
Transferência de conhecimento e aposentadoria: uma revisão integrativa de literatura

Knowledge Transfer and Retirement: an Integrative Literature Review

EMANUELE CANALI FOSSATTI 

ANELISE REBELATO MOZZATO 

RESUMO

Esta revisão integrativa de literatura tem como objetivo identificar e descrever a relação existente entre a temática da transferência de conhecimento e a aposentadoria na área das Ciências Sociais Aplicadas no período de 2008 a 2020. As temáticas transferência de conhecimento e aposentadoria vêm sendo abordadas por diferentes áreas de estudo, visto que preveem uma contribuição multidisciplinar, porém, quando relacionadas, apresentam pouca ênfase na área das Ciências Sociais Aplicadas. O cenário demográfico brasileiro aponta para o envelhecimento dos trabalhadores, ampliando os desafios existentes no âmbito organizacional. Neste contexto, as organizações nem sempre estão preparadas para planejar a transferência de conhecimento dos trabalhadores mais experientes para as gerações subsequentes e, assim, a perda de conhecimento resultante da aposentadoria pode representar uma ameaça as organizações. Os resultados fornecem uma perspectiva ampla e integrada sobre o campo de debate na temática proposta quando abordada pelas Ciências Sociais Aplicadas, contribuindo para embasar futuros estudos. Por fim, apresenta-se os resultados mais relevantes e uma agenda para futuras pesquisas, destacando-se algumas lacunas que podem ser aprofundadas, em especial pela área das Ciências Sociais Aplicadas.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento; Aposentadoria; Revisão integrativa.

ABSTRACT

This integrative literature review aims to identify and describe the relationship between knowledge transfer and retirement in the area of Applied Social Sciences from 2008 to 2020. Knowledge transfer and retirement are being addressed by different areas, since they provide for a multi-disciplinary contribution. However, when related, they present little emphasis in the area of Applied Social Sciences. The Brazilian demographic scenario points to the aging of workers, expanding the existing challenges in the organizational sphere. In this context, organizations are not always prepared to plan the transfer of knowledge from more experienced workers to subsequent generations and thus the loss of knowledge resulting from retirement may pose a threat to organizations. The results provide a broad and integrated perspective on the field of debate in the proposed theme when approached by Applied Social Sciences, which contributes to support future studies. Finally, it is possible to present the most relevant results and an agenda for future research, standing out some gaps that can be deepened, especially by the area of Applied Social Sciences.

Keywords: Knowledge transfer. Retirement. Integrative Review.

1. INTRODUÇÃO

O cenário demográfico brasileiro que se apresenta em relação ao aumento da expectativa de vida e evolução do índice de envelhecimento da população, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD (2020), reflete em uma pirâmide característica de uma sociedade em acelerado processo de envelhecimento, inclusive no âmbito do trabalho. Ainda, observa-se a crescente presença de novas gerações nas organizações, as quais trazem consigo novos hábitos, valores e comportamentos (MUNARI *et al.*, 2017). Equipes intergeracionais são determinantes de um novo ambiente (COLET; MOZZATO; BITENCOURT, 2017) e de um modo de trabalho que combina/contrasta experiência e dinamismo/velocidade na ação com inexperiência e cautela nas decisões (VANZELLA; NETO; SILVA, 2011).

Neste contexto, a aposentadoria de trabalhadores emerge no campo da gestão de pessoas (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, o qual consiste em preparar os trabalhadores “mais experientes” para transferirem seu conhecimento para as gerações “mais jovens”, uma vez que indivíduos de diferentes gerações têm conhecimentos diferenciados e os compartilham em momentos diversos (GERPOTT; LEHMANN-WILLENBROCK; VOELPEL, 2017). Ainda, como pontua Souto (2014), o conhecimento dos trabalhadores em fase de aposentadoria apresenta o diferencial de ter sido construído ao longo do tempo por meio de interações e projetos que podem ser fundamentais para a inovação nas organizações, e ainda, são difíceis de se reconstruir.

A transferência de conhecimento é associada com a 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 (ARAÚJO; POPADIUK, 2015). Estudos anteriores afirmam que a perda de conhecimento resultante da rotatividade advinda da aposentadoria pode representar uma ameaça para as organizações, apontando os grupos de trabalho como uma possível solução, visto que o legado de conhecimento e experiência dos trabalhadores em fase de aposentadoria podem permanecer na organização se forem incorporados em processos grupais (ASHWORTH, 2006; CHIGADA; NGULUBE, 2016). Porém, Bleich *et al.*, (2015), ao examinarem as práticas organizacionais atuais, afirmam que existem poucos exemplos de abordagens intencionais para incentivar a transferência de conhecimento de trabalhadores mais experientes por parte das organizações.

¹ O termo “mais experientes” é utilizado para se referir aos trabalhadores em fase de aposentadoria, enquanto o termo “mais jovens” é utilizado para se referir aos trabalhadores que não estão em fase de aposentadoria, independente da respectiva faixa etária. Não se tem como pretensão a polarização das gerações, mas sim facilitar a leitura e a compreensão dos conteúdos abordados.

² Muitos autores não forneceram em seus estudos uma clara definição de transferência de conhecimento, frequentemente adotando o termo “partilha de conhecimento” ou “compartilhamento de conhecimento” como um sinônimo (Liyanaage *et al.*, 2009). Dada a falta de consenso, não se faz distinção entre eles neste estudo.

A partir de pesquisas em diversas bases de dados observa-se que tanto a temática da transferência de conhecimento quanto a aposentadoria vêm sendo abordadas por diferentes áreas de estudo, porém, quando relacionadas, apresentam pouca ênfase na área das Ciências Sociais Aplicadas, apontando assim um *gap* teórico. Ressalta-se que as temáticas apontadas preveem a contribuição multidisciplinar e, por esta razão, estudos voltados às áreas diversas foram considerados para embasar o presente trabalho. Porém, optou-se por concentrar essa revisão integrativa na área das Ciências Sociais Aplicadas devido à necessidade de oferecer uma revisão ampla e consistente na respectiva área e temática, apontando seus estudos mais relevantes, bem como as lacunas de pesquisa.

A justificativa para a escolha do método de revisão integrativa neste estudo se dá em função de que na área das Ciências Sociais Aplicadas, como o caso da Administração, pela própria peculiaridade das abordagens utilizadas, da diversidade de questionamentos e de sua abertura em relação ao subjetivismo e às análises qualitativas, não possui tradição em estudos de revisão de literatura, mas sim acumula produções no âmbito das revisões narrativas. Inclusive, não há uma revisão integrativa de literatura que aborde a temática proposta nos últimos dez anos, a qual auxiliaria na compreensão da relação entre a aposentadoria e a transferência de conhecimento.

Deste modo, a pergunta de pesquisa que norteou esta revisão integrativa de literatura foi: qual é a relação existente entre a temática da transferência de conhecimento e a aposentadoria na área das Ciências Sociais Aplicadas no período de 2008 a 2020? O objetivo consiste em identificar a relação existente entre a temática da transferência de conhecimento e a aposentadoria na área das Ciências Sociais Aplicadas no período de 2008 a 2020. Para tanto, esta revisão integrativa está dividida em cinco partes: introdução

³ A busca na literatura nacional e internacional para identificar o *gap* teórico foi baseada no período de 2013 a 2018, nas bases de dados Anpad, Portal de Periódicos da Capes, *Sage*, *Scielo*, *Science Direct*, *Scopus*, *Spell* e *Web of Science*. A busca do termo “transferência de conhecimento” relacionado com “aposentadoria” em língua portuguesa e inglesa foi feita em resumos, palavras chaves e títulos, sem limitação de modalidade de estudo. Foram localizados 34 estudos, porém após a análise de seus resumos, foram pré-selecionados 25 que se aproximavam da temática proposta.

