aqui” e E-A1: “Não tenho percebido essa preocupação em querer saber”. Alguns trabalhadores jovens concordam com a resistência em adquirir o conhecimento, como nas evidências que seguem:

Tem pessoas dispostas a aceitar uma informação, uma crítica e tem pessoas que já tem aquele preconceito e dizem “ah, mas aquela pessoa está aqui há muito tempo, sempre foi assim, sempre vai ser assim”; pensando nos colegas acho que nem todo mundo está aberto a este conhecimento (E-J10).

Tem situações que se a gente colocar na internet a gente acha, mas tem informações que são internas da universidade que tu não tem onde achar. A gente já vai direto naquele que sabe como funciona. Acho que é mais a necessidade do que a vontade. [...] Se eu fosse um dos colegas mais antigos, a justificativa deles poderia até ser uma falta de interesse da nossa parte (E-J11).

Em contrapartida, alguns gestores percebem o interesse dos trabalhadores mais jovens em aprender com os trabalhadores maduros, como nas evidências de E-G6: “Eles [trabalhadores jovens] perguntam bastante; se interessam em aprender, solicitam bastante” e E-G8: “Eu noto que já existe uma abertura maior, as pessoas são bem mais receptivas; até você atingir uma determinada maturidade e enxergar que pode aprender com aquilo ali, que não vai te prejudicar, demora um pouco; tem pessoas que tem mais dificuldade”. Os trabalhadores jovens também afirmam perceber a importância em aprender com os trabalhadores maduros, como pode ser observado em: “Tudo que vem para nos agregar a gente absorve e utiliza como experiência” (E-J1), “para nós é muito forte o respeito pelo tempo de trabalho” (E-J2) e “os mais novos se interessam em ouvir [os trabalhadores maduros]” (E-J4). Do mesmo modo, alguns

trabalhadores maduros reconhecem o interesse dos trabalhadores jovens em aprender, como pode ser percebido em E-A2: “Eles perguntam muito; eles gostam de ouvir a opinião da gente” e E-A6: “Eles se interessam em aprender, solicitam bastante; quando surge alguma dúvida eles brincam: já perguntou para [nome de um trabalhador maduro]?”. Assim, observa-se certa variação nos dados, visto que ao mesmo tempo que alguns trabalhadores jovens demonstram interesse e abertura em aprender com os trabalhadores maduros, outros não agem da mesma forma.

Por outro lado, os trabalhadores jovens percebem resistência por parte dos trabalhadores maduros em repassar o conhecimento, dificultando a aprendizagem, como em: “Eu percebo que se é uma jovem em idade, tenta um pouco essa abertura, mas desiste; perde o interesse; tenta cruzar uma barreira, não consegue porque tem a resistência, mas desiste” (E-J3) e “as 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). No grupo focal, os próprios trabalhadores maduros puderam expor tal resistência quanto ao compartilhamento de conhecimentos, como em G-A4: “Eu encontrei muitas pessoas [trabalhadores maduros] que não queriam passar informações; era bem complicado”. Os dados corroboram com os estudos Macau, Muramoto e Nakagawa (2009), os quais apontam que o indivíduo que está compartilhando o conhecimento pode se sentir inseguro em compartilhar seu conhecimento.

A aprendizagem entre as diferentes gerações pode ocorrer nas práticas de trabalho, visto que nessas ocorre também a troca de experiências e conhecimentos. Se as diferentes gerações trabalharem em complementaridade, aproveitando as habilidades de cada um, haverá um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos, como bem apontam Colet e Mozzato (2017). Durante o grupo focal, observa-se que a transferência de conhecimentos não ocorre apenas dos trabalhadores maduros para os mais jovens, mas sim, é um caminho duplo, como em G-J5: “Não necessariamente é do mais velho para o mais novo, depende do conhecimento que está sendo transferido” e G-J1: “Principalmente na parte tecnológica, no tempo deles [trabalhadores maduros] não tinha nem calculadora científica”.

Foi possível também analisar os aspectos intergeracionais que perpassam trabalhadores jovens e trabalhadores maduros. Os gestores participantes da pesquisa observam diferenças entre estes dois grupos de trabalhadores no que diz respeito ao comprometimento (E-G2), ao imediatismo (E-G2), a forma de encarar as situações de frustração (E-G5), aprendizagem (E-A12), resistência à mudanças (E-A7) e formas de relacionamento (E-A9). Porém, os gestores



ressaltam a importância de que diferentes gerações trabalhem em conjunto para o alcance de resultados organizacionais (E-G1), como segue:

Me parece que as gerações mais jovens estão aqui de passagem. [...] Em contrapartida tem pessoas que sim, que querem aprender, que sabem que as pessoas mais velhas que estão no setor tem um conteúdo e uma bagagem de conhecimento. Falta ver mais paixão pelo que se faz nessas gerações mais jovens. Parece que estão mais preocupados em chegar 17h30min, sexta-feira. Me assusta um pouco o imediatismo dos jovens, o prazer imediato, entrei ontem e quero ser chefe, numa instituição que não tem esse ritmo (E-G2).

Eu sou da geração que concerta, se quebrou eu vou procurar a parte que quebrou e vou consertar, por economia, por um monte de coisa; a nova geração joga tudo fora para fazer uma coisa nova; a minha segurança é ter um papel impresso, a deles é ter digitalizado; a minha geração recebeu a tecnologia, eles nasceram no meio disso; eu já evolui, eu digitalizo, mas tenho *backup*; eles não tem *backup* (E-G5).

Acho que é um pessoal maduro e experiente para você trabalhar, eles têm a consciência e a responsabilidade, são pessoas que você pode confiar cegamente. Mas é um pessoal com resistência à mudança e à inovação. Resistem um pouco nessa parte. Uma oxigenação seria necessária no setor (E-A7).

Tem a área da tecnologia, informática. Não me admiro que daqui um tempo namorem só virtualmente. Está deixando as pessoas mais frias no sentido do relacionamento. Além de frias, os próprios casamentos porque que não duram? Eu vejo que é muito fácil separar, vai para um lado e para o outro. Se casou tem que ter a humildade. É o que nos passaram. Hoje em dia está muito frio um com o outro (E-A9).

Os mais velhos têm mais interesse em aprender; um pouco por causa da idade, eles já conhecem mais da casa e sabem que se algo der errado pode dar um problema maior; os mais novos não têm essa experiência ainda (E-A12).

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

Os trabalhadores maduros também percebem as diferenças entre as gerações como nos em G-A1: “Eles [trabalhadores jovens] fazem várias coisas ao mesmo tempo, então é meio difícil o negócio, tem que tentar segurar a atenção; [...] como a gente não tinha tantos recursos, a gente se concentrava mais” e G-A3: “Eles perdem muito tempo com essas tecnologias com assuntos que não tem nada a ver com o trabalho; [...] eles [trabalhadores jovens] estão aqui conversando contigo, mas também estão no celular; fazem dez coisas ao mesmo tempo”.

Os trabalhadores maduros parecem compreender a importância do relacionamento com gerações mais jovens, como em: “A informática é muito rápida e o aposentado não é tão hábil com isso e o mais novo sim; então tem uma troca, a gente se ajuda muito; tem uma troca muito grande, é muito bacana isso” (E-A2), “é boa essa mistura de idade porque o que eles aprendem comigo que sou mais velha e tenho mais experiência de tudo, de vida, de casa, eu também aprendo com eles, eles se adaptam muito mais rápido as mudanças; é bom para eu me sentir mais ativa” (E-A12) e “a gente que tem mais idade tem mais dificuldade com essa coisa de informática, mas aí você chama o mais novo que entrou e é bem tranquilo, essa gurizada parece



que nasceu sabendo; passam bem tranquilo” (G-A1). Os dados apresentados vão ao encontro das afirmações de Colet e Mozzato (2017), bem como de Munari et al. (2017), os quais ressaltam o papel das organizações no sentido de utilizar habilidades que estimulem o compartilhamento de experiências e de conhecimentos entre profissionais de diferentes gerações.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 13, a transferência de conhecimentos pode contribuir para os trabalhadores em uma IES, sejam eles jovens ou maduros (E-A7 e E-A13), bem como para a própria IES.

Quadro 13 - Contribuição da transferência de conhecimentos em uma IES (continua)

Contribuições	Unidades de contexto
Para os trabalhadores (maduros e jovens)	“Você compartilhar o conhecimento, atribuir essa autonomia e as pessoas executarem as tarefas é permitir que as coisas fluam sem a tua presença ou sem estar o tempo todo cobrando das pessoas. [...]Se você não repassar o que tu faz, como tu faz, você dificulta o andamento do setor” (E-A7).
	“Vejo pessoas com pouco tempo de empresa que veem oportunidade de crescer aqui; e essa oportunidade passa pela necessidade de aprendizado com as pessoas mais velhas que estão há mais tempo” (E-G1).
	“O que eu aprendi com eles me ajudou a crescer; será que os que estão hoje se aposentando não podem ser um alicerce para quem está entrando?” (E-G4).
	“Eu tenho o dobro da tua idade, são experiências que eu tive na vida e que eu posso te mostrar outro caminho sem que você tenha que quebrar a cara” (E-G8)
	“O compartilhamento de conhecimento me ajudou no meu crescimento” (E-J8)
	“Acho que nesse auxílio, conselho diário, resolução de problemas; [...] acho que isso contribui bastante para o nosso crescimento” (E-J10).
Para os grupos/equipes	“A gente observa que as vezes existe um retrabalho de alguém que já concentra a informação; [...] se tivesse uma interação maior talvez diminuiria essa questão do retrabalho e enfim, a gente aprende com os erros dos outros” (E-A14)
	“As 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).
	“Preparar as pessoas é o melhor que tu pode fazer; o sucesso do seu setor depende disso; se você não repassar o que tu faz, como tu faz, você dificulta o andamento do setor” (E-G7).
	“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, ter mais responsabilidade no que ele está fazendo. [...] Tu conseguir compartilhar o que tu sabe para favorecer, ajudar, resolver uma situação de uma forma melhor. Talvez quem tem mais experiência resolve de outro modo. É bem importante compartilhar isso com as pessoas” (E-J6)
“Se tiver uma pessoa se aposentando e um jovem seria ótimo. Um vem com a experiência e o outro com a necessidade de pôr em prática. [...] Mas para isso tem que ter alguém com experiência do lado. [...] Unindo os conhecimentos sai a perfeição. Tem que ter a mente aberta do aposentado, mas também o respeito do jovem para não atropelar e sair uma coisa dos dois” (E-J8).	
Para 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, constrói, só que leva tempo” (E-A5).
	“O histórico pesa muito em uma decisão; o que acontece na instituição é muito diferente de outros lugares e a instituição cresceu muito, as vezes não sabem o que fazer” (E-A6)

	<p>“Acho que o benefício é dar continuidade ao trabalho e que ele seja aprimorado. A partir do momento que você passa o conhecimento para alguém com outra visão, com novas experiências elas podem contribuir com a melhoria dos processos, informatização, para um novo processo na mesma forma de trabalho. [...] Quem está chegando vem com uma forma de pensar e quem está saindo tem um conhecimento que construiu ao longo de muitos anos. Então essa união, essa junção de conhecimento, essa visão que cada um tem pode proporcionar o crescimento das empresas” (E-G1).</p>
	<p>“O tempo que gasta de jogar fora e construir tudo de novo é muito grande” (E-G5).</p>
	<p>“A universidade se beneficiaria no sentido de não deixar morrer um conhecimento, não deixar passar esse conhecimento. [...] Quando as pessoas se aposentam em determinados setores, a universidade vai sofrer uma perda muito grande. Não vai ter quem chegar e perguntar alguma coisa. É experiência macro, não do operacional. Pessoas que detém o conhecimento de várias coisas, que se for embora hoje, a universidade perde o norte de onde ir buscar” (E-J3).</p>
	<p>“Uma empresa não pode ficar refém, perder toda uma bagagem se tu perder a pessoa que está ali; não poderia ficar à mercê de uma pessoa ir embora e levar tudo que ela sabe junto; fragiliza um pouco a empresa [...]; não tem como começar do 0, não tem como perder toda essa experiência e conhecimento que se passou” (E-J5)</p>
	<p>“Eu acho que a transferência de conhecimento é tudo de bom, ajuda a manter o que já existe, os processos, as rotinas; [...] temos 50 anos de história, isso não pode ser perdido” (E-J9).</p>
	<p>“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).</p>
	<p>“A partir do momento que se consegue institucionalizar um processo de compartilhamento com essas pessoas mais antigas, acho que flui mais, agiliza, enfrenta menos problema; [...] a instituição tem a ganhar muito, não só economicamente, mas nas relações também. Vai tranquilizar os gestores dessas pessoas, porque vão saber que tem alguém acompanhando. [...] Só tem a ganhar, a instituição e as pessoas [...] Acho que teríamos mais agilidade nos processos, mais gente fazendo a mesma coisa, vai mais rápido; poderia vir a diminuir horas extras; há economia” (E-J13).</p>

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Aprender e ter domínio do conhecimento necessário para execução das atividades é visto como uma forma de ter autonomia no ambiente de trabalho, fazendo com que o trabalhador se sinta mais seguro em relação ao seu conhecimento, como já afirmam Castro (2010) e Gonzalez e Martins (2015). Os gestores também percebem a contribuição da transferência de conhecimento para os próprios trabalhadores, a qual vai ao encontro tanto do crescimento profissional na própria IES (E-G1 e E-G2)) quanto ao crescimento pessoal de cada um (E-G4 e E-G8). Os trabalhadores jovens igualmente reconhecem o valor da transferência de conhecimentos para os trabalhadores em uma IES (E-J8 e E-J10).

A transferência de conhecimentos também colabora para com os grupos/equipes de trabalho (E-A14) e novamente, observa-se que o valor da transferência de conhecimentos vai ao encontro tanto do crescimento dos setores e assim da própria IES (E-G4 e E-G7), quanto ao desenvolvimento das relações no ambiente de trabalho (E-A14 e E-G2). Para os trabalhadores jovens, a transferência de conhecimentos contribui para com os grupos de trabalho na medida em 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, e E-J9). Neste contexto, a transferência de conhecimentos pode ser definida como um processo pelo qual as equipes, unidades ou

organizações trocam e recebem conhecimentos, bem como são influenciados pela experiência e pelo conhecimento dos demais, como bem apontam Argote e Ingram (2000), Liao e Hu (2007), Van Wijk, Jansen e Lyles (2008) e Kumar e Ganesh (2009).

Na percepção de todos os participantes da pesquisa, a transferência de conhecimentos também contribui para a IES como um todo (E-A5, E-A6, E-G1 e E-G5). Para os trabalhadores jovens, a transferência de conhecimentos contribui para com a IES, uma vez que por meio dela o histórico institucional é reconhecido e valorizado (E-J5 e E-J9), é possível aprimorar processos baseando-se nos erros e acertos cometidos no passado (E-J12), diminuir custos organizacionais (E-J13), melhorar o clima organizacional (E-J13) e não perder conhecimentos com a saída de trabalhadores maduros (E-J3). Dessa maneira, a IES pode se beneficiar da transferência de conhecimentos, uma vez que é possível aprender com a interação social de diferentes indivíduos nas organizações, ou além de seus limites, permitindo o desenvolvimento e a renovação de capacidades, alinhando-se com Ayres e Popadiuk (2016).

Ressalta-se que, por mais que sejam apontadas diversas contribuições da transferência de conhecimento para a IES, o foco nas pessoas e nas relações não é dispensado, mas sim enfatizado, como foi apresentado na Figura 5. De acordo com os dados coletados, é possível observar que a transferência de conhecimento traz benefícios em diversos âmbitos, especialmente para as pessoas que partilham e recebem o conhecimento, uma vez que o conhecimento é mediado pelos indivíduos e ao compartilha-lo, uma série de fatores subjetivos estão envolvidos, conforme referencial teórico apresentado. Souto (2014) afirma que a partilha do conhecimento tácito dos trabalhadores maduros é uma prática social complexa e um desafio para as organizações.