à temática - já apresentada -; reflexões sobre a transferência de conhecimento e a aposentadoria nas organizações; procedimentos metodológicos; apresentação e discussão dos resultados; e, por fim, são apresentadas as considerações finais com a exposição de uma agenda para futuras pesquisas.

2. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E APOSENTADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

O campo da gestão do conhecimento (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). No Brasil, a publicação da obra “Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação” de Nonaka e Takeuchi, em 1997, despertou o interesse na temática, concebendo o conhecimento como um recurso central para a inovação (CASTRO; GUIMARÃES; DINIZ, 2013). Segundo Nonaka e Takeuchi (2003, p. 1) o conhecimento organizacional pode ser compreendido como “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Neste sentido, a transferência de conhecimento contribui para a geração de novas ideias com o objetivo de desenvolver novos produtos, por meio do estímulo e da combinação de conhecimentos já existentes, com aqueles que foram adquiridos (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento é formado por dois elementos: conhecimento explícito e 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. É um conhecimento que pode ser facilmente transmitido aos indivíduos, enquanto, por outro lado, o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, pois está profundamente enraizado nas ações e nas experiências, envolvendo assim seus ideais, valores e emoções. O conhecimento tácito se manifesta em duas dimensões chamadas de cognitiva e técnica. A primeira delas é permeada por crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais inseridos no indivíduo; a segunda perspectiva

engloba as habilidades informais, muitas vezes apreendidas no termo *know-how*, as quais ocorrem por meio da experiência e são difíceis de serem explicadas em palavras.

Ressalta-se que 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 espiral SECI: socialização, externalização, combinação e internalização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). De acordo com os autores, na fase de socialização, o conhecimento tácito é compartilhado de indivíduo para indivíduo, para posteriormente, na fase de externalização, o conhecimento tácito ser compartilhado do indivíduo para o grupo, tornando-o explícito. Na fase de combinação, o conhecimento explícito é compartilhado do grupo para a organização e, por fim, na fase de internalização, o conhecimento explícito precisa ser compartilhado da organização para o indivíduo, tornando-o tácito novamente e criando um novo conhecimento. A interação entre o conhecimento tácito e explícito é contínua, dinâmica e simultânea.

Nonaka e Takeuchi (2008) reforçam que a espiral do conhecimento é impulsionada por algumas condições organizacionais, reforçando a ideia de Davenport e Prusak (2003), Calo (2008) e Ce e Sutarna (2018), os quais destacam que a cultura organizacional não está desvinculada dos processos de criação e transferência de conhecimento, uma vez que também o comportamento dos trabalhadores perpassa esta esfera. Antunes, Soares e Silva (2015) lembram que as ações orientadas à aprendizagem e transferência de conhecimento podem trazer importantes contribuições para organização no que diz respeito à valorização do trabalhador e a transferência de conhecimentos individuais que podem ser apreendidos no nível organizacional.

Para Takeuchi e Nonaka (2008) o papel das organizações no processo de transferência de conhecimento é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Afirma Souto (2014) que os trabalhadores que sucedem aqueles que se afastaram do trabalho, tendem a descobrir tarde demais a falta que o compartilhamento de conhecimento pode fazer por meio de equívocos ou problemas inesperados que poderiam ter sido evitados, caso o com-

partilhamento de conhecimento ocorresse. Uma vez que o número de trabalhadores em fase de aposentadoria está crescendo consideravelmente, ter um plano efetivo de retenção de conhecimento é de extremo valor, ressaltando-se ainda a importância da valorização de profissionais com ampla experiência nas organizações em que atuam (CALDAS *et al.*, 2015). Hewitt (2008) afirma que o desafio está além das práticas de compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, mas sim, consiste no gerenciamento das pessoas.

Quanto à aposentadoria, outros sentidos, além do econômico e do instrumental são produzidos, nos quais o trabalho não é mais vivenciado somente em seus aspectos restritivos, ligados 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 a aposentadoria como um processo de múltiplas formas, cada vez menos associada à velhice ou a uma vida voltada para o ócio e o lazer (FRANÇA; STEPANSKY, 2016).

A transição que ocorre na aposentadoria pode ser facilitada quando se promovem ações no contexto organizacional, enquanto o indivíduo está executando suas atividades laborais (ZANELLI, 2000). Como consequência, a aposentadoria repercute em diferentes espaços e é capaz também de gerar intensas modificações na forma como uma organização compreende e institui suas metodologias, políticas e práticas (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). Deste modo, Kim e Ko (2014) observam que as organizações deveriam refletir a respeito da transferência de conhecimento dos trabalhadores em fase de aposentadoria para os demais, antes que o processo de aposentadoria seja finalizado.

Estudos recentes associam positivamente a transferência de conhecimento ao desempenho organizacional (ABDELWHAB; PARIS; GUNASEKARAN, 2018), o que faz com que as organizações estejam atentas especialmente ao contexto de aposentadoria, o qual pode resultar na perda de conhecimento. A transferência de conhecimento neste contexto, quando planejada, pode garantir que o conhecimento explícito seja mantido de forma consistente e acessível, bem como que o conhecimento tácito seja transferido por diferentes métodos

(SIEWERT; LOUDERBACK, 2019). Autores como Trees (2018), Siewert e Louderback (2019), Almujally e Joy (2020) e Schlögl e Buchmayr (2020) apontam para métodos de transferência de conhecimento voltados à aposentadoria em fases, treinamento cruzado, narração de histórias e inclusão de sistemas digitais. Segundo os referidos autores, a aposentadoria em fases consiste em oportunizar que o trabalhador aposentado continue inserido na organização com uma carga horária menor e o treinamento cruzado busca maior flexibilidade na transferência de conhecimento, uma vez que os trabalhadores são capacitados em um número maior de tarefas/atividades, podendo deslocar-se de uma área para outra quando houver necessidade. Já a narração de histórias – *storytelling* - consiste na habilidade de contar histórias utilizando enredo elaborado, narrativa envolvente, e recursos audiovisuais, a fim de facilitar a aprendizagem.

Estudos recentes abordam não apenas os métodos para transferência de conhecimento, mas também as implicações subjetivas adjacentes (BENTO; GAROTTI, 2019). Sumbal *et al.*, (2020), por exemplo, analisam a perda de conhecimento com base na probabilidade de perda de conhecimento, nas áreas críticas de perda de conhecimento e na relevância de cada uma dessas áreas para a organização. Trees (2018) ressalta a importância da colaboração multifuncional para a GC, enquanto Purwanti e Romedly (2019) apontam que minimizar os traços particulares das diferentes gerações e aumentar o relacionamento entre o comprometimento organizacional e a cultura do local de trabalho desempenha um papel importante para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores mais velhos e os trabalhadores mais jovens.

Posto que o conhecimento tácito é mais difícil de ser compartilhado (BLEICH *et al.*, 2015), faz-se necessário que as organizações busquem incentivar a transferência de conhecimento dos trabalhadores mais experientes para os demais (CAHA *et al.*, 2017; THÜRMER; YEDYENYOVA; SPIEß, 2017). Deste modo, considera-se a diversidade de conhecimentos que emerge a partir da história de cada trabalhador no decorrer de sua trajetória profissional, possibilitando a integração e a transferência de saberes (ANTUNES; SOARES; SILVA, 2015). As organizações também se beneficiam desta transferência, uma vez que por meio do compartilhamento é possível manter a experiência

e o conhecimento dos trabalhadores em fase de aposentadoria nas organizações (THÜRMER; YEDYENYOVA; SPIEB, 2017).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento pode ser visto como uma resposta para enfrentar o ambiente de mudanças e, neste contexto, o crescente envelhecimento dos trabalhadores é um ponto crítico para a área de GP (ASHWORTH, 2006), visto que pode resultar na perda de conhecimento organizacional (FRANÇA; CARNEIRO, 2009). Assim, ressalta-se que por meio da troca de conhecimentos é possível alcançar resultados mais efetivos para as organizações e para os trabalhadores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo trata-se de uma revisão integrativa de literatura, a qual consiste num 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 tema em particular. Tais estudos são realizados mediante diferentes metodologias, permitindo aos pesquisadores a síntese de resultados sem ferir a filiação epistemológica dos estudos (SOARES *et al.*, 2014). Em revisões integrativas de literatura, Torracó (2016) reitera que o pesquisador deve se certificar de que a literatura publicada recentemente e a literatura com mais tempo de publicação sejam pesquisadas sistematicamente e analisadas em conjunto. Assim, este estudo buscou os últimos 13 anos (2008 a 2020) de publicações, incluindo artigos (teóricos e empíricos), documentos apresentados em conferências e eventos, bem como capítulos de livros.

Yin (2016) afirma que, independentemente do método de revisão escolhido pelo pesquisador, o aspecto mais importante é o cuidado com o rigor metodológico durante o processo de revisão. Para tanto, seguindo Botelho, Cunha e Macedo (2011), foram seguidas as seguintes etapas para realização desta revisão: 1) identificação do tema e seleção de questões de pesquisa; 2) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão da pesquisa; 3) identificação de estudos pré-selecionados e selecionados; 4) categorização dos estudos selecionados; 5) análise e interpretação dos resultados; e, por fim, 6) apresentação da revisão e síntese do conhecimento.

Inicialmente, na etapa de identificação do tema e seleção de questões de pesquisa, foi necessário elaborar uma pergunta norteadora, a qual foi citada na introdução da presente revisão, a fim de determinar quais serão os estudos incluídos na revisão (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). O tema definido foi a transferência de conhecimento nas organizações e os critérios de busca foram: a) bases de dados com amplitude nacional e internacional tais como Anpad, Periódicos CAPES, Sage, Scielo, Scopus, Spell e Web of Science; b) a busca foi realizada em títulos, resumos e palavras-chaves e as informações coletadas foram: nome dos periódicos e dos autores, origem do estudo, estudos mais citados e fator de impacto, anos de publicação, base de dados onde o estudo foi localizado, e, por fim, resumo e metodologia utilizada.

A segunda etapa consistiu na busca de literatura relacionada a pergunta norteadora, a qual buscou ser ampla, a fim de que os critérios de inclusão e exclusão garantissem a representatividade da amostra, a confiabilidade e a fidedignidade dos resultados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Desta forma, as palavras-chaves utilizadas como critério de inclusão foram relacionadas à transferência de conhecimento e aposentadoria, com suas derivações e com a utilização do operador AND, a fim de contemplar apenas estudos que relacionassem as duas palavras de forma conjunta. Além disso, as palavras-chaves foram utilizadas em língua inglesa e portuguesa, a fim de contemplar os estudos de forma ampla durante o período de 2008 a 2020. Por fim, os critérios de área foram voltados à área das Ciências Sociais Aplicadas e seus derivados (*Social Sciences, Business, Management and Accounting*).

⁴ As palavras-chave foram definidas com o objetivo de viabilizar a pesquisa e a análise de resultados, visto que existe um número significativo de sinônimos que remetem à transferência de conhecimento e à aposentadoria. Devido à inviabilidade de realizar a pesquisa considerando todas as combinações possíveis, as autoras optaram por definir as palavras-chaves que remetem de forma clara ao tema proposto.

⁵ As derivações utilizadas foram: "Transferência de conhecimento" AND "aposentadoria", "Transferência do conhecimento" AND "aposentadoria", "Transferência conhecimento" AND "aposentadoria", "Gestão do conhecimento" AND "aposentadoria", "Gestão conhecimento" AND "aposentadoria", "Compartilhamento de conhecimento" AND "aposentadoria", "Compartilhamento do conhecimento" AND "aposentadoria", "Compartilhamento conhecimento" AND "aposentadoria", "Transfer of knowledge" AND "retirement", "Transfer knowledge" AND "retirement", "Knowledge transfer" AND "retirement", "knowledge management" AND "retirement", "Management knowledge" AND "retirement", "Knowledge sharing" AND "retirement" e, por fim, "Sharing knowledge" AND "retirement".

Na terceira etapa realizou-se a coleta de dados, na qual foi necessário extrair os dados dos artigos pré-selecionados por meio da utilização de um instrumento previamente elaborado (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Inicialmente, todos os estudos foram inseridos em uma tabela no *Microsoft Excel*, na qual continha os seguintes critérios: base de dados de referência, título do artigo, autor (es), origem do estudo, número de citações, fator de impacto, ano de publicação, nome do periódico, resumo e metodologia utilizada. Após, os artigos foram inseridos em uma lista disponível pela base de dados *Scopus*, na qual é possível analisá-los de forma conjunta. A ferramenta fornecida pela base de dados *Scopus* foi utilizada, pois, além de facilitar a análise, a grande maioria dos estudos encontrados estavam cobertos pela respectiva base. Os estudos que não estavam cobertos pela respectiva base de dados, foram analisados por meio da tabela elaborada previamente.

Em seguida, ainda nessa terceira etapa da revisão integrativa, realizou-se a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave de todas as publicações localizadas, para posteriormente verificar sua adequação aos critérios de inclusão do estudo, como sugere Botelho, Cunha e Macedo (2011). Dentre os 85 artigos pré-selecionados, a partir da leitura criteriosa de títulos, resumos e palavras-chaves, onze dos estudos foram excluídos, visto que não se alinhavam com a temática proposta nesta revisão ou estavam duplicados. Os estudos de Looney e Hardin (2009), Johnston e Randolph (2010) Mohan e Daley (2010), Howe *et al.* (2013), Achilike (2013), Lelek (2014), Panaingvait (2014), Block *et al.* (2014), Leicher e Mulder (2016), Isworowati *et al.* (2019), Haliassos *et al.* (2020) foram excluídos desta revisão, visto que não abordavam a temática proposta. Assim, 74 estudos foram considerados nesta revisão. No Quadro 1 e no Quadro 2 são apresentados os 74 estudos considerados nesta revisão, os quais estão divididos em dois espaços temporais: mais recentes, de 2015 a 2020 e menos recentes, de 2008 a 2014.