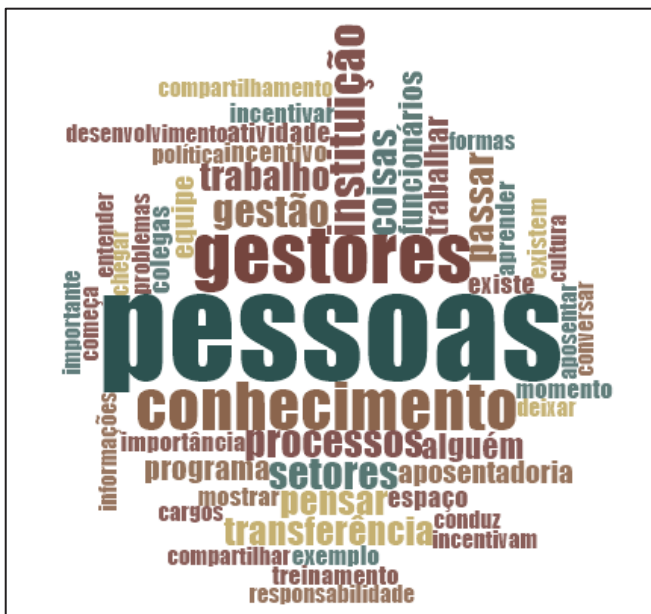
Por fim, para os trabalhadores jovens e gestores, a transferência de conhecimentos é importante para as pessoas e para a organização no que diz respeito à continuidade das atividades, aprendizagem entre grupos, assertividade nas tarefas, autonomia, desenvolvimento pessoal e profissional, bem como na valorização de profissionais. Para os trabalhadores maduros, o valor atribuído à transferência de conhecimentos é, especialmente, dar continuidade à sua história, bem como ser valorizado e reconhecido. Porém, apesar de trabalhadores jovens e maduros perceberem valor na transferência de conhecimentos, observam-se resistências tanto para transferir quanto para aprender. Ressalta-se assim a importância da aprendizagem intergeracional, corroborando com Colet e Mozzato (2017), para além de suas diferenças. De modo geral, a transferência de conhecimentos pode contribuir em uma IES no que diz respeito ao seu desenvolvimento, ao clima organizacional, a preservação do histórico institucional e do

conhecimento organizacional, a continuidade das atividades, ao aprimoramento de processos e redução de custos, entre outros.

#### 4.2.3 Práticas e incentivos organizacionais

Os dados trabalhados neste item têm como objetivo compreender a terceira categoria analítica: a existência de práticas e incentivos organizacionais para a transferência de conhecimentos. Para isso, está dividido em três subcategorias, apresentadas nos quadros em sequência: 1) práticas/incentivos para a transferência de conhecimentos por parte da IES estudada; 2) práticas e incentivos que deveriam existir para a transferência de conhecimentos por parte da IES estudada; 3) o papel da gestão na transferência de conhecimentos. Inicialmente apresenta-se na Figura 6 a nuvem de palavras realizada com as evidências empíricas sobre práticas e incentivos organizacionais, elaborada pelo *software* NVivo® 11.

Figura 3 - Nuvem de palavras: práticas e incentivos organizacionais



Fonte: A autora.

De acordo com a nuvem de palavras, as práticas e incentivos organizacionais para a transferência de conhecimentos estão relacionadas especialmente as pessoas, aos gestores, ao conhecimento e a instituição. Tais palavras têm relacionamento direto com as práticas e incentivos organizacionais para a transferência de conhecimentos de trabalhadores maduros em uma IES, uma vez que também são ressaltadas nos dados da pesquisa, detalhados na sequência.

Os dados dos trabalhadores maduros corroboram com os estudos de Bleich et al. (2015), uma vez que os participantes da pesquisa observam poucas práticas e incentivos para a transferência de conhecimentos por parte da IES, como fica evidenciado em E-A14:

Tenho exemplo de outros colegas que tem mais conhecimento do que eu, já estão aposentados, e que não existe uma preocupação em registrar o conhecimento dessas pessoas que daqui a pouco vão se desvincular da [IES estudada] e não vai ficar nenhum registro de como elas realizam as atividades.

Os trabalhadores evidenciam que já existiram práticas e incentivos para a transferência de conhecimentos, mas que estas deixaram de ocorrer (G-J2, E-A9 e E-A11), o que pode ser visualizado no Quadro 14.

Quadro 14 - Práticas/incentivos para a transferência de conhecimentos

Indicadores	Unidades de contexto
Práticas que existiam e deixaram de acontecer	“Os gestores foram chamados e treinados para aprenderem uma metodologia de descrição de processos; a universidade estava preocupada com isso [transferência de conhecimento]; a gestão foi mudando e as coisas se perderam” (G-J2).
	“Uma vez tinha isso, quando a pessoa entrava na instituição; tu assistia um pouco da instituição e ia nos setores visitar; depois parou esse programa” (E-A9)
	“Nós tínhamos, acho que uns 8/10 anos atrás, uma metodologia do setor que era assim, dois compradores trabalhavam juntos nos processos de áreas similares. E era a instrução do chefe marcar o dia e hora para ir nas unidades que solicitaram as compras ver se está tudo bem, se apresentem para os colegas, conversem e tirem as dúvidas que eles têm quanto aos processos” (E-A11).
Capacitações oferecidas pela área de GP	“Eu acho que muita coisa já é feita nesses treinamentos internos; quando você faz um treinamento de comportamento, mesmo que não seja tão claramente, isso [transferência de conhecimento] é passado nas entrelinhas dos treinamentos” (E-A3).
	“Pelos cursos que a gente tem, sempre incentivam a repassar para os colegas que não vieram” (E-J4).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Os trabalhadores jovens também apresentaram dificuldade em identificar práticas e incentivos organizacionais para a transferência de conhecimentos, como pode ser observado em: “Tem locais que a gente nem conhece; aqui mesmo ao nosso redor a gente não sabe o que o outro faz; não tem esse entrosamento, esse compartilhamento [...] não tem algo institucional” (E-J1), “não é institucionalizado, no geral, há uma resistência em relação a transferência de conhecimento; parece que as pessoas se enraízam nos seus setores, nos seus cargos” (E-J13) e “eu percebo que cada setor é bem fechado, tem sua maneira de trabalhar; as pessoas não sabem como funciona o trâmite” (E-J14).

Para a gestão, não são percebidas práticas e incentivos para a transferência de conhecimentos à nível organizacional, como pode ser observado nas evidências de E-G1, E-G2 e E-G3. Porém, observa-se a preocupação de alguns participantes da pesquisa no que diz respeito às consequências da não transferência de conhecimentos. Souto (2014) e Gerpott,

Willenbrock e Voelpel (2017) já afirmavam que um dos desafios para o qual as organizações nem sempre estão preparadas, consiste justamente em preparar os trabalhadores maduros e transferir seus conhecimentos para as gerações subsequentes. Seguem evidências comprobatórias:

A instituição pensa muito no hoje, na entrega e não pensa no compartilhamento; há sim movimentos de transversalidade das informações e de que elas sejam compartilhadas no pensamento coletivo, mas ainda existem processos muito individualizados e a instituição não tem esse olhar para os processos (E-G1).

Em vários setores existem pessoas chaves, com muito tempo de casa, que se não estão aposentadas estão se aposentando e ainda não existe um programa formal de sucessão e ainda um apoio para que essas pessoas, quando saírem, saiam tranquilas, saiam bem, felizes, fiquem bem e que o setor fique bem (E-G2).

Numa instituição desse tamanho, imagina alguém tirar folga e não ter quem faz; isso não existe; é algo instituído, existe uma resistência de alguns cargos de chefia (E-G3).

Os trabalhadores jovens e gestores percebem a intenção da IES para o compartilhamento de conhecimentos, apesar de não existirem práticas institucionalizadas, como pode ser visualizado em: “Vejo que tem um plano para isso, até com a compra da plataforma do *google*” (E-J5) e “vejo unidades que descreveram atividades, que repassam conhecimento; mas não é algo institucional” (E-G5). Por outro lado, alguns trabalhadores, jovens e maduros, apontam que o incentivo à transferência de conhecimentos ocorre por meio de capacitações oferecidas pela área de GP (E-A3 e E-J4). Os dados apontam para um descompasso no que diz respeito à importância da transferência de conhecimento e às práticas e incentivos para que ela ocorra, uma vez que fica evidenciado o quanto os participantes da pesquisa ressaltam os benefícios da transferência de conhecimentos entre trabalhadores maduros e jovens para todos os envolvidos, sejam as pessoas ou a própria organização, porém, observa-se que não há práticas e incentivos evidentes oferecidos por meio da respectiva organização.

Portanto, o incentivo à transferência de conhecimentos ocorre de forma indireta, por meio da atitude de algumas pessoas e ações amplas oferecidas pela IES, tais como capacitações formais com gestores e demais trabalhadores com o objetivo de ressaltar a importância do compartilhamento de conhecimento, momentos de socialização e confraternização entre os trabalhadores, projetos multidisciplinares construídos por meio da interação de diversos setores, entre outros. Entretanto, não se pode negar a ampla estrutura organizacional hierarquizada na IES, a qual é apontada por Disterer (2003) e Joia (2006) como um dificultador do processo de transferência de conhecimentos. Assim, a cultura da IES tem um papel fundamental e singular no que diz respeito à transferência de conhecimentos, o qual não demonstra ser totalmente favorável a este processo na presente pesquisa. Ressalta-se que a cultura enquanto contexto para



a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria pode atuar como facilitador e/ou dificultador desse processo, de acordo com suas características particulares.

Para que os grupos de trabalho desenvolvam habilidades e absorvam conhecimentos, é necessário que existam formas de incentivar o compartilhamento de conhecimento por parte da própria organização, como afirmam Pilotte, Bairaktarova e Evangelou (2013). Os trabalhadores participantes da pesquisa, tanto os jovens quanto os maduros, sugerem, conforme apresentado no Quadro 15, que as capacitações oferecidas pela IES podem incentivar a transferência de conhecimentos.

Quadro 15 - Práticas/incentivos que deveriam existir para a transferência de conhecimentos  
(continua)

Indicadores	Unidades de contexto
Capacitações	“Quem sabe vamos fazer uma oficina para mostrar o setor de cada um, passar essas informações. [...] começar pelo local que a gente está, apresentar o que cada um faz; reunir uma vez ao mês, sei lá, para conversar, passar informações para o setor” (E-J1)
	“Tem um curso que teve que foi muito bom, poderia ser feito algo que se voltasse para o fortalecimento das relações; para nós foi muito bom, melhorou até a convivência; [...] tem que trabalhar as pessoas, não trocar as pessoas” (E-J2).
	“Eu acho que dá para fazer projetos de desenvolvimento sobre transferência de conhecimento, oficinas, programas, que façam pensar no quanto é importante repassar. Que o conhecimento não é dele, é da instituição, que qualquer pessoa vai poder tocar, independentemente de estarem aqui ou não. Teria que trabalhar com grupos diferentes e com gestores. Teria que dizer para eles o quanto é importante motivar, incentivar os funcionários a agirem dessa forma. As equipes são os espelhos dos gestores” (E-J9).
Espaços de discussão	“Tu cria lá um grupo que as pessoas queiram compartilhar, não seria um desabafo, mas uma conversa; se pelo menos um de cada setor pudesse se reunir e colocar seus problemas conseguira resolver muita coisa; a gente circulava mais, agora fica mais dentro de cada setor [...]; mesmo quem já está na instituição, pegar um dia e se visitarem, passarem nos setores. Acho que isso também vai ajudar a questão de harmonia entre os setores, isso aí ajudaria nessa questão, eu sei quem é fulano, cria um vínculo maior, nós estamos perdendo esse vínculo” (E-A9).
	“Talvez promover algum espaço, em algum momento, que as pessoas ao menos daquele setor que trabalham com aquela atividade consigam discutir sobre as formas de trabalho. [...] De repente algum fórum de discussões ou alguma coisa assim; talvez alguma ferramenta de tecnologia, hoje tem dia tem tanta coisa legal que poderia implementar” (E-A14).
	“Eu gostaria de conversar com outros setores para entender o que fazem; talvez conhecendo um pouco daquele setor as pessoas também se sintam valorizadas; talvez tenha uma troca muito grande, compreender o processo como um todo” (E-J10).
Canal único de comunicação	“Seria interessante fazer a descrição de todos os processos, rotinas, ter o mesmo formato; as normativas, não tem um lugar específico, é tudo espalhado” (E-A5).
	“Temos que evoluir para algo institucional; eu acho que temos que chegar num nível que não é opcional descrever processos ou compartilhar o conhecimento” (G-J5).
	“Eu acho falta na instituição uma central de documentos online, onde todas as resoluções estariam ali, todas as ordens de serviço; até como transferência de conhecimento” (E-J2).
Conscientização das pessoas a respeito da importância da	“Tem que trabalhar no individual, trabalhar o ego. Esse é o principal. No momento em que meu ego é muito grande eu não quero aceitar receber ou passar; [...] quando a gente se coloca de uma forma mais humilde, a gente recebe melhor as coisas” (E-J2).



transferência de conhecimentos	<p>“Em primeiro lugar tinha que fazer um trabalho de que as pessoas não devem pensar que se tu passar teu conhecimento as pessoas vão tomar o teu lugar. [...] Eu vou passar sem medo meu conhecimento, eu estou aqui, eu estou fazendo a minha parte. [...] As pessoas tinham que se conscientizar que a gente está aqui para trabalhar para a instituição e não somente para o setor” (E-A12).</p>
	<p>“Não é só na gestão, mas nos nossos pares; tenho colegas que é difícil de chegar neles, de aprender as coisas deles; é o perfil; [...] talvez ele nem perceba que é assim; falta maturidade ou é medo, insegurança; [...] e tem pessoas que têm medo de aprender mais” (G-J2).</p>
Programa de preparação para aposentadoria	<p>“Começa pela política da instituição. [...] Talvez algum trabalho voltado às pessoas prestes a se aposentar, mostrar que elas podem se preparar” (E-A8).</p>
	<p>“O que faz diferença é que algumas pessoas fazem uma preparação para sair; que organizou a vida, tem seus planos; se organizou para ir se preparando; quando esse caminho é natural é tranquilo transferir; mas em outras situações a pessoa não tem uma vida fora daqui, não tem outros planos; o plano dela não é sair nunca, é morrer aqui; é como se o trabalho fosse o último fio da existência dela”( G-J5).</p>
	<p>“Tem que pensar em um programa de aposentadoria e sucessão. Pensar em quem está saindo e em quem está entrando. [...] Acho que por sermos uma instituição de ensino que estuda o conhecimento, políticas de gestão, não ter um programa nessa área é triste. Acho que por ser uma instituição com muitos anos é normal que muitas pessoas estejam se aposentando. A gente poderia estar ajudando elas a encerrar esse ciclo. Ela não está preparada para sair. Tem gente doente, se arrastando e vem trabalhar. Isso não pode ser saudável. Quando alguém está saindo, quando há uma data de saída, tem que ter alguém acompanhando para já ir aprendendo” (E-G2).</p>
Valorização de trabalhadores maduros	<p>“Acho que a gente teria que focar na pessoa que detém o conhecimento. Localizar as pessoas chaves e valorizar elas, sua carreira. Elas deveriam ser valorizadas com o intuito de que elas, por vontade própria, desejassem transferir. [...] Acho que a valorização dessas pessoas poderia ser um caminho para elas se sentirem orgulhosas e tentarem repassar” (E-J3).</p>
	<p>“Envolver essas pessoas [trabalhadores maduros] a compartilharem esse conhecimento. As pessoas se sentirem motivadas a fazerem um curso, chamar os outros e ensinar aquela atividade, ela ser uma monitora, uma instrutora. Identificar coisas muito específicas que a pessoa faz e ela ser convidada formalmente a falar sobre aquilo com os demais (E-J5).</p>

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Segundo os dados coletados, as capacitações oferecidas especialmente pela área de GP poderiam auxiliar no relacionamento entre os colegas e no compartilhamento de conhecimentos entre setores, otimizando assim a convivência e proximidade, bem como no desenvolvimento de gestores para que estes possam incentivar o compartilhamento de conhecimentos e o consequente desenvolvimento da equipe (E-J1, E-J2 e E-J9). Fica evidente a importância de espaços de socialização para a transferência de conhecimentos, bem como a importância do papel da gestão neste processo.