Na quarta etapa ocorreu a análise dos estudos selecionados, onde foi necessária uma abordagem organizada para contemplar o rigor e as características de cada estudo (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). O instrumento utilizado para a organização das informações foi a criação de uma lista na base de dados *Scopus*, a

qual permitiu a visualização dos dados de forma ampla e integrada, com o acompanhamento de uma tabela no *Microsoft Excel*, na qual continha os critérios da pesquisa. Na quinta etapa realizou-se a discussão dos resultados, na qual, comparam-se os dados evidenciados ao referencial teórico (URSI; GAVÃO 2006; MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). Esta etapa, assim como a sexta e última etapa da revisão integrativa são apresentadas na seção que segue, procurando clareza para permitir ao leitor avaliar criticamente os resultados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os dados coletados, a maioria dos estudos foram localizados na base de dados *Scopus*, sendo 70 dos 74 encontrados. Nos Periódicos da Capes foram encontrados cerca de 30 estudos, porém apenas 4 deles não estavam disponíveis na base de dados *Scopus*. Na base de dados *Sage* foram encontrados 3 estudos e na base *Web of Science* apenas 1 estudo, os quais também haviam sido apontados pela base de dados *Scopus*. Nas demais bases não foram localizados estudos com base nos critérios de busca.

Os dados demonstram que não há grande indício de pesquisas com a temática proposta, com base nos critérios de inclusão e exclusão, visto que foram localizados 76 estudos em 12 anos, ficando uma média de 6 estudos por ano. Os anos com maior número de publicações foram 2012, contando com 15 estudos, seguido do ano de 2016, com 11 estudos. A partir dos dados apresentados foi possível observar um baixo número de publicações por ano, apontando a importância de mais pesquisas na área e, conseqüentemente, para relevância desde estudo.

Na Tabela 1 são apresentados os periódicos com publicações na temática proposta. O periódico com maior número de publicações foi o *Journal of Knowledge Management*, com 6 publicações, seguido do *Journal of Information and Knowledge Management*, com 4 publicações. Os demais periódicos contaram com uma a três publicação cada. Observa-se assim uma heterogeneidade de periódicos onde os estudos estão sendo publicados, o que pode estar relacionado com a análise de Zimmer e Leis (2011), os quais apontam que o campo da GC é compreendido por diferentes perspectivas e abordagens.

Quadro 1 – Identificação de estudos pré-selecionados de 2015 a 2020

Nº	Autores	Ano	Artigo
1	Almujally e Joy	2020	Design and Evaluation of a Teaching-Related Knowledge Sharing System to Meet the Needs of Computer Science Instructors
2	Oliveira <i>et al.</i>	2020	Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?
3	Schlögl e Buchmayr	2020	Web-based knowledge management for tool making and sheet metal forming
4	Sumbal <i>et al.</i>	2020	A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry
5	Cohnar, Vlao e David	2019	Knowledge management and the sustainable development of social work
6	Siewert e Louderback	2019	The 'Bus Proof' Library: Technical Succession Planning, Knowledge Transfer, and Institutional Memory
7	Mansour e Tremblay	2019	What strategy of human resource management to retain older workers?
8	Purwanti e Romedly	2019	Millennial Perspective on Leadership Style: The Case of Telkom Indonesia
9	Bento e Grotti	2019	Resilience beyond formal structures: a network perspective towards the challenges of an aging workforce in the oil and gas industry
10	Hij <i>et al.</i>	2018	A practice mining system for the delivery of sustainable retirement villages
11	Abdelhrab, Paris e Chinasekaran	2018	Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry
12	Ce e Sutarna	2018	Evaluation of knowledge management implementation at PILD (deep sea search center)
13	Trees	2018	Knowledge management thrives on partnership
14	Material Handling & Logistics	2018	2.4 Million Skilled Jobs Projected to Go Unfilled in Manufacturing
15	Thümmel, Yedyenyova e Spieb	2017	Identifying barriers to continued training for older workers in a production plant: a mixed-methods approach
16	Caha <i>et al.</i>	2017	Live work training centres cooperation and development
17	Valenzuela <i>et al.</i>	2017	A software strategy for knowledge transfer in a pharmaceutical distribution company
18	Sumbal <i>et al.</i>	2017	Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study
19	Rehn	2017	A case of phased retirement in sweden – part 2
20	Rehn	2016	A case of phased retirement in sweden – part 1
21	Weber <i>et al.</i>	2016	Expertise transfer: a case study about knowledge retention at airbus
22	Lambert <i>et al.</i>	2016	Generational change in Australian school leadership: collision path or smooth baton change?
23	Burmeister e Deller	2016	Knowledge retention from older and retiring workers: what do we know, and where do we go from here?
24	Anghel, Ciocara e Salomie	2016	ICT architecture for supporting elder employees to make conscious decisions under time pressure
25	Vella e Pace	2016	Malta: safeguarding welfare through flexibility
26	Duest e Bruns	2016	Sustaining the Future of the Public Sector: Insights into a Swedish Municipality's Dealing with Knowledge Management and Succession Planning
27	Crumpton	2016	The value of older library workers
28	La zazzara e Za	2016	How subjective age and age similarity foster organizational knowledge sharing: A conceptual framework
29	Vazife dost e Nemati	2016	Factors affecting knowledge management in the ministry of communications and information technology
30	Antunes, Soares e Silva	2015	Orientação para aposentadoria nas organizações: histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento
31	Royer e Latz	2015	Community college leadership transition through the framework of appreciative inquiry
32	Moffett e Walker	2015	Knowledge Management in the Public Sector: UK Case Study Perspectives
33	Hjalmarsson e Adalsteinsson	2015	What becomes of the accumulated knowledge of employees following their retirement?
34	Bratianu e Leon	2015	Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss
35	Caldas <i>et al.</i>	2015	Development of a method to retain experiential knowledge in capital projects organizations
36	Cozzani	2015	Knowledge management 2.0: the proposal for Commedia

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quadro 2 – Identificação de estudos pré-selecionados de 2008 a 2014