Uma das formas de compartilhar conhecimentos, segundo os dados apresentados, seria por meio do fortalecimento das relações de trabalho, para que os trabalhadores se sintam confortáveis, seguros e confiantes em repassar os conhecimentos adquirido ao longo dos anos, corroborando com os estudos de Schein (2009), Freeman et al. (2010), Bachmann e Inkpen (2011) e Lemos e Joia (2012). Deste modo, ressalta-se a sugestão dos participantes da pesquisa

para que sejam criados espaços/momentos para discussão sobre o trabalho que realizam, fortalecendo assim os vínculos criados no ambiente de trabalho (E-A9, E-A14 e E-J10). Pilotte, Bairaktarova e Evangelou (2013) já apontavam que as iniciativas voltadas ao incentivo à transferência de conhecimentos nas organizações devem ser devidamente alinhadas de acordo com as competências e preferências dos grupos de trabalho.

Os participantes sugerem ainda que a descrição de atividades, hoje setorizada e não padronizada, ocorra de forma institucional, bem como sugerem a criação de um canal único e efetivo de comunicação (E-A5, G-J5 e E-J2), confirmando os estudos de Disterer (2003) e Joia (2006). Por meio da observação não participante, foi possível constatar a dificuldade dos trabalhadores em localizarem certos documentos e/ou informações, uma vez que a amplitude da IES, bem como a variedade de setores e áreas é significativa. Observou-se que, de fato, existem poucos processos padronizados e assim, cada setor tende a trabalhar de forma individualizada. Por outro lado, observam-se movimentos de aproximação de acordo com as necessidades de cada equipe, porém, sem que isto ocorra de forma institucionalizada.

Os participantes reforçam a necessidade de sensibilizar e conscientizar as pessoas em relação à importância da transferência de conhecimentos (E-A12, E-J2, G-J2). Observa-se a necessidade de um olhar subjetivo frente à transferência de conhecimentos, uma vez que envolve toda a complexidade do ser humano, seus medos, anseios e desejos. Mesmo que as pessoas sejam um dos principais canais para que a transferência de conhecimentos ocorra, não se pode deixar de reconhecer o papel das organizações frente a este desafio. Neste sentido, os trabalhadores participantes da pesquisa sugerem ainda que uma forma de incentivar a transferência de conhecimentos é por meio da criação de um programa de preparação para aposentadoria (E-A8, E-J13, G-J5). Os gestores compartilham dessa percepção (E-G2), alinhando-se com Zanelli, Silva e Soares (2009), os quais afirmam que a consolidação de práticas de orientação e construção de projetos de vida no pós-carreira tornam-se cada vez mais relevantes nas organizações. Por outro lado, ressalta-se que, apesar das diversas sugestões apontadas pelos participantes da pesquisa com a finalidade de incentivar a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria, há um contexto institucional e cultural do qual tais participantes fazem parte, o qual pode influenciar as práticas, ações e comportamentos da IES e dos trabalhadores.

De acordo com os dados apresentados, a preparação para aposentadoria teria como intenção preparar os trabalhadores maduros nas mais diversas esferas, envolvendo questões financeiras, sociais, familiares, profissionais e psicológicas, bem como questões voltadas à própria saúde do trabalhador. Ou seja, por meio de tal preparação, é possível valorizar o

trabalhador maduro e sua trajetória na IES, bem como oportunizar um espaço para o diálogo e reflexão a respeito desta transição, tanto para os que estão se aposentando quanto para os que darão continuidade às atividades. Ressalta-se ainda a importância em considerar o desejo dos trabalhadores maduros, no sentido de respeitar sua história, a qual foi construída ao longo dos anos.

Para os trabalhadores jovens, a valorização dos trabalhadores maduros é vista como forma de incentivo no que diz respeito à transferência de conhecimentos (E-J3 e E-J5). De acordo com as evidências empíricas, observa-se que por meio da valorização, o trabalhador maduro pode se sentir motivado a compartilhar seu conhecimento, percebendo assim a importância de sua trajetória para a IES em que atua e para os colegas com os quais convive, corroborando com Antunes, Soares e Silva (2015), os quais ressaltam que as ações orientadas à aprendizagem e à transferência de conhecimentos podem trazer importantes contribuições para organização no que diz respeito à valorização do trabalhador.

De modo geral, os participantes da pesquisa reconhecem a necessidade de que existam práticas e incentivos para a transferência de conhecimentos. Além disso, os trabalhadores jovens ressaltam o papel individual no que diz respeito à transferência de conhecimentos, como pode ser percebido nas seguintes evidências: “Nós ficamos esperando que venha de cima; temos que fazer nossa parte; precisamos incentivar” (G-J2) e “temos que começar a socializar, porque as pessoas não enxergam, temos que mostrar para os outros [a importância da transferência de conhecimento]; temos esse tempo para esperar?” (G-J5). Os gestores reconhecem e ressaltam a necessidade de criar incentivos para transferência de conhecimentos junto a todos os gestores da IES, devido à importância e influência de seu papel (E-G1), alinhando-se com Short (2014), o qual afirma que os gestores podem se preocupar em como engajar, reconhecer e motivar os trabalhadores maduros, enquanto desenvolvem as próximas gerações, percebendo a transferência de conhecimentos como uma estratégia de desenvolvimento. Nesse sentido, segue dado E-G1:

Seria criar incentivos, trabalhar com os gestores para que eles possam identificar onde tem pessoas que detêm o conhecimento, assim como os próprios gestores e que não sejam gestores só de pessoas e processos, mas que compartilhem informações, pois esses também um ano ou depois estão aposentados. Que os gestores preparem alguém para substituí-los, até porque temos um plano de carreira que incentiva isso, o crescimento das pessoas que estão dentro da instituição. Passa pelo gestor esse olhar de ver se há processos individualizados que não sejam compartilhados.

Calo (2008) aponta que é possível mapear funções e identificar quais são ocupadas por trabalhadores que estão próximos da aposentadoria, para, assim, devolver programas que incentivem a transferência do conhecimento destes. Munari et al. (2017) afirmam que é possível

incentivar a transferência de conhecimentos por meio da realização de projetos que estimulem o compartilhamento de experiências entre profissionais de diferentes gerações.

Na percepção dos gestores entrevistados, sua função, no que diz respeito à transferência de conhecimentos, é incentivar a equipe a compartilhar o conhecimento de forma ampla, para que todos tenham oportunidades de crescimento na IES e estejam aptos a desenvolver as demandas recebidas, como em G-J5: “Alguém [gestor] tem que chegar lá e dar uma plantadinha, uma regadinha; se tu vai esperar as pessoas se darem conta não acontece”. Porém, por meio dos dados apontados, nem todos os gestores exercem este papel, a exemplo da evidência que segue:

Tudo passa pelo incentivo da gestão, da importância de todos saberem tudo. É só com o conhecimento que elas vão adquirir, vão ter condição de crescer e poder assumir novas responsabilidades. Alguns gestores incentivam e essas pessoas com menos tempo veem oportunidades e outros gestores não incentivam e as pessoas estão ali sem pensar no futuro e na sua carreira, sem pensar em adquirir conhecimento de quem está a mais tempo. [...] Há gestores preocupados em não deixar o trabalho concentrado somente em uma pessoa, mas ainda há espaços onde está muito concentrado (E-G1).

No Quadro 16 são apresentados os itens apontados como relacionados ao papel da gestão no que diz respeito à transferência de conhecimentos.

Quadro 16 - Papel da gestão na transferência de conhecimentos

Indicadores	Unidades de contexto
Preparar a equipe para os desafios	“Tem a questão de se preocupar com o futuro; [...] se identificar que em algum momento tem só uma pessoa que faz aquela coisa, teria que encostar alguém ali para aprender” (E-J5).
	“Ela está nos preparando para quando não estiver mais aqui; [...] tem coisas que a gente tem certeza, mas confirma com elas para evitar o erro” (E-J9).
	“Ela faz questão de passar; acontece uma situação e ela chama para explicar: vou contextualizar e que fique para vocês; tem essa preocupação; basta a gente querer aprender” (G-J2).
Dar autonomia e reconhecer o trabalho da equipe	“Eu acho que primeiro de tudo você norrear as pessoas; eu acho que eu sou a facilitadora; quando eu comecei a delegar e dizer: isso é teu, elas tomaram um susto, estavam presas, não tinha a incumbência de ter ideias, não se sentiam parte” (E-G3).
	“Eles têm essa responsabilidade e autonomia, independente de eu estar ou não. Eu tenho a filosofia de funcionários polivalentes, saber fazer o que os outros fazem. Havendo a necessidade esse funcionário pode substituir outro, caso fique doente, afastado. Cada um fazia estritamente a sua função. Isso aos poucos eu fui mudando. [...] Depende muito do gestor, de como ele conduz as coisas, ele pode agregar ou fazer o contrário” (E-G7).
	“A nossa gestora incentiva muito e ela gosta que a gente troque, se comunique, pergunte. [...] Ainda acho que as pessoas são individualistas, mas essa maturidade que a gestão tentou trazer impulsiona a gente a fazer um trabalho melhor. Se houvesse uma troca maior a gente poderia ser melhor ainda. O incentivo da gestão vem na forma de reconhecimento, de passar a informação. Às vezes um olhar, você precisar de uma dispensa, é um reconhecimento do gestor. A forma como ela conduz faz a gente se sentir bem” (E-J10).
Incentivar a socialização	“Eu procuro fazer com que o grupo converse para tentar resolver os problemas ou achar uma solução” (E-G4).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

Como pode ser visualizado no Quadro 16, o papel da gestão na transferência de conhecimentos é preparar a equipe para que estejam aptos a enfrentar os desafios futuros, uma vez que essa é uma forma de fazer com que os trabalhadores se sintam mais seguros em suas atividades (E-J5, E-J9 e G-J2). Por meio da observação não participante, foi possível constatar que de fato alguns gestores se preocupam em compartilhar com a equipe o seu vasto conhecimento, bem como pensam em ações nos seus respectivos setores, a fim de que todas as atividades sejam de conhecimento de todos. Nas situações observadas, o incentivo ocorreu por meio de trabalhos realizados em conjunto, onde pessoas mais experientes eram orientadas a trabalhar com pessoas mais jovens.

Em alguns setores da IES, o incentivo da gestão também é percebido pelos demais, como em E-G2 e E-G6. Porém, algumas dificuldades são apontadas, como a dificuldade de relacionamento entre gestores e funcionários, o receio em compartilhar o conhecimento e o estilo de gestão, como pode ser observado nos dados que seguem:

Em algumas vagas que abrimos já percebemos que o gestor veio preparando alguém para assumir; de alguma forma isso está acontecendo (E-G2).

Existem incentivos da gestão; ela ajuda muito neste processo e valoriza o conhecimento dos funcionários. [...] as pessoas têm vontade de ajudar, mas depende muito do gestor do outro lado [...]; os gestores teriam que se enquadrar mais, eles não se dão entre eles e isso prejudica o compartilhamento de conhecimento (E-G6).

A dificuldade do gestor em compartilhar o próprio conhecimento é ressaltada por trabalhadores jovens e maduros, como pode ser visto em: “Eu vejo que tem gestores como polvo; tem setores que é terrível de conseguir alguma coisa; eu vejo distanciamento e a gente precisa que eles nos expliquem algumas coisas” (E-J8), “não lembro de ter visto eles incentivarem; poucos né, o medo de você saber mais que a pessoa que está ali para te comandar; tem muitas pessoas que tem medo disso aí” (E-A9) e “eles [gestores] não têm essa cultura de passar para os outros; sempre teve medo de passar e aquele sentimento de que tu vai tomar o meu lugar se tu souber tudo” (E-A13). Tal dificuldade foi constatada, uma vez que os trabalhadores comentam entre si o quanto o autoritarismo da gestão impede que o fluxo de trabalho ocorra normalmente e que exista um compartilhamento natural entre setores. Observa-se receio da gestão em compartilhar algumas informações de seu respectivo setor, com um aparente sentimento de desconfiança para com os demais.

Além das dificuldades citadas, uma das razões apontadas para a dificuldade em incentivar o compartilhamento de conhecimento por parte da gestão deve-se ao fato de não saber como conduzir esse processo, como pode ser observado em: “Tem um pouco de incentivo, mas ninguém sabe como fazer; todo mundo se preocupa, mas ninguém toma uma atitude” (E-

J13) e “não há estímulo dos gestores; a gente observa que muitas coisas são feitas sem procurar entender o porquê aquilo é jeito daquela forma” (E-A14).

No Centro Administrativo da IES, existe ainda a questão particular de que alguns gestores são professores, os quais são eleitos de forma política a cada período de tempo. Assim, a gestão de alguns setores muda de forma constante, em um período de dois a quatro anos. Nestes casos, observa-se maior dificuldade com o incentivo à transferência de conhecimentos (E-A3 e G-A4). Por meio da observação não participante, constata-se que nestes setores, em que a gestão é exercida por professores, muitas vezes os trabalhadores não recebem o suporte necessário, devido às poucas horas em que a gestão está presente, uma vez que este precisa dividir sua carga horária com atividades docentes. Nestes casos, o incentivo à transferência de conhecimentos é ainda menor, visto que muitas vezes a gestão não consegue acompanhar as atividades com profundidade. Seguem evidências comprobatórias:

De uns anos para cá tem ficado tudo por conta da gente. Hoje em dia eles [gestores] nem aparecem, eles aprenderam a confiar, a gente tem muita liberdade. [...] Varia muito de gestão para gestão, quando o gestor não é um professor, que está sempre ali presente, eu acho difícil que isso não seja pedido, não seja cobrado. Em alguns setores mais específicos pode não ter essa transferência. Daí a pessoa do lado fica a ter navios e quem vai cobrar? (E-A3).

Eles não se envolvem com os nossos processos; o setor anda sozinho (G-A4).

França e Carneiro (2009) ressaltam a importância de que o corpo gerencial das organizações seja sensibilizado quanto à perda da memória da organização, a partir do complexo processo de aposentadoria. Os gestores entrevistados observam ainda que a autonomia e o reconhecimento para com os demais trabalhadores são formas de incentivar a transferência de conhecimento. De acordo com as evidências E-G3 e E-G7, os trabalhadores jovens e maduros, ao se sentirem mais autônomos em suas funções, perceberam a necessidade e importância do compartilhamento de conhecimento, alinhando-se com Gonzalez e Martins (2015), os quais apontam que a autonomia entre os trabalhadores favorece as atividades interdisciplinares. Do mesmo modo, em E-J10, observa-se que sentir-se reconhecido pela gestão faz com que os trabalhadores se sintam bem e compartilhem seu conhecimento naturalmente, corroborando com Lemos e Joia (2012). A confiança no supervisor tem impacto positivo no comportamento voltado para o compartilhamento de conhecimento, fazendo com que os indivíduos se sintam mais dispostos a se engajar em comportamentos cooperativos, como apontam França e Carneiro (2009).

Ressalta-se que os gestores são vistos como exemplos para os trabalhadores e assim, a forma como incentivam ou deixam de incentivar a transferência de conhecimento é refletida na equipe, como pode ser observado nos dados: “O nosso setor é uma loucura, as vezes nem tem



tempo para respirar; nossos gestores também, eles têm pouquíssimo tempo com nós; acredito que existe esse estímulo, é informal, por meio do exemplo” (E-J2), “sempre o supervisor, o gestor daquele setor tenta compartilhar com os membros do setor; é por meio do exemplo” (E-A1) e “eu acho que cada um tem a sua forma de fazer a sua gestão; esse contágio com quem é o teu gestor, como ele faz, ele vai contagiando os demais; os gestores têm em sua equipe funcionários moldados ao seu estilo de liderança” (E-A8).

Coloca-se sob a área de GP o papel de incentivar a transferência de conhecimentos, o que é comprovado por meio das evidências que seguem:

Tem setores [RH] que pensam isso, buscam subsídios pelas avaliações dos setores e tentam devolver isso na forma de cursos (E-A7).

O RH poderia ter um espaço para ouvir esses gestores (E-J9).

A nossa responsabilidade [área de RH] é muito grande, produzir resultados em um contexto com uma pluralidade enorme de cargos, setores, papéis, naturezas do trabalho. [...] Há 4 anos atrás a universidade não tinha um plano de desenvolvimento. [...] Acho que a gente tem o papel de desafiar as pessoas e desafiar o aprendizado e o desenvolvimento delas e isso é um desafio num contexto onde tem várias gerações, pessoas saindo, pessoas chegando, pessoas já na terceira idade, outros saindo da adolescência, um lugar político e burocrático. [...] Nós enquanto RH temos que pensar e estudar um pouco mais isso e formatar um programa que seja o ideal para [IES estudada]. Assim podemos pensar ações nesse sentido (E-G2).

Os dados alinham-se com os estudos de Rau e Adams (2013), quando afirmam que a área de GP se preocupa com o âmbito organizacional da aposentadoria, abordando a necessidade do planejamento dos trabalhadores, o planejamento para a sucessão, os estágios de desenvolvimento de carreira, a questão geracional e a transferência de conhecimentos, entre outras, buscando relacionar as questões vinculadas à aposentadoria com a estratégia organizacional.

Por fim, percebe-se que os trabalhadores jovens e maduros reconhecem o papel essencial da gestão no que diz respeito ao incentivo à transferência de conhecimentos, como pode ser observado nos dados coletados, a exemplo de E-A7: “Depende muito do gestor, de como ele conduz as coisas, ele pode agregar ou fazer o contrário; [...] você acaba reproduzindo as coisas boas que aprendeu”. Os dados confirmam as afirmações de Zanelli (2000), o qual aponta para a importância do comprometimento dos gestores, com o objetivo de assegurar o desenvolvimento dos trabalhadores por meio da disseminação de conhecimentos que promovam o reconhecimento nos mais diversos momentos de carreira.

De modo geral, existem poucas práticas e incentivos para a transferência de conhecimentos por parte da IES, porém observa-se a preocupação de alguns participantes da pesquisa no que diz respeito às consequências da não transferência de conhecimentos. Como sugestões para o incentivo à transferência de conhecimentos, os trabalhadores apontam: a) as



capacitações oferecidas pela IES; b) o desenvolvimento de gestores; c) o fortalecimento das relações de trabalho; d) a criação de espaços/momentos para discussão sobre o trabalho; e) a descrição de atividades padronizada e institucionalizada; f) a criação de um canal único e efetivo de comunicação; g) a sensibilização e conscientização das pessoas em relação à importância da transferência de conhecimentos; h) a criação de um programa de preparação para aposentadoria; e, por fim i) a valorização dos trabalhadores maduros. Além disso, ainda fica evidenciado que a gestão tem o papel de preparar suas equipes para transferência de conhecimentos. Porém, algumas dificuldades são apontadas, tais como: a dificuldade de relacionamento entre gestores e funcionários, o receio em compartilhar o conhecimento por parte dos gestores, o estilo de gestão e a dificuldade em saber como conduzir a transferência de conhecimentos entre os trabalhadores.

#### **4.3 Análise da transferência do conhecimento com base no esquema conceitual analítico**

Por meio das três categorias analíticas desta pesquisa, relatadas, analisadas e interpretadas no presente capítulo, foi possível compreender de forma ampla a transferência de conhecimentos no Centro Administrativo da IES estudada. Assim, os dados apresentados puderam respaldar os questionamentos voltados às formas e espaços para transferência de conhecimentos em uma IES, aos valores atribuídos à transferência de conhecimentos pelos participantes, bem como à existência de práticas e incentivos organizacionais para tal.

Com base nisso, apresenta-se em sequência a Figura 7, a Figura 8, a Figura 9, a Figura 10 e a Figura 11, nas quais é exibida a aplicação do esquema conceitual analítico. A aplicação do esquema conceitual analítico foi subdividida em cinco figuras, a fim de facilitar o entendimento e a análise das categorias analíticas, respondendo assim à questão de pesquisa desta dissertação.

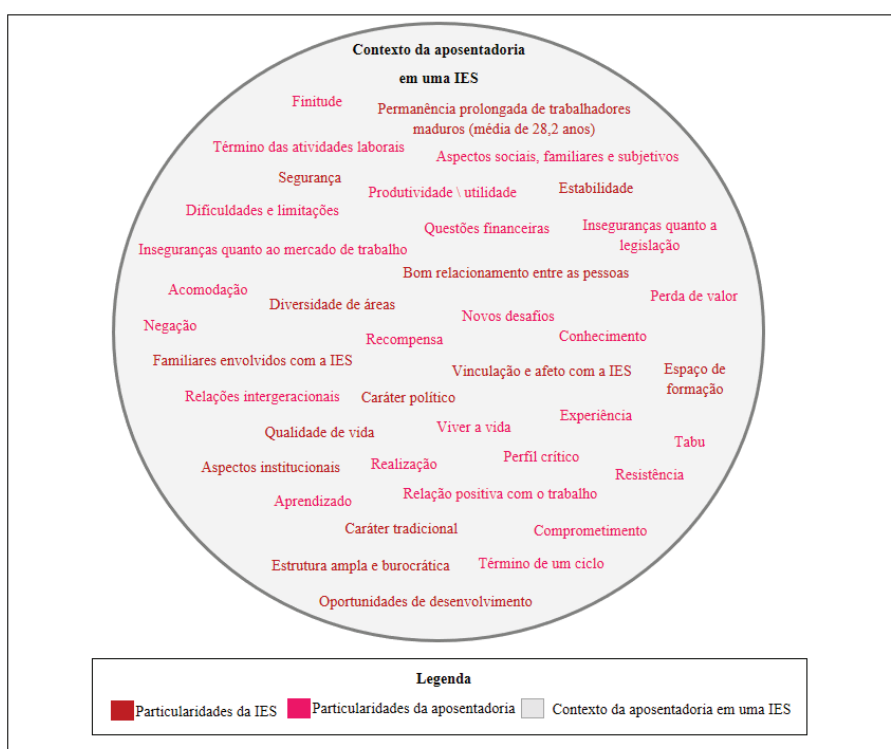
Inicialmente, apresenta-se o contexto da aposentadoria em uma IES, onde foi possível perceber que tanto o processo de aposentadoria quanto o contexto institucional acrescentam particularidades à pesquisa, a qual poderia apresentar resultados diferentes se realizada em outro contexto. Assim, a fim de destacar tais particularidades, foram acrescentadas na respectiva figura palavras que remetem aos dados empíricos, as quais interligam-se e resultam no contexto singular da aposentadoria na respectiva IES.

Em relação ao contexto da IES, observa-se, entre outros dados, a permanência prolongada de trabalhadores maduros na IES, questões voltadas à qualidade de vida,

estabilidade e segurança que a IES oferece, o bom relacionamento entre as pessoas, bem como o afeto explícito dos trabalhadores pelo trabalho 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, com diversidade de áreas e setores, o que pode dificultar o fluxo dos processos e a própria transferência de conhecimentos.

As particularidades voltadas à aposentadoria apontam para o fato de que esta ainda é atrelada ao término das atividades laborais, à produtividade e utilidade no ambiente de trabalho, trazendo consigo anseios como o medo de perder o seu valor, a proximidade com a finitude e as próprias dificuldades e limitações dos trabalhadores. Por outro lado, a aposentadoria também traz consigo o significado de recompensa e valorização pelos anos dedicados ao trabalho, bem como a possibilidade de aprender e compartilhar conhecimentos e experiências. Assim, ressalta-se que, além de a aposentadoria ser vinculada fortemente às questões financeiras e às inseguranças quanto ao mercado de trabalho, ela também é associada à aspectos sociais, familiares e subjetivos. Neste contexto, questões intergeracionais também são ressaltadas, visto que no ambiente organizacional diversas gerações relacionam-se compartilhando espaços, atividades, conhecimentos e experiências. Estas e outras particularidades do contexto da aposentadoria em uma IES são destacadas na Figura 7.

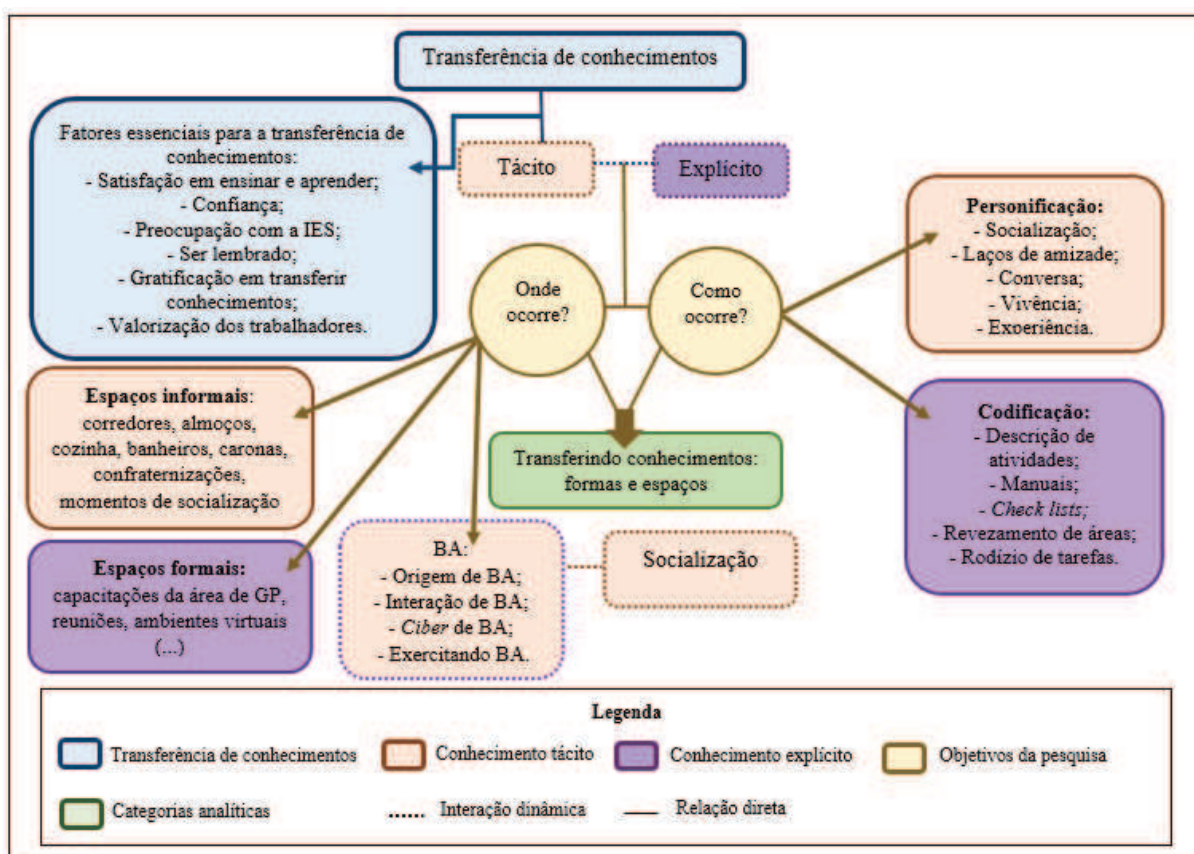
Figura 4 – Contexto da aposentadoria em uma IES



Fonte: A autora.

A fim de prosseguir na exposição do esquema conceitual analítico aplicado, apresenta-se a Figura 8, na qual é possível visualizar o tema central desta dissertação e a primeira categoria analisada, a qual visou responder alguns dos objetivos específicos propostos, os quais buscaram identificar os possíveis espaços para a transferência de conhecimentos e descrever como tal transferência ocorre.

Figura 5 - Formas e espaços para a transferência de conhecimentos



Fonte: A autora.

De acordo com a Figura 8, o conhecimento pode ser tácito ou explícito, porém ambos se interligam constantemente. Apesar de o foco da presente dissertação ser direcionado ao conhecimento tácito, o conhecimento explícito não é ignorado, visto que também tem relevância. Durante a pesquisa foi possível observar uma série de percepções sobre a transferência de conhecimentos, tais como a importância da confiança entre os trabalhadores, a gratificação em compartilhar, a valorização dos trabalhadores maduros e de seus conhecimentos, a satisfação em ensinar e aprender, a preocupação para com a IES e a possibilidade de permanecer na lembrança dos demais por meio da transferência de

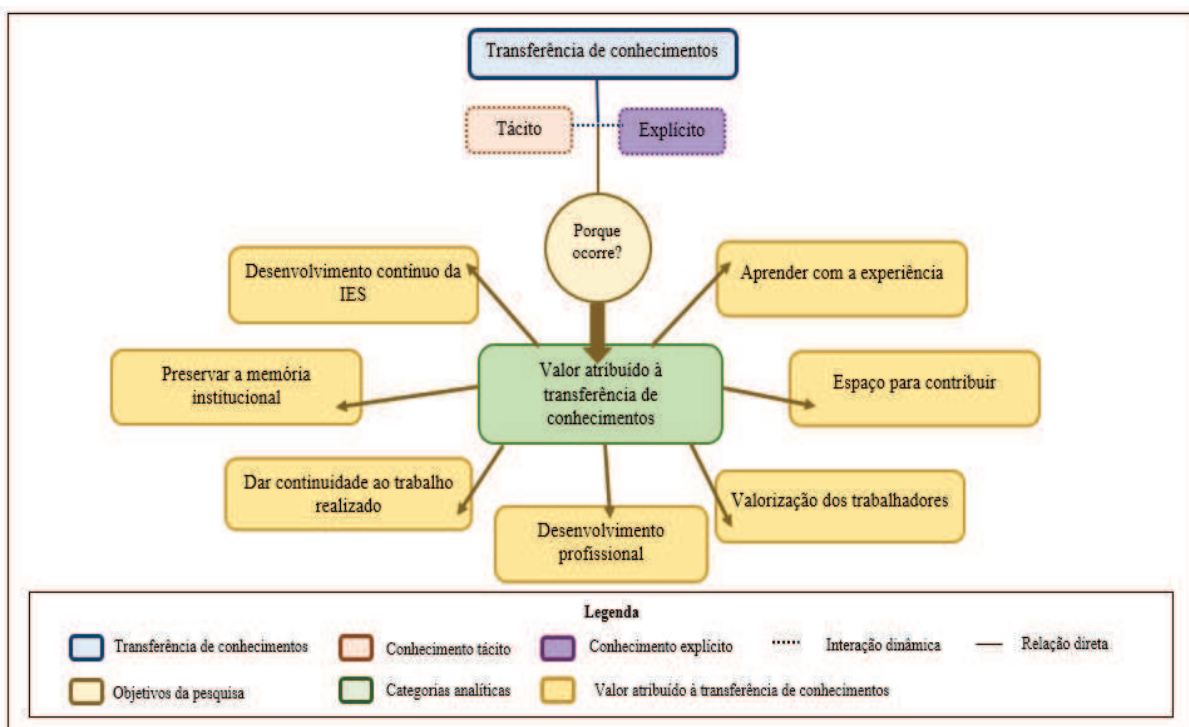
conhecimentos. As percepções apontadas podem ser vistas como essenciais para a efetiva transferência de conhecimentos, de acordo com os dados analisados.

Os questionamentos apresentados identificam, de forma resumida, os objetivos específicos da pesquisa e, abaixo deles, é apresentada a categoria analítica que os respondem. Ao buscar compreender onde ocorre a transferência de conhecimentos constata-se que esta pode ocorrer em espaços/momentos/ambientes formais e informais. Os espaços informais são identificados como corredores, banheiros, cozinha, caronas e momentos de socialização. Por outro lado, os espaços formais são identificados como capacitações, reuniões e ambientes virtuais. Utiliza-se a teoria de BA (TAKEUCHI; NONAKA, 2003) para compreender “onde” ocorre a transferência de conhecimentos e constata-se que esta ocorre em todos os BA, de acordo com a natureza do conhecimento a ser transferido. Dentre esses espaços/campos, enfatiza-se a origem de BA, onde a socialização tem um papel fundamental na transferência de conhecimentos tácitos. Na interação de BA e no exercitando BA os conhecimentos tácitos se transformam em explícitos e vice-versa, respectivamente. Na Figura 8, ao identificar os BA, as linhas também permanecem “abertas”, uma vez que existe a interação entre cada um destes campos, tanto com o conhecimento tácito quanto com o conhecimento explícito, visto que estes correspondem a cada uma das fases do modelo Seci (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2003).

Visando compreender como ocorre a transferência de conhecimentos, observa-se que a transferência de conhecimentos tácitos se dá especialmente pela socialização, onde a experiência é necessária e são utilizados mecanismos de personificação. Ressalta-se a importância de laços de amizade e confiança para que tal transferência ocorra, de acordo com os dados analisados. Quanto ao conhecimento explícito, a transferência deste ocorre por meio de mecanismos de codificação, onde é realizada a descrição de atividades, o uso de manuais, *check lists*, revezamento de áreas e rodízio de atividades. Os dados apresentados corroboram com os estudos de Davenport e Prusak (2003), Bjorkman, Gunter e Vaara (2007), Jasimuddin (2007) e Bresman, Birkinshaw e Nobel (2010), os quais apontam os mecanismos de personalização e codificação utilizados no processo de transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, respectivamente.