Nº	Autores	Ano	Artigo
37	Short	2014	Formal workplace mentoring: a strategy for engagement
38	Souto	2014	Sharing experienced Baby-Boomers' tacit knowledge: the design of tacit knowledge sense-making-sharing interactions
39	Srivivhanj et al.	2014	The Effectiveness of " Knowledge Management System" in Research Mentoring Using Knowledge Engineering
40	Joe, Yoong e Patel	2013	Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations
41	Gouveia Tor e Landaeta	2013	Knowledge transfer in municipal utility systems: share it before it walks out the door
42	Pilotte, Bairaktarova e Evangelou	2013	Trans-discipline engineering communication characteristics and norms: An exploration of communication behaviours within engineering practice
43	Brito, Oliveira e Castro	2012	Knowledge management in a public institution for technical assistance and rural extension of northeast Brazil
44	Kennedy e Nur	2012	The rise of taylorism in knowledge management
45	Appelbaum et al.	2012	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions - Part 1
46	Davis et al.	2012	A systematic approach to identifying engineering generational knowledge transfer boundaries
47	Pollack	2012	Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme
48	Appelbaum et al.	2012	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 2
49	Le may et al.	2012	Mature organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances
50	Harvey	2012	Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer
51	Stevens, Hsu e Zhu	2012	Managing tacit knowledge for a software development process: a case study
52	Winslip	2012	Knowledge capture and the retirement of the director of finance: succession planning in the san mateo county human services agency
53	McIntosh e Zhang	2012	Aging: the role of work and changing expectations in the united states and china
54	Liebowitz	2012	Addressing the human capital crisis in the federal government: a knowledge management perspective
55	Kuvken	2012	Knowledge communities: towards a re-thinking of international knowledge transfer
56	Voit e Carson	2012	Retaining older experienced nurses in the Northern Territory of Australia: a qualitative study exploring opportunities for post-retirement contributions
57	Katopoul	2012	What Will We Do Without You?: Retaining Organizational Knowledge When Workers Retire
58	Bales e Long	2011	Identifying the key attributes of mentoring in the transportation industry
59	Durham e Burt	2011	Organizational memory and empowerment
60	Collins	2011	It's all in here: How do we get it out
61	Levy	2011	Knowledge retention: minimizing organizational business loss
62	Hipp e Verwoen	2011	Silver employment in Germany: trends and consequences for the management of an ageing workforce
63	Hu	2010	Same bed, but different dreams? comparing retired and incumbent police officers' perceptions of lost knowledge and transfer mechanisms
64	Barroso et al.	2010	Preservation of knowledge through networking with retirees
65	Lincoln	2010	Improving Human Resources Through Benchmarking
66	Gouveia Tor e Landaeta	2009	Knowledge transfer in municipal utility systems: share it before it walks out the door
67	Menard	2009	Knowledge transfer after retirement: The role of corporate alumni networks
68	Alfais	2009	The leaving expert debriefing to fight the retirement wave of the ageing workforce
69	Coleman	2009	Avoiding the 'brain drain' - Lessons in succession planning
70	Haynes, Phillips e Roper	2009	A framework for talent management in real estate
71	Coffey e Eskridge	2008	Case studies of knowledge modeling for knowledge preservation and sharing in the US nuclear power industry
72	Hewitt	2008	Defusing the demographic time-bomb
73	Kave e Cohen	2008	Safeguarding the intellectual capital of baby boomers
74	Calo	2008	Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Tabela 1– Número de estudos em periódicos

Periódicos	Nº de estudos
<i>Journal of Knowledge Management</i>	6
<i>Journal of Information and Knowledge Management</i>	4
<i>International Annual Conference of the American Society for Engineering Management</i>	3
<i>Vine</i>	3
<i>Human Resource Management International Digest</i>	2
<i>Industrial and Commercial Training</i>	2
<i>International Conference on Information Management and Technology</i>	2
<i>Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective</i>	1
<i>Aging in China: Implications to Social Policy of a Changing Economic State</i>	1
<i>Australasian Journal of Engineering Education</i>	1
<i>Bottom Line</i>	1
<i>Canadian Public Administration</i>	1
<i>Challenges to European Welfare Systems</i>	1
<i>Community College Journal of Research and Practice</i>	1
<i>Crime Law and Social Change</i>	1
<i>Development and Learning in Organisations</i>	1
<i>European Conference on Management, Leadership and Governance</i>	1
<i>Frontiers in Education Conference, FIE</i>	1
<i>Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce</i>	1
<i>Intelligent Systems Reference Library</i>	1
<i>International Association for Management of Technology Conference</i>	1
<i>International Business Management</i>	1
<i>International Comparative Social Studies</i>	1
<i>International Conference on Live Maintenance</i>	1

Periódicos	Nº de estudos
<i>International Education Studies</i>	1
<i>International Journal of Disability Management</i>	1
<i>International Journal of Human Resources Development and Management</i>	1
<i>International Journal of Innovation and Learning</i>	1
<i>International Journal of Manpower</i>	1
<i>International Journal of Project Management</i>	1
<i>Journal of Cleaner Production</i>	1
<i>Journal of Corporate Real Estate</i>	1
<i>Journal of Educational Administration</i>	1
<i>Journal of Evidence Based Social Work</i>	1
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	1
<i>Journal of International Business and Economics</i>	1
<i>Journal of Library Administration</i>	1
<i>Journal of Management in Engineering</i>	1
<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	1
<i>Journal of Petroleum Technology</i>	1
<i>KM World</i>	1
<i>Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government</i>	1
<i>Lecture Notes in Educational Technology</i>	1
<i>Lecture Notes in Information Systems and Organisation</i>	1
<i>Library Leadership & Management</i>	1
<i>Material Handling & Logistics</i>	1
<i>Perspectivas em Gestão & Conhecimento</i>	1
<i>Portland International Center for Management of Engineering and Technology: Technology Management for Emerging Technologies</i>	1
<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	1
<i>Public Personnel Management</i>	1
<i>Revista de Administração Pública</i>	1
<i>Rural and Remote Health</i>	1
<i>Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice</i>	1
<i>Sustainability</i>	1
<i>T and D</i>	1
<i>Textile Rental</i>	1
<i>Transforming Government: People, Process and Policy</i>	1
<i>Work aging and retirement</i>	1
<i>Workforce Development: Strategies and Practices</i>	1

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quanto ao território de origem, o que apresenta maior quantidade de publicações na temática proposta é os Estados Unidos, com 21 publicações, seguido pelo Canadá com 9 publicações e pelo Brasil com 6 publicações, as quais correspondem a Oliveira *et al.* (2020), Bento e Garotti (2019), Antunes, Soares e Silva (2015), Souto (2014), Brito, Oliveira e Castro (2012) e Barroso *et al.* (2010). Na Tabela 2 é apresentada a quantidade de estudos de acordo com a sua modalidade, tais como artigos, capítulos de livros e documentos apresentados em conferências/eventos. A maioria das publicações correspondem à artigos científicos, seguido de documentos apresentados em conferências e eventos, representando respectivamente 67,5% e 16,2% dos estudos.

Tabela 2 – *Número de estudos por modalidade*

Modalidade de estudo	Quantidade de estudos
Artigo	50
Capítulo de livro	8
Documentos de conferências/eventos	12
Revisões	2
Livros	1
Indefinido	1

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Na Tabela 3 são apresentados somente os estudos com maior número de citações, com o respectivo fator de impacto. Destacam-se as pesquisas de Levy (2011), Calo (2008), Harvey (2012) e Joe, Yoong e Patel (2013), as quais receberam maior número de citações até o momento, se comparadas com as demais. Destaca-se ainda a revisão de Burmeister e Deller (2016), a qual conta com o maior fator de impacto encontrado. Quanto às publicações brasileiras, observa-se que o estudo de Antunes, Soares e Silva (2015) conta com 17 citações, seguido de Brito, Oliveira e Castro (2012) com 10 citações, bem como Oliveira *et al.* (2020) e Bento e Garotti (2019) ambos com 3 citações. Tais estudos serão abordados na sequência desta revisão.