Na Figura 9, apresenta-se a categoria analítica que busca identificar o valor atribuído à transferência de conhecimentos, o que contribui para responder aos demais objetivos específicos desta pesquisa, tais quais: identificar os fatores que facilitam e incentivam a transferência de conhecimentos, bem como identificar a percepção dos gestores e trabalhadores jovens em relação à transferência de conhecimentos.

Figura 6 - Valor atribuído à transferência de conhecimentos

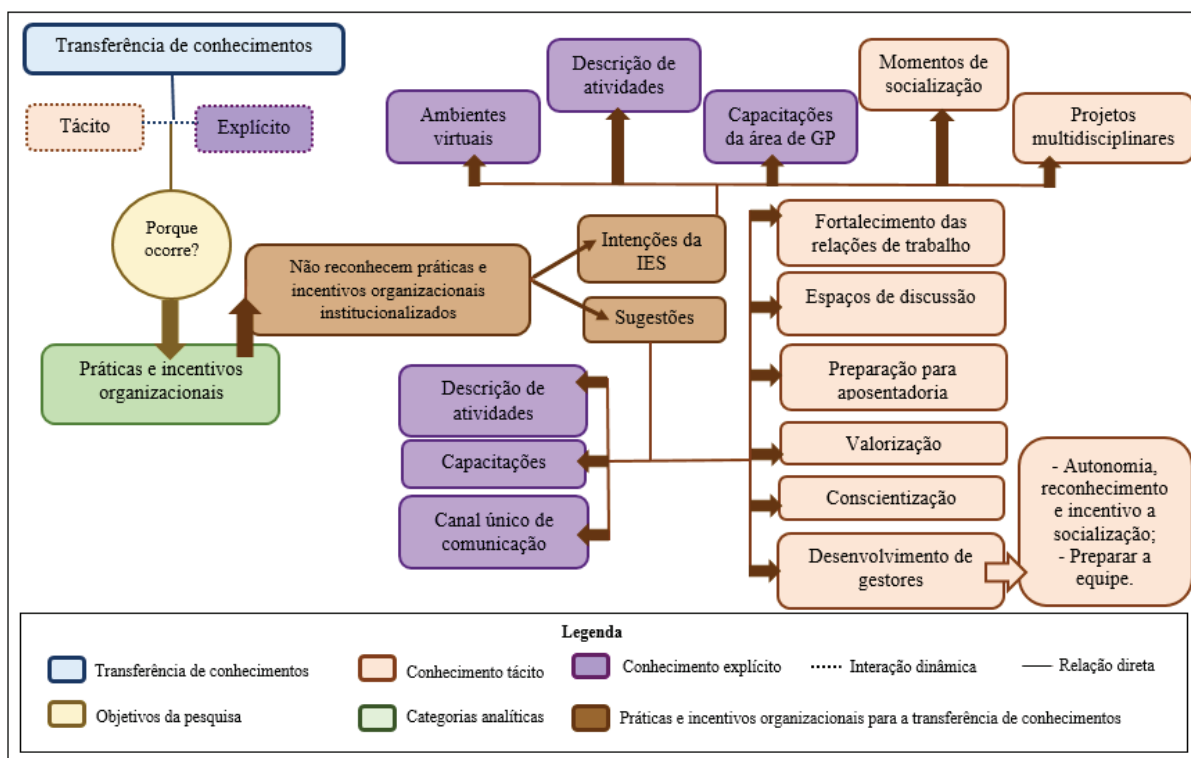


Fonte: A autora.

Com a intenção de compreender o porquê de a transferência de conhecimentos ocorrer, constata-se que os trabalhadores participantes da pesquisa atribuem valor à transferência de conhecimentos, visto que, na percepção deles, essa é benéfica para todos os envolvidos, seja para quem transmite conhecimentos, para os que recebem, bem como para a própria IES. O valor atribuído à transferência de conhecimentos se dá especialmente no sentido de preocupar-se com o desenvolvimento da IES e a memória institucional, com a possibilidade de aprender com pessoas maduras e dar continuidade às atividades, com a possibilidade de desenvolver outros profissionais e ter um espaço para contribuir, bem como com a valorização do conhecimento e a experiência adquirida por meio dos trabalhadores maduros.

Ainda buscando compreender com maior profundidade o porquê de a transferência de conhecimentos ocorrer, apresenta-se a Figura 10, na qual são visualizadas as práticas e incentivos organizacionais existentes na IES.

Figura 7 - Práticas e incentivos organizacionais



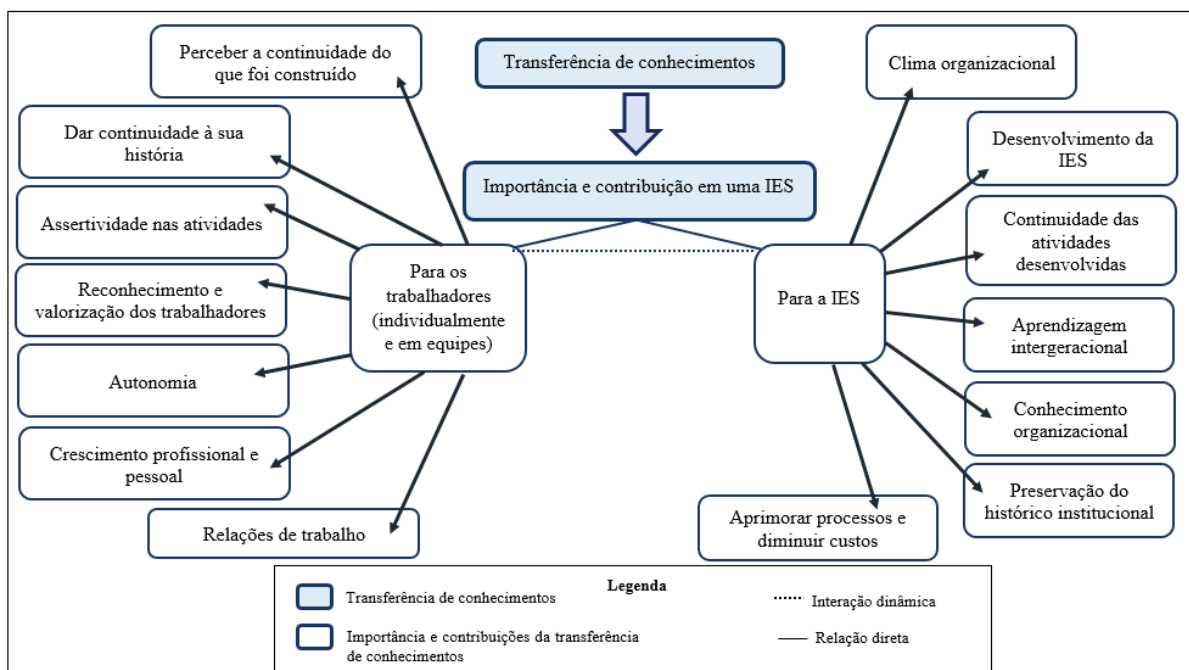
Fonte: A autora.

Apesar de perceberem a intenção da IES em incentivar a transferência de conhecimentos, os participantes da pesquisa não reconhecem práticas e incentivos organizacionais institucionalizados. Assim, sugerem que as capacitações oferecidas pela área de GP poderiam auxiliar no relacionamento entre os colegas e no compartilhamento de conhecimentos entre setores, bem como no desenvolvimento de gestores para que estes possam incentivar o compartilhamento de conhecimentos. Além disso, os participantes sugerem como formas de incentivo para a transferência de conhecimentos o fortalecimento das relações de trabalho, a criação de espaços/momentos para discussão sobre o trabalho, a descrição de atividades institucionalizada, a criação de um canal único e efetivo de comunicação, a sensibilização e conscientização das pessoas, a criação de um programa de preparação para aposentadoria e a valorização dos trabalhadores maduros. Ainda, os participantes da pesquisa reconhecem e apontam a importância do papel da gestão no que diz respeito à transferência de conhecimentos, visto que, por meio dos gestores, é possível incentivar a equipe a compartilhar o conhecimento de forma ampla, preparar a equipe para que estejam aptos a enfrentar os desafios futuros, bem como dar autonomia e reconhecimento aos trabalhadores.



Com a finalidade de compreender a importância e as contribuições da transferência de conhecimentos em uma IES, observa-se que esta é importante e traz contribuições tanto para a IES, quanto para os trabalhadores, conforme apresentado na Figura 11.

Figura 8- Importância e contribuições da transferência de conhecimentos em uma IES



Fonte: A autora.

Apesar de a importância e as contribuições estarem divididas no esquema analítico, elas estão interligadas, visto que as pessoas e a IES se beneficiam de forma conjunta e dinâmica da transferência de conhecimentos. De acordo com os dados apresentados, a transferência de conhecimentos tem importância e pode contribuir para com os trabalhadores maduros ao dar continuidade à sua história e às atividades realizadas, ao proporcionar autonomia no ambiente de trabalho, ao oportunizar o crescimento profissional e pessoal na própria IES, ao qualificar as relações no ambiente de trabalho bem como para a valorização e reconhecimento dos seus conhecimentos e experiências.

A transferência de conhecimentos tem importância e pode contribuir em uma IES no que diz respeito à aprendizagem entre as diferentes gerações, na resolução de problemas diários, na preservação do histórico institucional, no aprimoramento de processos, na redução de custos organizacionais e na melhoria do clima organizacional.



## 5 CONCLUSÕES

A transferência de conhecimentos entre trabalhadores jovens e maduros em uma IES é um tema complexo que desafia a área de GP. O caso estudado revela a importância do papel da socialização e dos espaços informais no processo de transferência de conhecimentos. Não há necessariamente um espaço formal para compartilhamento de conhecimento e, embora os espaços oportunizados pela área de GP sejam vistos como propícios ao compartilhamento de conhecimento, estes não substituem a socialização.

A transferência de conhecimentos tácitos ocorre informalmente e se relaciona com a experiência de vida das pessoas, enquanto a transferência de conhecimento explícito é associada com a operacionalização das atividades e das rotinas de trabalho. Entretanto, é necessário institucionalizar práticas e incentivos para que a transferência de conhecimentos ocorra na IES estudada, uma vez que o fato de não existirem práticas e incentivos institucionalizados pode ser visto como uma barreira para o contexto compartilhado necessário para a efetiva transferência de conhecimentos.

A confiança entre os trabalhadores é apontada como um diferencial, bem como a satisfação em ensinar e aprender, a preocupação para com a IES, a possibilidade de permanecer na lembrança dos demais e a valorização do conhecimento e da experiência dos trabalhadores. Como inibidores da transferência de conhecimentos, foram ressaltados o medo de compartilhar o conhecimento com os demais, os anseios quanto à perda de lugar na organização, os receios quanto ao mercado de trabalho e a dificuldade em se desvincular da organização da qual fazem parte. Ressalta-se que a estrutura organizacional hierarquizada e burocrática da IES estudada pode ser um dos fatores para a dificuldade no processo de transferência de conhecimentos.

A transferência de conhecimentos tem valor, uma vez que é benéfica para todos os envolvidos, ou seja, tanto para aqueles que transmitem o conhecimento, quanto para os que recebem, bem como para a própria IES. Para os gestores e trabalhadores jovens, o valor atribuído à transferência de conhecimentos é a possibilidade de aprender com pessoas maduras, com seus erros e acertos e com suas experiências, bem como a transferência de conhecimentos tem valor especialmente na medida em que desenvolve outros profissionais, tanto pessoalmente quanto profissionalmente. A transferência de conhecimentos pode contribuir para com os trabalhadores maduros, uma vez que compartilhar o próprio conhecimento é uma forma de dar continuidade à sua história, bem como compartilhar o conhecimento adquirido pode ser visto como uma forma de valorização dos trabalhadores maduros, especialmente. Com a presente

pesquisa, foi possível observar que a transferência de conhecimento não ocorre apenas dos trabalhadores maduros para os mais jovens, mas sim, é um caminho duplo. Neste contexto, foi possível analisar os aspectos intergeracionais que perpassam trabalhadores jovens e trabalhadores maduros.

Fica evidente que a transferência de conhecimentos traz contribuição para os trabalhadores, sejam eles jovens ou maduros. Aprender e ter domínio do conhecimento necessário para execução das atividades é visto como uma forma de ter autonomia no ambiente de trabalho, fazendo com que o trabalhador se sinta mais seguro em relação ao seu conhecimento e em relação às suas atividades e desempenho. Os gestores também percebem a contribuição da transferência de conhecimentos para os próprios trabalhadores, a qual vai ao encontro tanto do crescimento profissional na própria IES, quanto ao crescimento pessoal de cada um. Para os trabalhadores jovens, a transferência de conhecimento contribui para com os grupos de trabalho na medida em que é possível preparar a equipe para resolver os problemas diários, bem como para dar andamento às atividades do setor em que atuam e melhorar os relacionamentos.

A transferência de conhecimentos também contribui para a IES como um todo, uma vez que por meio dela o histórico institucional é reconhecido e valorizado, é possível aprimorar processos baseando-se nos erros e acertos cometidos no passado, diminuir custos organizacionais, melhorar o clima organizacional e não perder conhecimentos com a saída de trabalhadores maduros. Dessa maneira, a IES pode se beneficiar da transferência de conhecimentos, uma vez que é possível aprender com a interação social de diferentes indivíduos nas organizações. Porém, a IES não está se beneficiando totalmente da transferência de conhecimentos entre os trabalhadores, já que tal prática não é institucionalizada, visto não haver práticas e políticas de GP diretamente relacionadas a gestão do conhecimento. Ressalta-se que, por mais que sejam apontadas diversas contribuições da transferência de conhecimento para a IES, o foco nas pessoas e nas relações não é dispensado, mas sim enfatizado. Tal afirmação pode ser ressaltada e mais uma vez comprovada por meio da Figura 4, da Figura 5 e da Figura 6, apresentadas anteriormente, nas quais, as nuvens de palavras elaboradas com o apoio do *software* NVivo®11 destacam que o centro da presente pesquisa envolve especialmente as pessoas e o conhecimento. Porém, apesar de o foco ser o mesmo, observam-se diferenças nas três figuras, visto que cada uma delas relacionou-se a uma das categorias analisadas.

Chegando ao final da pesquisa, salientam-se as contribuições do estudo. No **âmbito teórico/acadêmico**, a presente pesquisa contribui no que diz respeito à relação da transferência de conhecimentos com o contexto da aposentadoria, uma vez que a transferência de

conhecimento e a aposentadoria não possuem ampla correspondência na literatura nacional e internacional quando relacionados. Conforme já apresentado, há um baixo número de estudos internacionais e nacionais que de fato alinham a transferência de conhecimentos com o contexto da aposentadoria, especialmente com abordagens que questionem o objetivismo existente no pensamento funcionalista. Além disso, o contexto demográfico brasileiro aponta para o crescente envelhecimento da população, ressaltando a importância em abordar temáticas que envolvam a aposentadoria também no âmbito organizacional.

Como **contribuições práticas e gerenciais**, destaca-se a possibilidade de visualização de como ocorre a transferência do conhecimento na IES e a importância ímpar de tal processo, sobretudo relacionado aos profissionais em fase de aposentadoria. Assim, fica evidenciada a importância dos diferentes conhecimentos na IES e a necessidade da implementação de ações voltadas para que o conhecimento não seja perdido no momento em que o trabalhador de fato se afastar do trabalho. Entretanto, ressalta-se não é possível negar a estrutura organizacional hierarquizada na IES, a qual não demonstra ser totalmente favorável ao processo de transferência de conhecimentos. Assim, a cultura da IES tem um papel fundamental e singular no que diz respeito à transferência de conhecimentos, a qual pode atuar como facilitador e/ou dificultador desse processo, de acordo com suas características particulares. Deste modo, mudanças que contemplem a complexidade desta estrutura podem facilitar e/ou incentivar a transferência de conhecimentos.