Tabela 3 – Estudos com maior número de citações e fator de impacto

Artigo	Citações	Fator de impacto
<i>Knowledge retention: Minimizing organizational business loss</i> (Levy, 2011)	72	2,32
<i>Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer</i> (Calo, 2008)	61	1,37
<i>Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer</i> (Harvey, 2012)	49	1,05
<i>Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organizations</i> (Joe, Yoong e Patel, 2013)	44	1,78
<i>A framework for talent management in real estate</i> (Haynes, Phillips e Roper, 2009)	24	0,63
<i>Knowledge retention from older and retiring workers: what do we know, and where do we go from here?</i> (Bourmeister e De ller, 2016)	21	2,85
<i>Organizational memory and empowerment</i> (Dunham e Burt, 2011)	17	0,18
Orientação para aposentadoria nas organizações: histórico, gestão de pessoas e indicadores para uma possível associação com a gestão do conhecimento (Antunes, Soares e Silva, 2015)	17	Semidentificação
<i>Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organizational change programme</i> (Pollack, 2012)	15	1,36
<i>Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study</i> (Sumbal et al., 2017)	14	1,57
<i>Defusing the demographic time-bomb</i> (Hewitt, 2008)	14	0,94
<i>Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry</i> (Abdelwhab, Paris e Gunasekaran, 2018)	13	2,02
<i>Retaining older experienced nurses in the northern territory of Australia: A qualitative study exploring opportunities for post-retirement contributions</i> (Voit e Carson, 2012)	12	0,88
<i>Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss: An empirical study of universities</i> (Bratiani e Leon, 2015)	11	0,87
Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do nordeste do Brasil (Brito, Oliveira e Castro, 2012)	10	1,06

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Ao analisar os quatro artigos com maior número de citações, visto que apresentam uma diferença considerável de citações para os demais, bem como o artigo com o maior fator de impacto, observam-se contribuições teóricas e práticas/gerenciais para a área das Ciências Sociais Aplicadas que podem, inclusive, nortear novos estudos, conforme apresentado no Quadro 3. Além disso, acrescentam-se ao respectivo quadro os estudos brasileiros com citações nesta análise, a fim de compreender a contribuição teórica no âmbito nacional com maior relevância.

Quadro 3 – Tópicos abordados e contribuições para a área das Ciências Sociais Aplicadas

Tópico	Autores	Contribuição
O conhecimento é visto como um recurso estratégico das organizações.	Calo (2008), Burmeister e Deller (2016).	A partir da visão de que o conhecimento é um recurso estratégico para as organizações, os autores propõem ações que busquem minimizar a perda de conhecimentos resultante do processo de aposentadoria.
Perdas para organização	Calo (2008), Burmeister e Deller (2016) e Joe, Yoong e Patel (2013)	A organização perde com a não transferência de conhecimentos no que diz respeito à memória organizacional, à capacidade operacional dos trabalhadores, à produtividade e ao gerenciamento de talentos.
Transferência de conhecimento como um gerenciamento estratégico de talentos	Calo (2008) e Burmeister e Deller (2016)	Revisão de práticas e políticas de atração, seleção, engajamento, desenvolvimento e retenção de trabalhadores.
Foco no conhecimento tácito	Calo (2008) e Bento e Gasotti (2019)	Aborda especificamente a subjetividade e riqueza do conhecimento tácito, bem como sua importância para a organização.
O papel do profissional de gestão de pessoas no processo de transferência de conhecimento	Calo (2008) e Burmeister e Deller (2016)	Os autores apontam que o papel do profissional de gestão de pessoas é: conhecer o perfil demográfico da região, prever os riscos de perda de conhecimento, avaliação de políticas internas e acompanhar a transição de carreira dos profissionais.
Foco na retenção de conhecimento	Levy (2011) Burmeister e Deller (2016)	Os autores reforçam a importância do <i>knowledge</i> para a transferência de conhecimentos, bem como demais iniciativas de retenção, as quais englobam a identificação do conhecimento a ser retido e do conhecimento a ser descartado, a transferência de conhecimento por meio de registros e documentações, e a interação do conhecimento nos processos organizacionais.
Proposição de <i>knowledge</i>	Burmeister e Deller (2016)	Proposição de <i>knowledge</i> para o gerenciamento de talentos baseado na atração, seleção, engajamento, desenvolvimento e retenção de trabalhadores.
Modelos de gerenciamento de conhecimento	Harvey (2012)	O autor propõe dois modelos de transferência de conhecimento intergeracional chamados fonte-destinatário e troca mútua.
Fatores inibidores e/ou potencializadores da transferência de conhecimentos	Burmeister e Deller (2016)	Os autores elencam três grandes grupos de características inibidoras ou potencializadoras da transferência de conhecimentos: características individuais, relacionais e de contexto.
Percepção dos gestores	Brito, Oliveira e Castro (2012)	O autor avalia a percepção dos gestores em relação à gestão do conhecimento.
Identificação dos diferentes tipos de conhecimento	Joe, Yoong e Patel (2013)	Os autores descrevem diferentes conceitos de conhecimento, uma vez que ao identificar os tipos de conhecimento advindos dos trabalhadores mais velhos, as organizações podem perceber o potencial de reter tal conhecimento.
Programas de orientação para aposentadoria enquanto espaços de aprendizagem e de compartilhamento de experiências no contexto organizacional	Antunes, Soares e Silva (2015)	Os autores analisaram como os aspectos históricos e os processos organizacionais podem influenciar na compreensão, vivência e adaptação à aposentadoria. Aportam para a relevância dos programas de orientação para aposentadoria enquanto espaços de aprendizagem e de compartilhamento de experiências no contexto organizacional.
Relação da transferência de conhecimento e aposentadoria com outras áreas de estudo	Oliveira et al. (2020)	Os autores exploram as relações entre compartilhamento de conhecimento, capital intelectual, capacidade de absorção, inovação e desempenho organizacional.

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Observa-se ainda que a maioria dos estudos são com abordagens qualitativas, seguidos de estudos teóricos, conforme pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4 – Número de estudos de acordo com a metodologia

Metodologia do estudo	Quantidade de estudos
Estudos teóricos	26
Pesquisa qualitativa	32
Pesquisa qualitativa e quantitativa	2
Pesquisa quantitativa	10
Não identificado	6

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Ao analisar o debate da transferência de conhecimento 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 pelas organizações como um desafio estratégico. O referido autor afirma que à medida que as gerações se aposentam, é necessário que as organizações planejem a substituição dessa experiente equipe de trabalhadores. Hewitt (2008), nesta mesma perspectiva, considera como as organizações podem reter o conhecimento dos trabalhadores mais velhos à medida que se aposentam, destacando a necessidade de políticas voltadas à aposentadoria, *mentoring*, grupos de trabalho formados por aposentados e captura de lições aprendidas que podem incentivar a transferência de conhecimento. Do mesmo modo, Coffey e Eskridge (2008) descrevem, por meio de dois estudos de caso, iniciativas para obter, preservar e compartilhar conhecimento. Por outro lado, Kaye e Cohen (2008) abordam a retenção de trabalhadores mais experientes como uma solução viável para os dilemas de qualificação de pessoas a curto e longo prazo por meio da transferência de conhecimento.

Em 2009, autores como Haynes, Phillips e Roper, Governator e Landaeta, Alfeis, Menard, bem como Coleman trouxeram suas contribuições para área. Os primeiros propuseram que o gerenciamento de talentos é crítico para o sucesso organizacional e assim, faz-se necessário desenvolver estratégias focadas na transferência de

conhecimento. Neste contexto, Alfeis (2009) apresentou um modelo de planejamento e condução para transferência de conhecimento de trabalhadores mais experientes para sucessores, corroborando com Coleman (2009), o qual sugere um planejamento para os trabalhadores com a chegada da aposentadoria, no qual cada funcionário é identificado de acordo com suas capacidades/habilidades e é destinado ao compartilhamento de conhecimentos de outros relativos à sua área de atuação. Neste mesmo contexto, Governator e Landaeta (2009) buscaram identificar como o conhecimento está sendo transferido dentro das organizações municipais de serviços públicos e Menard (2009) argumenta que as organizações podem usar redes corporativas para transferir o conhecimento dos trabalhadores mais experientes também após a aposentadoria. Segundo Menard (2009), embora a maioria das organizações esteja ciente da necessidade de preservar o conhecimento dos trabalhadores mais experientes, elas se concentram principalmente em atividades de transferência de conhecimento antes da aposentadoria. Porém, o referido autor ressalta que não é necessário interromper as atividades de transferência de conhecimento quando os trabalhadores mais experientes se aposentarem, uma vez que as organizações podem permanecer em contato com os aposentados por meio de políticas organizacionais.

No ano de 2010, Hu (2010) contribuiu com uma perspectiva holística que envolve tanto o aposentado quanto os demais trabalhadores em transferência de conhecimento. O referido autor observa que ambos os grupos reconhecem que o conhecimento está sendo perdido quando o aposentado se ausenta da organização e sugere que novas pesquisas foquem na identificação do conhecimento que está sendo perdido. Do mesmo modo, Barroso *et al.* (2010) estuda os mecanismos de preservação do conhecimento que podem ser potencializados e replicados em outras organizações, enquanto Lincoln (2010) aborda as técnicas de GC usadas pelas organizações, tais como *mentoring*, revisões pós-ação, treinamento de especialistas, lições aprendidas e comunidades de prática, ressaltando a importância de uma equipe de trabalho mais diversificada.

Em 2011, Hipp e Verworn (2011) abordaram a valorização da experiência, do conhecimento e do desempenho de funcionários mais experientes como uma estratégia de motivação para 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 a estes trabalhadores. Ainda, Bales e Long (2011) abordam a eficácia de programas de *mentoring* como uma ação para minimizar a perda de conhecimento organizacional decorrente da aposentadoria.

Nesta mesma perspectiva, Levy (2011) sugere iniciativas de retenção de conhecimento, as quais englobam desde a definição do escopo de conhecimento – identificação do conhecimento a ser retido e do conhecimento a ser descartado -, a transferência de conhecimento por meio de registros e documentações, e, por fim, a integração do conhecimento nos processos organizacionais, a fim de reaproveitar o conhecimento retido. Ainda, Collins (2011) estabelece estratégias para identificar os funcionários cujas habilidades, conhecimentos e experiências são valiosos e garantir que seu conhecimento, incluindo o conhecimento tácito, seja registrado. Por fim, Dunham e Burt (2011) afirmam que a memória organizacional está relacionada ao compartilhamento de conhecimento, empoderamento psicológico no local de trabalho e autoestima baseada na organização, uma vez que pode existir um estereótipo positivo (efeito *halo*) em relação aos trabalhadores mais velhos.

Em 2012 o debate permeou os seguintes cenários: a) importância da criação de uma cultura organizacional de apoio para realizar as mudanças associadas ao envelhecimento, as quais incluem gerenciar o local de trabalho multigeracional e garantir a transferência de conhecimentos explícitos e tácitos (MCINTOSH; ZHANG, 2012); b) desenvolvimento de planos para evitar a perda de conhecimento que acompanha a aposentadoria de gestores (WINSHIP, 2012; APPELBAUM *et al.*, 2012a; APPELBAUM *et al.*, 2012b); c) revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional, criando um retrato das práticas de gerenciamento e transferência de conhecimento (LEMAY *et al.*, 2012); d) compartilhamento de conhecimento entre gerações e modelos para tal (KUYKEN, 2012; DAVIS; SHAHRAM; THOMAS, 2012; HARVEY, 2012); e) oportunidades e barreiras para a implementação de estratégias flexíveis para envolver os trabalhadores mais velhos na equipe de trabalho mesmo após o processo de demissão em tempo integral (VOIT; CARSON, 2012); f) identificação de quatro pilares baseados na perspectiva da GC (LIEBOWITZ,

2012); g) processos de gerenciamento e compartilhamento de conhecimento tácito (STEVENS; HSU; ZHU, 2012); h) análise de programa voltado à GC que adotou uma abordagem voltada a visibilidade, ao suporte da alta administração e ao entusiasmo dos participantes (POLLACK, 2012); i) níveis mais altos de documentação e registros para garantir transições suaves e a transferência de conhecimentos (KENNEDY; NUR, 2012); j) percepção dos gestores em relação à GC (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012); k) retenção de conhecimento (KATOPOL, 2012).

Em 2013, os estudos abordaram maneiras de reter o conhecimento organizacional por meio da transferência de conhecimento entre profissionais de diferentes gerações (PILOTTE; BAIRAKTAROVA; EVANGELOU, 2013), bem como buscaram identificar de que maneira o conhecimento está sendo transferido (GUVERNATOR; LANDAETA, 2013). Joe, Yoong e Patel (2013) descrevem diferentes conceitos de conhecimento, uma vez que ao identificar os tipos de conhecimento advindos dos trabalhadores mais velhos, as organizações podem perceber o potencial de reter tal conhecimento.

Short (2014) e Sriwichai *et al.* (2014) exploraram o *mentoring* no local de trabalho como uma estratégia de desenvolvimento de pessoas para realizar a transferência de conhecimento. Enquanto isso, Souto (2014) buscou compreender como as interações de compartilhamento de conhecimento tácito podem ser qualitativamente projetadas para potencializar tal prática em sintonia com as diferenças e os desafios no acesso ao conhecimento tácito.

Em 2015, o estudo de Royer e Latz (2015) aborda como a memória institucional pode ser preservada com a sucessão de gestores para uma nova geração. Quanto aos modelos voltados à GC, Cozzani (2015) apresenta um sistema de gestão de conhecimento interno baseado no *know-how* – conhecimento tácito - e Caldas *et al.* (2015) aborda um modelo de retenção de conhecimento experiencial que auxilia na implementação de um programa de retenção de conhecimento corporativo. Bratianu e Leon (2015) analisam as principais estratégias utilizadas para potencializar a aprendizagem intergeracional e reduzir a perda de conhecimento, bem como Hjalmarsdottir e Adalsteinsson (2015) examinam se as organizações de fato tentam sistematicamente reter o conhecimento adquirido pelos funcionários

ao longo de sua vida profissional. Moffett e Walker (2015) observam que a GC deve ser adotada pelas organizações, uma vez que ao melhorar a coleta, codificação, armazenamento, transmissão e compartilhamento de conhecimento, tornando as organizações mais qualificadas. Em outra perspectiva, Antunes, Soares e Silva (2015) analisaram como os aspectos históricos e os processos organizacionais podem influenciar na compreensão, vivência e adaptação à aposentadoria. Os referidos autores apontam para a relevância dos programas de orientação para aposentadoria enquanto espaços de aprendizagem e de compartilhamento de experiências no contexto organizacional, o que supõe gestão dos conhecimentos por meio de relações de ajuda e tomadas de consciência, as quais servem como contrapontos à lógica contemporânea desqualificante que orienta aceções negativas para os significados de aposentadoria.