Uma das sugestões apontadas pelos participantes e de relevância para o presente estudo diz respeito a criação de um programa de preparação para aposentadoria, o qual teria como intenção preparar os trabalhadores maduros nas mais diversas esferas, envolvendo questões financeiras, sociais, familiares, profissionais e psicológicas, bem como questões voltadas à própria saúde do trabalhador. Por meio de programas de preparação para aposentadoria, de acordo com as evidências, é possível valorizar o trabalhador maduro e sua trajetória na IES, bem como oportunizar um espaço para o diálogo e reflexão a respeito desta transição, tanto para os que estão se aposentando quanto para os que darão continuidade às atividades.

Ainda, as contribuições práticas e gerenciais desta pesquisa apontam para a reflexão sobre o papel da gestão no que diz respeito a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria, os quais podem incentivar tal processo com uma visão holística que se volte para as pessoas, para as equipes de trabalho e para as organizações. Além disso, a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria pode ser vista como uma prática empreendedora, contribuindo assim para o desenvolvimento das organizações.

Deste modo, a presente dissertação traz consigo uma série de reflexões e apontamentos sobre a necessidade e importância do compartilhamento de conhecimentos, bem como sugestões de ações e incentivos para que isto ocorra. Assim, organizações e, especialmente IESs com suas particularidades, podem se beneficiar deste estudo ao repensar suas ações no que diz respeito à transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria, considerando as contribuições que tal processo traz tanto para as pessoas quanto para a própria organização. Ressalta-se que o presente estudo contribui e faz-se importante no que diz respeito à preservação da memória institucional, à eficiência da transferência de conhecimentos e aos espaços de cooperação e transferência de conhecimentos.

Este estudo contribui tanto para o avanço do tema transferência do conhecimento, quanto para as práticas organizacionais na área de GP e para as próprias relações de trabalho nas organizações. Porém, como **limitações**, observa-se que a presente dissertação não buscou avaliar o impacto da transferência de conhecimentos tácitos e explícitos de trabalhadores em fase de aposentadoria no desempenho da IES estudada. Além disso, observa-se a limitação de a IES não ter sido estudada como um todo, bem como o fato de não terem sido aprofundadas questões voltadas à cultura institucional. Ainda, aponta-se para o fato de a presente pesquisa ser um estudo transversal, sendo realizada em um período específico de tempo, o que pode ser visto como uma limitação da pesquisa.

Dessa forma, **pesquisas futuras** poderiam buscar compreender os impactos da transferência de conhecimentos tácitos e explícitos no desempenho das organizações. Além disso, por mais que tenha sido usado como embasamento a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2003), não se buscou identificar todas as fases da espiral Seci, desde a socialização até a internalização. Assim, sugere-se que futuras pesquisas busquem identificar todas as fases de tal espiral e sua relação com a aposentadoria no contexto das IESs. Sugere-se ainda que sejam realizados estudos sobre a aposentadoria nas organizações, incluindo abordagens voltadas à preparação para aposentadoria que considerem a subjetividade humana envolvida neste processo. Sugere-se ainda que futuramente sejam realizadas pesquisas longitudinais com a presente temática, a fim de contemplá-la com maior dinamismo e com uma visão prospectiva.

Por meio da presente pesquisa foi possível constatar a importância da cultura de cada organização no processo de transferência de conhecimentos, o que aponta para a necessidade de um olhar singular para a organização estudada e suas particularidades. Uma vez que a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria depende também do contexto cultural da organização da qual fazem parte, observa-se que os dados aqui

apresentados não devem ser generalizados, visto que fazem parte de um estudo de caso único e levam em conta a cultura da respectiva organização. Apesar de ser possível generalizar dados em pesquisas qualitativas (YIN, 2016), aponta-se a limitação de que os resultados apresentados podem ser diferentes em outras IESs e organizações, de acordo com sua respectiva cultura e contexto. Sugere-se assim, a aplicação do esquema conceitual analítico proposto em outras organizações, inclusive em estudos de casos comparativos entre IESs. Do mesmo modo, sugere-se o aprofundamento dos estudos sobre a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos e sua relação com a aposentadoria, principalmente no Brasil, em razão de estes ainda serem incipientes.

Por fim, espera-se que este estudo possa servir de incentivo para pesquisas futuras, em razão da variedade de aspectos e de reflexões relacionados à temática proposta, viabilizando assim conhecimento relevante tanto para a ciência como para a sociedade, especialmente no que diz respeito ao campo dos estudos organizacionais em Administração e GP.

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; AZEVEDO, C. E. F.; GONZALEZ, R. K. Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração, Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018.
- ACCORSI, F. L. **A gestão do conhecimento integrada à tecnologia: “connecting ba”- uma nova forma de apoiar o trabalho colaborativo na criação do conhecimento organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2014.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.
- ALFEIS, J. H. The leaving expert debriefing to fight the retirement wave of the ageing workforce. **Journal of Human Resources Development and Management**, v. 9, n. 2, p. 300-304, 2009.
- ANCORI, B.; BURETH, A.; COHENDET, P. The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 2, p. 255-287, 2000.
- ANDRADE, D. P. Empresa humana ou humano empresa? **GV-executivo**, v. 10, n. 1, p. 38-41, 2011.
- ANGELONI, M. T.; GROTTTO, D.; A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009.
- ANGHEL I., CIOARA T., SALOMIE I. ICT architecture for supporting elder employees to make conscious decisions under time pressure. In: LI, Y.; CHANG M.; KRAVCIK, M.; POPESCU, E.; HUANG, R. CHEN, K. N. (Coord.) **State-of-the-art and future directions of smart learning**. Singapore: Springer, 2015. p. 251-255.
- ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. The social complexity of organizational learning: the dynamics of learning and organizing. **Management Learning**, v. 38, n. 3, p. 277-295, 2007.
- 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.

APPELBAUM, S. H.; BENYO, C.; GUNKEL, H.; RAMADAN, S.; SAKKAL, F.; WOLFF, D. Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – part 2. **Industrial and Commercial Training**, v. 44, n. 7, p. 379-388, 2012.

ARAÚJO, D. L. A.; POPADIUK, S. Barreiras inerentes a transferência de conhecimento: um estudo sob a perspectiva de franqueados do segmento de escolas de idiomas. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 241-278, 2015.

ARGOTE, L.; INGRAM, P.; Knowledge transfer: a basis for competitive and advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

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.

AUGUSTO, M. H. O. Retomada de um legado: Marialice Foracchi e a sociologia da juventude. **Tempo social**, v. 17, n. 2, p. 11-33, 2005.

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.

BACHMANN, R.; INKPEN, A. C. Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 32, n. 2, p. 281-301, 2011.

BALES, P.; LONG, S. Identifying the key attributes of mentoring in the transportation industry. In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE AMERICAN SOCIETY FOR ENGINEERING MANAGEMENT, 19, 2011, Lubock, **Anais...** Lubock: American Society for Engineering Management, 2011.

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

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; AMORIM, W. A. C. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 2, 215-232, 2011.

BARROS, A.; MUNIZ, T. S. M. O trabalhador idoso no mercado de trabalho do capitalismo contemporâneo. **Caderno de Graduação Ciências Humanas e Sociais**, v. 2, n. 1, p. 103-116, 2014.

BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 691-713, 2008.

BELL, E.; BRYMAN, A.; HARLEY, B. **Business research methods**. United States of America: Oxford University Press, 2018.



BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132, 2013.

BJORKMAN, I.; STAHL, G. K.; VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p.658-672, 2007.

BLEICH, M. R.; CLEARY, B. L.; DAVIS, K.; HATCHER, B. J.; HEWLETT, P. O.; HILL, K. S. Mitigating knowledge loss: a strategic imperative for nurse leaders. **The Journal of Nursing Administration**, v. 45, n. 10, p. 16-20, 2015.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.213. Dispõe sobre os planos de benefícios pecuniários da previdência social. Promulgada em 24 de julho de 1991. 1991. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.212. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. Promulgada em 24 de julho de 1991. 1991. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8212cons.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2018.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 1, p. 5-20, 2010.

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.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1341-1366, 2012.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2005.

BRUNI, J. C.; MENNA-BARRETO, L.; MARQUES, N. (Org.). **Decifrando o tempo presente**. São Paulo: Unesp, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAHA, V.; MILETIĆ, Z.; PERIĆ, S.; RALJEVIĆ, D. Live work training centres cooperation and development. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIVE MAINTENANCE, 12, 2017. **Anais...** France: IEEE, 2017.

CALDAS, C. H.; ELKINGTON, R. W.; O'CONNOR, J. T.; KIM, J. Y. Development of a method to retain experiential knowledge in capital projects organizations. **Journal of Management in Engineering**, v. 31, n. 5, p. 1-11, 2014.

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.

CAMARANO, A. A. **O idoso brasileiro no mercado de trabalho**. Brasília: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2001, 27 p. (Texto para discussão, n. 830/2001). Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0830.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0830.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2018.

CAPPELLI, P. Will there really be a labor shortage? **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 143-149, 2005.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CASTRO, M. Ciclos profissionais. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

CASTRO, J.; GUIMARÃES, L. O.; DINIZ, D. M. O papel dos fatores do contexto relacional na transferência de conhecimento tecnológico: um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa agropecuária. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 130-135, 2013.

CASTRO, J. M.; DINIZ, D. M.; DUARTE, R. G.; DRESSLER, M.; CARVALHO, R. B. Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1283-1306, 2013.

CASTRO, P. G.; TEIXEIRA, A. L. S.; LIMA, J. E. A relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades/IPPS e o desempenho inovativo das firmas no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 13, n. 2, p. 345-370, 2014.

CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016.

CHERMAN, A.; PINTO, S. R. R. Valuing of knowledge in organizations and its embedding into organizational practices and routines. **Review of Business Management**, v. 18, n. 61, p. 416-435, 2016.

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.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

COCKELL, F. F. Idosos aposentados no mercado de trabalho informal: trajetórias ocupacionais na construção civil. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 2, p. 461-471, 2014.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A.; Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Gerações: afinal, é a nossa idade que nos define? In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 20, 2017. **Anais...** São Paulo: Semead, 2017.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva sociológica. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 20, 2017. **Anais...** São Paulo: Semead, 2017.

COSTA, I. P.; BEZERRA, V. P.; PONTES, M. D. L. F.; OLIVEIRA, M. A. S. P.; OLIVEIRA, F. B.; PIMENTA, C. J. L.; SILVA, C. R. R.; 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.

CZARNIAWSKA, B. Reflexivity versus rigor. **Management Learning**, v. 47, n. 5, p. 615-619, 2016.

DAGHFOUS, A.; AHMAD, N. User development through proactive knowledge transfer. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 1, p. 158-181, 2015.

DAVIS, S. M.; SARKANI, S.; MAZZUCHI, T. A systematic approach to identifying engineering generational knowledge transfer boundaries. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 1-14, 2012.

DAWOUD, A. M.; STANDER, J.; HOSANI, S.; MAZROUEI, H.; ESTEVES, C.; HUSSEIN, T. Knowledge and experience transfer, an on the job training approach. In: INTERNATIONAL PETROLEUM EXHIBITION AND CONFERENCE, 2014. **Anais...** Abu Dhabi: Society of Petroleum Engineers, 2014.

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

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 180-187, 2008.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Ed). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

- DISTERER, G. Fostering knowledge sharing: why and how? In: REIS, A.; ISAIAS, P. (Ed.). **Iadis International Conference E-Society**, Lisbon: IADIS, 2003. p. 219-226.
- DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- EAVES, S. J.; GYI, D. E.; GIBB, A. G. F. Facilitating healthy ageing in construction: stakeholder views. **Procedia Manufacturing**, v. 3, n. 1, p. 4681-4688, 2015.
- EKERDT, D. J. Frontiers of research on work and retirement. **Journals of Gerontology Series B Psychological Sciences and Social Sciences**, v. 65, n. 1, p. 69-80, 2010.
- FAHEY, L.; PRUSAK, L. The eleven deadliest sins of knowledge management. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 265-276, 1998.
- 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.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FONSECA, R. G. C.; CLEMENTE, R. G.; OLIVEIRA, A. R. Avaliação de práticas de gestão do conhecimento adotadas em novos empreendimentos de base tecnológica. **Revista de Gestão e Operações Produtivas**, v. 3, n. 1, p. 1-12, 2012.
- FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R.; MORETTO, C. F. O uso da revisão integrativa na Administração: um método possível?. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 2018. **Anais...** São Paulo: Semead, 2018.
- FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R. Transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria: uma prática empreendedora? In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 10, 2018. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2018.
- FRAGA, L. S. Transferência de conhecimento e suas armadilhas na extensão universitária brasileira. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n. 2, p. 403-419, 2017.
- FRANÇA, L. H. F. P. Aposentadoria ativa: o papel das organizações, empreendedorismo, trabalho e qualidade de vida na terceira idade. In: VERAS, R. P.; JÚNIOR, C. B. (Org.). **Empreendedorismo, trabalho e qualidade de vida na terceira idade**, São Paulo: Universidade Aberta da Terceira Idade, 2009. p. 329-346
- 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. Preparação para a aposentadoria: desafios a enfrentar. In: VERAS, R. (Org.). **Terceira idade: alternativas para uma sociedade em transição**, Rio de Janeiro: Relume Dumará/UnATI, 1999.

\_\_\_\_\_. Preparação para a reforma: responsabilidade individual e coletiva. **Psychologica**, v. 1, n. 53, p. 47-66, 2010.

\_\_\_\_\_. **Repensando a aposentadoria com qualidade**: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades. Rio de Janeiro: Universidade Aberta da Terceira Idade, 2002.

FRANÇA L. H. F. P.; SILVA, A. M. T. B.; BARRETO, S. L. Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 13, n. 3, p. 519-531, 2010.

FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, N. E. A importância das relações intergeracionais na quebra de preconceitos sobre a velhice. In: VERAS, R. P. (Org.). **Terceira idade**: desafios para o terceiro milênio. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1997. p. 143-169.

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.

FREEMAN, S.; HUTCHINGS, K.; LAZARIS, M.; ZYNGIER, S. A model of rapid knowledge development: the smaller bornglobal firm. **International Business Review**, v. 19, n. 1, p. 70–84, 2010.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória organizacional e o seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciência de Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

FRENCH, E; JONES, J. B. Health, health insurance, and retirement: a survey. **Annual Review of Economics**, v. 9, n. 1, p. 383-409, 2017.

FURTADO A. **A participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro**. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados. Brasília; 2005. Disponível em: <[http://www2.camara.gov.br/publicacoes/estnottec/tema8/2004\\_13576.pdf](http://www2.camara.gov.br/publicacoes/estnottec/tema8/2004_13576.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 184-214, 2001.

GRANT, K. A. Tacit knowledge revisited – we can still learn from polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007.

GROVER, V.; DAVENPORT, T. General perspective on knowledge management: fostering a research. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 5-22, 2001.

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.

GUERRERO, M.; URBANO, D. The development of an entrepreneurial university. **The Journal of Technology Transfer**, v. 37, n. 1, p. 43-74, 2012.

GUVERNATOR, G.C.; LANDAETA, R.E. Knowledge transfer in municipal utility systems: share it before it walks out the door. In: INTERNATIONAL ANNUAL CONFERENCE OF THE AMERICAN SOCIETY FOR ENGINEERING MANAGEMENT, 34, 2013. **Anais...** United States of America: American Society for Engineering Management (ASEM), 2013.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **The Knowledge Management Yearbook 2000-2001**. United States of America: Butterworth-Heinemann, 1999.

HAO, Y. Productive activities and psychological well-being among older adults. **The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences**, v. 63, n. 2, p. 64-72, 2008.

HAYNES, B. P.; PHILLIPS, D. R.; ROPER, K. O. A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 11, n. 1, p. 7-16, 2009.

HELAL, D. H.; NÓBREGA, C. V.; LIMA, T. A. P. Reflexões sobre a aposentadoria: perspectivas e desafios para os trabalhadores e para a gestão de pessoas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6, 2017. **Anais...** Curitiba: EnGPR, 2017.

HIPP, C.; VERWORN, B. Silver employment in Germany: trends and consequences for the management of an ageing workforce. In: COULMAS, F.; LÜTZELER, R. **Imploding Populations in Japan and Germany**. E-book: Brill, 2011, p. 295-308.

HU, L. Same bed, but different dreams? Comparing retired and incumbent police officers' perceptions of lost knowledge and transfer mechanisms. **Crime, Law and Social Change**, v. 53, n. 4, p. 413-435, 2010.

IBGE - Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – Revisão 2013**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <[www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)>. Acesso em: 26 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 1980-2050 - Revisão 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008. Disponível em: <[www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)>. Acesso em: 26 jan. 2018.



\_\_\_\_\_. **Síntese dos indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira – Revisão 2014.** Rio de Janeiro: IBGE, 2014. Disponível em: <[www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)>. Acesso em: 26 jan. 2018.

IPEA - Instituto de pesquisa econômica aplicada. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, 2017.** Brasília: Ipea. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/170505\\_bmt\\_62.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/170505_bmt_62.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2018.

JASIMUDDIN, S. M.; Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK-based group within a high-tech global corporation. **International Journal of Information Management**, v. 27, n. 4, p. 294-300, 2007.

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.

JOIA, L. A. Distributive knowledge transfer processes in G2G endeavours: a heuristic frame. In: TRAUNMÜLLER, R. (Ed.). **Knowledge Transfer for eGovernment: seeking better eGovernment solutions.** Linz: Trauner Verlag Universität, 2006. p.170-183.

KANG, M.; KIM, Y. G. A multilevel view on interpersonal knowledge transfer. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 61, n. 3, p. 483-494, 2010.

KAYE, B.; COHEN, J. Safeguarding the intellectual capital of baby boomers. **T and D**, v. 62, n. 4, p. 30-33, 2008.

KAZIMIER, R. B.; JOHNSON, G. Life lessons from the power system. In: ANNUAL CONFERENCE FOR INSTITUTE OF ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS, 68, 2015. **Anais...** Texas: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2015.

KEEN, P.; TAN, M. Knowledge fusion: A framework for extending the rigor and relevance of knowledge management. In: JENNEX, M. E. (Ed.). **Knowledge management, organizational memory and transfer behavior: global approaches and advancements,** United States: Igi Global, 2008. p. 9-25.

KHAN, Z.; NICHOLSON, J. D. An investigation of the cross-border supplier development process: problems and implications in an emerging economy. **International Business Review**, v. 23, n. 6, p. 1212–1222, 2014.

KHOURY, H. T. T.; FERREIRA, A. D. J. C.; SOUZA, R. A.; MATOS, A. P.; BARBAGELATA-GÓES, S. Por que aposentados retornam ao trabalho? O papel dos fatores psicossociais. **Revista Kairós Gerontologia**, v. 13, n. 1, p. 147-165, 2010.

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.

KRELING, N. H. Envelhecimento e inserção do idoso no mercado de trabalho, na região metropolitana de Porto Alegre. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 43, n. 3, p. 141-154, 2016.



KUMAR, J. A.; GANESH, L.S. Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 161-174, 2009.

KUYKEN, K. Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. **VINE**, v. 42, n. 3, p. 365-381, 2012.

LAMBERT, P.; MARKS, W.; ELLIOTT, V.; JOHNSTON-ANDERSON, N. Generational change in Australian school leadership: Collision path or smooth baton change? **Journal of Educational Administration**, v. 54, n. 2, p. 114-134, 2016.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

LAURSEN, K.; FOSS, N. J. New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance. **Cambridge Journal of Economics**, v. 27, n. 2, p. 243-263, 2003.

LEE, C.; YANG, J. Knowledge value chain. **The Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000.

LEMAY, L.; BERNIER, L.; RINFRET, N.; HOULFORT, N. Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. **Canadian Public Administration**, v. 55, n. 2, p. 291-314, 2012.

LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

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.

LEVY, M. Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 4, p. 582-600, 2011.

LIAO, C.; CHUANG, S. H.; TO, P. L. How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 7, p. 728-736, 2011.

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.

LIYANAGE, C.; ELHAG, T.; BALLAL, T.; LI, Q. Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 118-131, 2009.

LUBIT, R. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 164-178, 2001.

LYLES, M. A.; EASTERBY-SMITH, M. E. Organizational learning and knowledge management: agendas for future research. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Org.). **The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell, 2003. p. 639-652.

LYTLE, M. C.; FOLEY, P. F.; COTTER, E. W. Career and retirement theories: relevance for older workers across cultures. **Journal of Career Development**, v. 42, n. 3, p. 185-198, 2015.

LYTRAS, M.; POULOUDI, A. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 6, p. 64-80, 2006.

MACAU, F. R.; MURAMOTO, R. M.; NAKAGAWA, T. K. L Transmissão de conhecimento numa firma de consultoria. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009. **Anais...**São Paulo: ENANPAD, 2009.

MACÊDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. de L. Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. **Psicologia & Sociedade**, v. 29, n. 1, p. 1-11, 2017.

MARCANTE, C.; FACCIN, K.; RIBAS, F. T. T.; ZAN, T.; OLIBONI, B. F. A gestão do conhecimento como recurso estratégico para adoção de práticas empreendedoras. In: CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FACULDADE DA SERRA GAÚCHA, 3, 2015. **Anais...** Caxias do Sul: Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG, 2015.

MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. Rio de Janeiro: Atlas 2017.

MARRA, A. V.; BRITO, V. D. G. P.; OLIVEIRA, M. R. C. T.; DIAS, B. O. S. V. Imaginário, subjetividade e aposentadoria feminina. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 2, p. 119-137, 2011.

MASON, M. Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. **Forum Qualitative Social Research**, v. 11, n. 3, p. 1-19, 2010.

MCINTOSH, B. R.; ZHANG, C. Aging: the role of work and changing expectations in the united states and china. In: JASON, L.; POWELL, S. C. **Aging in china: implications to social policy of a changing economic state**. Boston: Springer, 2012. p. 23-42.

MELLO, C. M. A influência das instituições no processo de construção da confiança interorganizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 81, p. 343-360, 2017.

MELO, T. R.; MARTINS, J. C. B. **A pec 287/16 e seus reflexos na sociedade**. 2018. 53f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Faculdade de Direito (FADIR), Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais.

MENARD, S. K., Knowledge transfer after retirement: the role of corporate alumni networks. **Development and Learning in Organisations**, v. 23, n. 2, p. 9-11, 2009.

MENEZES, E. A.C. Compartilhamento do conhecimento: proposta de um modelo no nível do indivíduo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

MINAYO, M. C. S. Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 1, p. 16-17, 2017.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.

MOREIRA, J. O. Imaginários sobre aposentadoria, trabalho, velhice: estudo de caso com professores universitários. **Psicologia em Estudo**, v. 16, n. 4, p. 541-550, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo na perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 11, n. 4, p. 503-519, 2013.

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.

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, n. 1, p. 1-4, 2017.

MURRAY, S. R.; PEYREFITTE, J. Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. **Journal of Managerial Issues**, v. 19, n. 1, p. 111-133, 2007.

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, 1997.

\_\_\_\_\_. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

O’DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

PALM, K. A case of phased retirement in sweden – part 1. In: PABLOS, P. O. D.; TENNYSON, R. D. **Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce**. United States of America: IGI Global, 2016, p. 351-370.

. A case of phased retirement in sweden – part 2. In: INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION. **Social issues in the workplace: breakthroughs in research and practice**. United States of America: IGI Global, 2017, p. 116-134.

PANOZZO, E. A. L.; MONTEIRO, J. K. Aposentadoria e saúde mental: uma revisão de literatura. **Caderno de Psicologia Social e Trabalho**, v. 16, n. 2, p. 199-209, 2013.

PÉREZ-NORDTVEDT, L.; KEDIA, B. L.; DATTA, D. K.; RASHEED, A. A. Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an Empirical examination. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 715-744, 2008.

PILOTTE, M. K.; BAIRAKTAROVA, D.; EVANGELOU, D. Trans-discipline engineering communication characteristics and norms: an exploration of communication behaviours within engineering practice. **Australasian Journal of Engineering Education**, v. 19, n. 2, p. 87-99, 2013.

PREVIDÊNCIA. **Reforma da previdência**, 2018. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/reforma/>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

RAU, B. L.; ADAMS, G. A. Aging, retirement, and human resources management: a strategic approach. In: WANG, M. (Ed.) **The Oxford Handbook of Retirement**. New York: Oxford Library of Psychology, 2013.

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.

RIBEIRO, P. C. C.; ALMADA, D. S. Q.; SOUTO, J. F.; LOURENÇO, R. A. Permanência no mercado de trabalho e satisfação com a vida na velhice. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 8, p. 2683-2692, 2018.

ROBERTS, J. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 4, p. 429-443, 2000.

ROCHA, D. M. **Comentários à lei de benefícios da previdência social**. São Paulo: Atlas, 2018, p. 29 e 30.

ROLAND-LÉVY, C.; BERJOT, S. Social representations of retirement in France: a descriptive study. **Applied Psychology: An International Review**, v. 58, n. 3, p. 418–434, 2009.

ROWLEY, J. Knowledge management in pursuit of learning: the learning with knowledge cycle. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 4, p. 227-237, 2001.

ROYER, D. W.; LATZ, A. O. Community college leadership transition through the framework of appreciative inquiry. **Community College Journal of Research and Practice**, v. 40, n. 8, p. 695-705, 2016.

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

SANAKAM, S. R. Digital architecture, infrastructure and cultural development in the information age using 3D animated video manuals for attracting, engaging and enriching future workforce. In: INTERNATIONAL PETROLEUM EXHIBITION AND CONFERENCE, 30, 2014. **Anais...** Abu Dhabi: Society of Petroleum Engineers, 2014.

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, C. C.; PEREIRA, F.; LOPES, A. 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**, v. 29, n. 1, p. 295-321, 2016.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHORT, T. Formal workplace mentoring: a strategy for engagement. In: SHORT T.; HARRIS R. (Eds). **Workforce Development**. Singapore: Springer, 2014. p. 97-114.

SHULTS, C. The critical impact of impending retirements on community college leadership. **American Association of Community Colleges**, p. 1-6, 2001.

SILVA, J. B.; BARBOSA, K. S. A seguridade social no Brasil e a equiparação etária entre os gêneros para a aposentação: uma avaliação crítica da proposta de emenda constitucional 287/2016. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas**, v. 6, n. 1, p. 219-252, 2018.

SILVA, J. R. G.; WETZEL, U.; LOPES, A. L. S. V. A visão de trabalhadores maduros com formação superior sobre sua condição no contexto das novas relações de trabalho no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SOARES, C. B.; HOGA, L. A. K.; PEDUZZI, M.; SANGALETI, C.; YONEKURA, T.; SILVA, D. R. A. D. Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. 2, p. 335-345, 2014.

SOARES, D. H. P. **A escolha profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus, 2002.

SOUTO, P. C. N. Sharing experienced Baby Boomers' tacit knowledge: the design of tacit knowledge sense-making-sharing interactions. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 15, n. 3, p. 299-327, 2014.

SUMBAL, M. S. U.; TSUI, E.; LEE, W. B. Baby boomers retirement in oil and gas-challenges of knowledge transfer for organizational competitive advantage. **Community College Journal of Research and Practice**, v. 40, n. 8, p. 695-705, 2015.

SUN, P.; SCOTT, J. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 75-90, 2005.

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.

TAYLOR, H. Tapping tacit knowledge In: JENNEX, M. E. (Ed.). **Knowledge management, organizational memory and transfer behavior: global approaches and advancements**, United States: Igi Global, 2008. p. 26-41.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009.

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

TEMPLER, A.; ARMSTRONG-STASSEN, M.; CATTANEO, J. Antecedents of older workers' motives for continuing to work. **Career Development International**, v. 15, n. 5, p. 479-500, 2010.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2005.

THÜRMER, J. L.; YEDYENYOVA, A.; SPIEB, E. Identifying barriers to continued training for older workers in a production plant: a mixed-methods approach. **International Journal of Disability Management**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2017.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

VALENZUELA, M. B.; VILLAFANA, P. S. C; SOLTERO, A. P; SCHMITZ, G. S. A software strategy for knowledge transfer in a pharmaceutical distribution company. In: HERNÁNDEZ, G. A.; GARCÍA, R. V. (Eds.) **Current Trends on Knowledge-Based Systems**. Springer: Cham, 2017. p. 115-136.

VAN WIJK, R.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter and intra organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 830-853, 2008.

VANZELLA, E. A.; LIMA NETO, E. A.; DA 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.

VELLA, S.; PACE, C. Malta: safeguarding welfare through flexicurity. In: SCHUBERT, K; VILLOTA, P. D.; KUHLMANN, J. (Eds). **Challenges to European Welfare Systems**. Springer: Cham, 2016. p. 513-537.



VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

VERGARA, S. C. Réplica 2 - 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. 761-765, 2011.

VOLLES, B. K.; GOMES, G.; PARISOTTO, I. R. S. Universidade empreendedora e transferência de conhecimento e tecnologia. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 137-155, 2017.

WEBER, F.; DAUPHIN, E.; FUSCHINI, R.; HAARMANN, J.; KATZUNG, A.; WUNRAM, M. Expertise transfer: a case study about knowledge retention at airbus. In: IEEE INTERNATIONAL TECHNOLOGY MANAGEMENT CONFERENCE, 2016. **Anais...** France: IEEE, 2016, p. 1-10.

WINSHIP, K. Knowledge capture and the retirement of the director of finance: succession planning in the san mateo county human services agency. **Journal of Evidence-Based Social Work**, v. 9, n. 1, p. 100-109, 2012.

WONG, S.; HO, V. T.; LEE, C. H. A power perspective to interunit knowledge transfer: linking knowledge attributes to unit power and the transfer of knowledge. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 127-150, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. **Revista de Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 329-340, 2012.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. A organização como um fenômeno socialmente construído. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 21-36.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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.



ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. B. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010.

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.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa**

### **1 Visão geral do estudo de caso**

**Tema:** Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES.

**Problema de pesquisa:** Como a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria contribui em uma Instituição de Ensino Superior (IES)?

**Objetivo geral:** Compreender a importância e a contribuição da transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES.

#### **Objetivos específicos:**

- a) identificar os possíveis espaços para a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) entre trabalhadores em uma IES;
- b) descrever como ocorre a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) dos trabalhadores em fase de aposentadoria para os demais trabalhadores em uma IES;
- c) identificar os fatores que facilitam e incentivam a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) para os trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES;
- d) identificar a percepção dos gestores e trabalhadores jovens em uma IES em relação à transferência de conhecimentos por parte dos trabalhadores em fase de aposentadoria.

#### **Proposições teóricas:**

- a) A transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) ocorre na IES em espaços formais e informais;
- b) A transferência de conhecimentos tácitos ocorre especialmente por meio de relacionamentos interpessoais;
- c) A transferência de conhecimentos ocorre de trabalhadores maduros para jovens e vice-versa;
- d) As relações de confiança facilitam a transferência de conhecimentos (tácitos e explícitos) de trabalhadores maduros para trabalhadores jovens;
- e) A estrutura da IES estudada dificulta a transferência de conhecimentos entre os trabalhadores;
- f) Não existem incentivos da gestão para transferência de conhecimentos entre os trabalhadores;
- g) Não existem incentivos da organização para transferência de conhecimentos entre os trabalhadores;

- h) A transferência de conhecimentos entre trabalhadores maduros e jovens pode trazer benefícios para as relações de trabalho, autonomia e desenvolvimento pessoal e profissional;
- i) A transferência de conhecimentos entre trabalhadores maduros e jovens pode trazer benefícios para a IES no que diz respeito ao histórico institucional, redução de custos e melhoria no clima organizacional;
- j) A transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria envolve questões como produtividade e utilidade no ambiente de trabalho, bem como proximidade com a finitude;
- k) A transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria envolve questões como recompensa e valorização para trabalhadores maduros;
- l) A transferência de conhecimentos no contexto da aposentadoria perpassa aspectos intergeracionais que podem inibir ou incentivar tal processo; As motivações para continuar trabalhando mesmo aposentado se relacionam com o vínculo com a IES estudada e com o trabalho realizado.

## **2. Procedimentos de campo**

A coleta de dados ocorrerá em três etapas por meio de entrevista semiestruturada, grupo focal e observação não participante. Serão realizadas 39 entrevistas semiestruturadas com trabalhadores maduros que continuam atuando na IES, seus gestores e seus colegas jovens. Inicialmente, os trabalhadores maduros participarão das entrevistas, e, em seguida, seus gestores e colegas jovens respectivamente. Em seguida, os trabalhadores maduros e os trabalhadores jovens serão convidados a participar de um encontro de grupo focal. A observação não participante ocorrerá paralelamente com as demais técnicas de coleta de dados. O convite para entrevista e para o grupo focal ocorrerá inicialmente por ligação telefônica e, posteriormente, os participantes receberão um e-mail com as informações pertinentes ao encontro, tal como data, horário e local. Os dados serão coletados com os seguintes cuidados:

- a) a IES fornecerá o contato dos participantes por meio da Divisão de Recursos Humanos. Neste contato será solicitado o nome, e-mail e telefone dos trabalhadores que atendem aos requisitos da presente dissertação;
- b) o horário das entrevistas e do grupo focal será definido de acordo com a disponibilidade dos participantes e da pesquisadora, porém ressalta-se que ocorrerá no horário de trabalho dos participantes;
- c) o local para a coleta de dados será em uma sala na própria IES, designada pelo gestor da Divisão de Recursos Humanos;

- d) todos os participantes assinarão o TCLE antes de iniciar a etapa de entrevistas;
- e) os encontros serão gravados para posterior análise;
- f) mesmo com a gravação dos encontros, a pesquisadora fará anotações durante as técnicas de coleta de dados.
- g) a pesquisadora se baseará em um roteiro de entrevista semiestruturada, de grupo focal e de observação não participante.
- h) a pesquisadora realizará pré-teste dos instrumentos de coleta, a fim de se preparar para possíveis acontecimentos inesperados, bem como verificar a necessidade de alterações nos respectivos instrumentos.

### **3. Guia para o relatório de um estudo de caso**

O relatório deste estudo de caso foi realizado de forma analítico linear, visto que esta é a abordagem padrão dos relatórios de pesquisa, de acordo com Yin (2005). Assim, a sequência de tópicos inclui o tema, o problema e a revisão de literatura, para, em seguida, abordar a análise dos métodos utilizados, as descobertas, as conclusões e as implicações feitas por meio da pesquisa.

## **APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS DE TRABALHADORES EM FASE DE APOSENTADORIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR”, de responsabilidade da pesquisadora Emanuele Canali Fossatti. O objetivo desse estudo é compreender a importância e a contribuição da transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES.

A sua participação na pesquisa ocorrerá por meio de dois encontros, um deles individual e outro em grupo, com demais colegas de trabalho, em uma sala disponibilizada na própria IES, em seu horário de trabalho. Os encontros terão duração média de 1h30min, ocorrerão de acordo com a disponibilidade de horários dos participantes e consistirão em uma entrevista individual e um encontro de grupo denominado grupo focal. Caso seja identificado algum sinal de desconforto psicológico em sua participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo (a) e encaminhá-lo (a) para os profissionais especializados na área. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. As suas informações serão gravadas e, posteriormente, destruídas. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados. Ressalta-se que você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no Termo de consentimento livre e esclarecido, e caso se considere prejudicado (a) em sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Emanuele Canali Fossatti por meio do número de telefone (54) 999474059 ou com o Programa de Pós-Graduação em Administração. Do mesmo modo, pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. Assim, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações supracitadas, coloque seu nome no local indicado a seguir.

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE C – Roteiros das entrevistas semiestruturadas**

### **Sujeitos – Trabalhadores em fase de aposentadoria**

#### **Dados de identificação**

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Sexo: \_\_\_\_\_
- 4) Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_
- 5) Cargo atual: \_\_\_\_\_
- 6) Tempo de aposentadoria: \_\_\_\_\_
- 7) Modalidade de aposentadoria: \_\_\_\_\_

#### **Aposentadoria e transferência de conhecimento**

- 1) Como foi a sua trajetória nesta IES? (Datas e cargos ocupados)
- 2) Como ocorreu o seu processo de aposentadoria? (razões/significado de se aposentar/mudanças após a aposentadoria)
- 3) Por que você decidiu se aposentar e continuar trabalhando?
- 4) Você costuma compartilhar com seus colegas de trabalho o seu conhecimento? Por qual razão? Como isso ocorre?
- 5) Alguns conhecimentos que temos são difíceis de compartilhar, pois estão relacionados com a nossa história de vida, nossas experiências, valores e, às vezes, não sabemos como explicar o que aprendemos. Como você compartilha esse tipo de conhecimento?
- 6) Em sua opinião, os demais colegas se interessam em absorver o conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria?
- 7) Existem incentivos da IES, dos gestores ou dos próprios colegas de trabalho para que a troca de conhecimento ocorra? De que forma?
- 8) Em sua opinião, quais são os benefícios de compartilhar seus conhecimentos com os demais colegas? (IES/pessoas)



## Sujeitos – Gestores

### Dados de identificação

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Sexo: \_\_\_\_\_
- 4) Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_
- 5) Cargo atual: \_\_\_\_\_

### Aposentadoria e transferência de conhecimento

- 1) Como foi a sua trajetória nesta IES? (Datas e cargos ocupados)
- 2) O que você pensa sobre o processo de aposentadoria de trabalhadores?
- 3) Você acha que os trabalhadores em fase de aposentadoria compartilham seu conhecimento com os demais colegas? De que forma?
- 4) Você, enquanto gestor, incentiva o compartilhamento de conhecimento dos trabalhadores em fase de aposentadoria? Porque? De que forma?
- 5) Em sua opinião, acredita que existem espaços para a troca de conhecimentos em seu local de trabalho ou na IES como um todo? Quais são eles?
- 6) Em sua opinião, os demais colegas se interessam em absorver o conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria?
- 7) Existem incentivos da IES estudada, de modo geral, para que a troca de conhecimento (tácito e explícito) ocorra? De que forma?
- 8) Em sua opinião, quais são os benefícios do compartilhamento de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria com os demais colegas? (IES/pessoas)

## Sujeitos – Trabalhadores jovens

### Dados de identificação

- 1) Nome: \_\_\_\_\_
- 2) Idade: \_\_\_\_\_
- 3) Sexo: \_\_\_\_\_
- 4) Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_
- 5) Cargo atual: \_\_\_\_\_
- 6) Tempo que está na IES: \_\_\_\_\_

### Aposentadoria e transferência de conhecimento

- 1) Como foi a sua trajetória nesta IES? (Datas e cargos ocupados)
- 2) Para você, o que significa se aposentar ou “ser aposentado”?
- 3) O que você pensa a respeito do conhecimento que seus colegas em fase de aposentadoria adquiriram ao longo dos anos?
- 4) Na sua opinião, no seu ambiente de trabalho, há troca de conhecimentos entre você e os seus colegas? De que forma isso ocorre?
- 5) Você se interessa em absorver o conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria?
- 6) Existem incentivos da IES estudada, dos gestores ou dos próprios colegas de trabalho para que a troca de conhecimento (tácito e explícito) ocorra? De que forma?
- 7) Em sua opinião, quais são os benefícios do compartilhamento de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria com os demais colegas? (IES/pessoas)

## **APÊNDICE D – Roteiro do grupo focal**

Ocorrerão dois encontros de grupo focal: a) com trabalhadores jovens; b) com trabalhadores em fase de aposentadoria.

**Fase inicial:** a pesquisadora se apresentará, assim como apresentará a pesquisa e seus objetivos. Após, a pesquisadora explicará o funcionamento da técnica escolhida (apresentação de imagens que remetam ao tema e discussão) e os participantes serão convidados a se apresentarem.

**Fase de desenvolvimento:** os participantes serão estimulados a participar do grupo focal, por meio de imagens que remetam à transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria. O debate será aberto com o foco em transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria, o qual se baseará em três enfoques: como a transferência de conhecimento ocorre; incentivos para a transferência de conhecimento; benefícios da transferência de conhecimento. Durante o encontro, a pesquisadora trabalhará com questões instigadoras, a fim de conhecer a opinião dos participantes em relação aos três enfoques apontados, os quais foram elaborados de acordo com os objetivos do estudo. Seguem as questões instigadoras:

- 1) O que significa estar em fase de aposentadoria?
- 2) Existem espaços para a transferência de conhecimento (tácito e explícito) de trabalhadores em fase de aposentadoria?
- 3) Como ocorre a transferência de conhecimento (tácito e explícito) dos trabalhadores em fase de aposentadoria para os demais trabalhadores?
- 4) Porque transferir o conhecimento aos demais?
- 5) Os demais colegas se interessam em absorver o conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria? Porque?
- 6) Quais são os incentivos da IES estudada, dos gestores ou dos próprios colegas de trabalho para que tal troca de conhecimento ocorra?
- 7) A transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria pode contribuir com a IES? Como?

**Fase final:** finalização da discussão realizada pelo grupo, com espaço para questionamentos, bem como agradecimento da pesquisadora pela participação de todos.

## **APÊNDICE E – Roteiro da observação não participante**

### **Aposentadoria**

- Implicações do processo de aposentadoria no ambiente de trabalho.
- Mudanças pessoais atribuídas à aposentadoria.
- Mudanças profissionais atribuídas à aposentadoria.
- Distribuição de tarefas para trabalhadores aposentados.
- Aceitação do grupo de trabalho em relação ao trabalhador aposentado.
- Existência de práticas organizacionais voltadas aos trabalhadores em fase de aposentadoria.
- Importância do conhecimento adquirido ao longo dos anos.
- A forma com que o compartilhamento de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria ocorre.
- Interesse dos colegas em absorver os conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria.
- A relação entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho.
- Troca de conhecimentos entre os trabalhadores.
- Comunicação entre os trabalhadores.
- Confiança entre os participantes do grupo.
- Receptividade para aprender: vontade e reconhecimento da necessidade de aprender.

### **Transferência de conhecimentos**

- Existência de espaços que oportunizem a transferência de conhecimentos entre os trabalhadores.
- Mecanismos (reuniões, conversas interpessoais, observações, interações sociais, documentos, bancos de dados, manuais de procedimentos) utilizados no processo de transferência de conhecimento.
- Incentivo à transferência de conhecimentos por parte dos gestores.
- Estratégias adotadas pela IES para transferência de conhecimentos.
- A cultura da IES em relação à transferência de conhecimentos.
- O ambiente organizacional (físico e clima).

- Percepção dos gestores em relação a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria.
- Percepção dos colegas jovens em relação a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria.
- Desejo de compartilhar o conhecimento / motivos.
- Benefícios da transferência de conhecimentos.
- Razões para transferir o conhecimento.

### **Estética Organizacional**

- Faculdades perceptivo-sensoriais nas atividades.
- Juízo estético.
- Som, cheiro, textura.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
estudo de caso com trabalhadores em fase de aposentadoria

**Pesquisador:** EMANUELE CANALI FOSSATTI

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 89417618.6.0000.5342

**Instituição Proponente:** Universidade de Passo Fundo/Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.687.563

#### Apresentação do Projeto:

Projeto de dissertação de mestrado, definido como um estudo de caso, de caráter descritivo e qualitativo, constituindo-se numa pesquisa de corte transversal. Participarão desta pesquisa trabalhadores que atuam no Centro Administrativo da respectiva IES e que estejam de acordo com os critérios para inclusão no estudo, a saber: a) ter vínculo empregatício na IES estudada; b) estar em fase de aposentadoria, de acordo com a descrição sugerida neste projeto, mas continuar vinculado à IES estudada; c) atuar na respectiva IES por no mínimo 5 anos; e) fazer parte do corpo técnico administrativo da IES estudada; f) atuar no Centro Administrativo da IES estudada; g) concordar, mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a participar do estudo. Os gestores da instituição também farão parte do projeto de pesquisa, uma vez que se julga necessário entrevistar esses profissionais, a fim de compreender a visão da gestão da instituição estudada em relação à temática proposta neste projeto. Portanto, serão convidados a participar desta pesquisa os gestores dos setores do Centro Administrativo da IES estudada, com a condição de que em seu respectivo setor exista um ou mais trabalhadores em fase de aposentadoria. Além disso, também serão convidados a participar do presente projeto cerca de dois trabalhadores jovens de cada setor do Centro Administrativo da IES estudada, com a condição de que em tais setores exista um ou mais trabalhadores em fase de aposentadoria. Para a coleta de dados serão utilizados como instrumentos a entrevista semi estruturada, o grupo focal e a observação não

**Endereço:** BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo  
**Bairro:** Divisão de Pesquisa / São José **CEP:** 99.052-900  
**UF:** RS **Município:** PASSO FUNDO  
**Telefone:** (54)3316-8157

**E-mail:** cep@upf.br



UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-



Continuação do Parecer: 2.687.563

participante, os quais serão realizados com os participantes da pesquisa.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Compreender a contribuição da transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma instituição de ensino superior (IES).

**Objetivos Secundários:**

- a) identificar os possíveis espaços para a transferência de conhecimento (tácito e explícito) em uma IES.
- b) descrever como ocorre a transferência de conhecimento (tácito e explícito) dos trabalhadores em fase de aposentadoria para os demais trabalhadores em uma IES.
- c) identificar quais são os fatores que incentivam a transferência de conhecimento (tácito e explícito) para os trabalhadores em fase de aposentadoria.
- d) identificar a importância atribuída pelos gestores e trabalhadores jovens da instituição em relação à transferência de conhecimento por parte dos trabalhadores em fase de aposentadoria.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos**

Ao participarem desta pesquisa, os participantes podem sentirem-se constrangidos ou psicologicamente sensibilizados. Nestes casos, a pesquisadora compromete-se em orientá-los (as) e encaminhá-los (as) para os profissionais especializados na área.

**Benefícios:**

Os benefícios deste estudo poderão contribuir na qualificação do conhecimento sobre a compreensão da contribuição da transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria em uma IES. Além disso, ações voltadas à temática proposta podem futuramente também embasar práticas organizacionais voltadas tanto à preparação para a aposentadoria quanto ao planejamento de sucessão de funcionários, as quais apresentam um impacto social significativo na vida dos trabalhadores. Os sujeitos participantes poderão se beneficiar da pesquisa ao sentirem-se valorizados e reconhecidos por sua trajetória na organização estudada, além de colaborarem para a possível criação futura de espaços de transferência de conhecimento entre diferentes gerações, os quais podem contribuir para o desenvolvimento das organizações e das pessoas que dela fazem parte.

**Endereço:** BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo

**Bairro:** Divisão de Pesquisa / São José **CEP:** 99.052-900

**UF:** RS **Município:** PASSO FUNDO

**Telefone:** (54)3316-8157

**E-mail:** cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-



Continuação do Parecer: 2.657.563

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto de Dissertação de Mestrado em Administração que atende todas exigências normativas e orientações da pesquisa da instituição.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os direitos fundamentais do(s) participante(s) foi(ram) garantido(s) no projeto e no TCLE. O protocolo foi instruído e apresentado de maneira completa e adequada. Os compromissos do (a) pesquisador (a) e das instituições envolvidas estavam presentes. O projeto foi considerado claro em seus aspectos científicos, metodológicos e éticos.

**Recomendações:**

Após o término da pesquisa, o CEP UFF solicita:

- A devolução dos resultados do estudo aos sujeitos da pesquisa ou a instituição que forneceu os dados;
- Enviar o relatório final da pesquisa, pela plataforma, utilizando a opção, no final da página, "Enviar Notificação" + relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto, este Comitê, de acordo com as atribuições definidas na Resolução n. 466/12, do Conselho Nacional da Saúde, Ministério da Saúde, Brasil, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa na forma como foi proposto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1130008.pdf	11/05/2018 12:43:47		Aceito
Outros	Autorizacao_local.pdf	11/05/2018 12:42:34	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	11/05/2018 00:16:59	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito

**Endereço:** BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo

**Bairro:** Divisão de Pesquisa / São José **CEP:** 99.052-000

**UF:** RS **Município:** PASSO FUNDO

**Telefone:** (54)3316-8157

**E-mail:** cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-



Continuação do Parecer: 2.687.563

Outros	Observacao_nao_participante.docx	11/05/2018 00:16:38	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito
Outros	Grupo_focal.docx	11/05/2018 00:15:23	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	11/05/2018 00:15:08	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito
Outros	Entrevista_semiestruturada.docx	11/05/2018 00:14:49	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito
Outros	DECLARACAO.pdf	11/05/2018 00:14:27	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	11/05/2018 00:13:41	EMANUELE CANALI FOSSATTI	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PASSO FUNDO, 01 de Junho de 2018

---

**Assinado por:**  
**Felipe Cittolin Abal**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo

**Bairro:** Divisão de Pesquisa / São José **CEP:** 99.052-900

**UF:** RS **Município:** PASSO FUNDO

**Telefone:** (54)3316-8157

**E-mail:** csp@upf.br