Em 2016, o debate perpassou os seguintes cenários: a) Anghel, Cioara e Salomie (2016) propõem um estudo voltado à fornecer serviços para apoiar idosos que trabalham para compreender a situação que estão enfrentando e realizar a transferência de conhecimento para funcionários mais jovens; b) Vella e Pace (2016) afirmam que as principais mudanças políticas para evitar a perda de emprego estão relacionadas à reforma previdenciária, com idades mais altas para a aposentadoria e períodos mais longos de contribuição, abrindo espaço para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores; c) Lambert *et al.* (2016) buscaram determinar se a geração, o gênero, o nível de escolaridade ou a posição 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 conhecimento; e) Burmeister e Deller (2016) afirmam que o envelhecimento e a diminuição de mão-de-obra qualificada continuam sendo um desafio para as organizações e, assim, os autores realizaram uma revisão de literatura resumindo aspectos sobre a retenção de conhecimento com foco em conhecimento, indivíduo, relacionamento e características contextuais; f) Vazifedost e Nemati (2016) identificam o estado da GC em uma determinada organização; g) Lazazzara e Za (2016), por meio de uma revisão da literatura, abordam, a influência da idade subjetiva (como os jovens ou pessoas mais velhas se percebem) e da semelhança de idade no

contexto de trabalho; h) Crumpton (2016) aborda o valor que os trabalhadores mais velhos têm para as organizações; i) Durst e Bruns (2016) avaliam aspectos da GC e do planejamento sucessório nas organizações; j) Palm (2016) analisou que a aposentadoria em fases pode ser benéfica tanto para o indivíduo quanto para a organização, uma vez que a organização pode transferir conhecimento com sucesso entre os funcionários, enquanto os indivíduos aumentam seu bem-estar e obtêm um melhor equilíbrio entre trabalho e lazer.

No ano de 2017, os estudos localizados, buscaram: a) melhorar a eficiência da transferência de conhecimento (PALM, 2017; VALENZUELA *et al.*, 2017); b) compreender centros de treinamento de trabalho ao vivo como espaços de cooperação e transferência de conhecimento (CAHA *et al.*, 2017); c) investigar a motivação de trabalhadores mais experientes para transferência de conhecimento (THÜRMER; YEDYENYOVA; SPIEß, 2017). d) investigar como as empresas abordam a retenção de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria (SUMBAL *et al.*, 2017).

Em 2018, Ce e Sutarna (2018) abordam o efeito da cultura organizacional para o processo de gestão de conhecimento, enquanto Abdelwhab, Paris e Gunasekaran (2018) investigam os principais elementos que influenciam a prática de compartilhamento de conhecimento, principalmente a relação entre a o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional. Hu *et al.* (2018) abordam um sistema de gerenciamento e mineração de dados adotado para reter, capturar, reutilizar e revisar conhecimentos, sendo esta uma ferramenta inovadora de GC e aprendizagem organizacional. Trees (2018) ressalta a importância da colaboração multifuncional para a GC, bem como da transformação digital como impulsionadora da GC.

Em 2019, Bento e Garotti (2019) analisam os trabalhadores em fase de aposentadoria não apenas em termos de seu conhecimento explícito, mas também em relação a seus papéis nas redes de interações em evolução. Purwanti e Romedly (2019) apontam que minimizar os traços das diferentes gerações e aumentar o relacionamento entre o comprometimento organizacional e a cultura do local de trabalho desempenha um papel importante para a transferência de conhecimento entre os mais velhos e os mais

jovens. Nesse sentido, Mansour e Tremblay (2019) apontam que a generatividade se relaciona positivamente com o comprometimento ocupacional afetivo por meio da satisfação no trabalho, a qual também se relaciona positivamente com a preparação para a aposentadoria. Deste modo, os referidos autores apontam que devem existir esforços organizacionais para reter trabalhadores mais velhos e também para recrutar e selecionar aqueles que desejam retornar ao trabalho após a aposentadoria. Siewert e Louderback (2019) afirmam que a transferência de conhecimento precisa ser planejada, garantindo que o conhecimento explícito seja mantido de forma consistente em formas facilmente acessíveis e que o conhecimento tácito seja transferido por meio de métodos como aposentadoria em fases, treinamento cruzado e narração de histórias. Por fim, Colnar, Vlado e David (2019) apontam para a importância da GC no setor público.

Em 2020, Schlögl e Buchmayr (2020) desenvolveram um sistema de conhecimento que visa evitar perdas de conhecimento em casos de aposentadoria. Ainda, Sumbal *et al.* (2020) desenvolveram uma estrutura conceitual sobre perda de conhecimento com base em três aspectos: probabilidade de perda de conhecimento, áreas críticas de perda de conhecimento e relevância de cada uma dessas áreas em termos de utilização e alinhamento com os objetivos organizacionais. Almujally e Joy (2020) enfocam no projeto de um Sistema de Gerenciamento de Práticas de Ensino que apóia o compartilhamento de conhecimento entre professores, uma vez que conhecimentos valiosos podem ser perdidos devido à aposentadoria acadêmica, quando nenhum sistema de gestão de conhecimento competente está disponível para registrá-los. Por fim, Oliveira *et al.* (2020) exploram as relações entre compartilhamento de conhecimento, capital intelectual, capacidade de absorção, inovação e desempenho organizacional.

Nos quadros que seguem, em forma de síntese, é apresentado um panorama geral qualitativo das pesquisas contempladas nessa revisão, ano a ano, considerando suas potencialidades e/ou limitações, a fim de auxiliar e embasar futuras pesquisas. Seguindo a lógica anterior, no Quadro 4 é exposto o panorama entre 2015 e 2020 e no Quadro 5 entre 2008 e 2014.

Ao analisar o campo de debate da temática proposta, observa-

-se que há uma diversidade de enfoques que podem ser considerados no que diz respeito à transferência de conhecimento no contexto da aposentadoria, possibilitando assim novos estudos. Ressalta-se que a temática aqui apresentada deveria ser abordada pelas organizações não apenas no momento da aposentadoria, mas sim, ao longo do desenvolvimento do trabalho, por meio de uma cultura organizacional que incentive processos de troca e compartilhamento de conhecimento entre as diferentes gerações, continuamente.

Quadro 4 – Panorama geral da pesquisa por ano – 2015 a 2020

Ano	Assuntos de destaque	Potencialidades e limitações
2015	- Preservação da memória institucional. - Métodos de gestão de um conhecimento. - Estratégias para potencializar a aprendizagem interacional - Relevância dos programas de orientação para aposentadoria enquanto espaços de aprendizagem e de compartilhamento de experiência no contexto organizacional.	Como potencialidade, percebe-se o foco na perda de memória organizacional que pode ocorrer por não transferência de conhecimentos. Além disso, atribui-se outro olhar à aposentadoria, que não a desqualifica, mas sim a percebe como uma oportunidade de aprender e compartilhar experiências. Como limitações, os estudos apontam que não é dada ênfase suficiente à organização para capturar o conhecimento dos trabalhadores antes de sua aposentadoria, com ou a maioria deles tende a tentar seus sucessores.
2016	- Serviço de apoio ao aposentado para facilitar a transferência de conhecimento para funcionários mais jovens. - Planejamento e ação gerencial para efetivar transferência de um conhecimento. - Influência da geração do gerente, do nível de escolaridade ou da posição de um trabalhador em suas crenças sobre a mudança de liderança gerencial. - Influência da idade, subjetivo e da identidade de idade no contexto da transferência de um conhecimento.	Como potencialidade, há uma perspectiva voltada ao aposentado e ao significado e simbólico da transferência de um conhecimento. Observa-se uma perspectiva construtivista crítica nas práticas de transferência de conhecimento, mas sem nos aspectos simbólicos e subjetivos envolvidos neste processo, com um olhar mais voltado ao trabalhador crítico de aposentadoria.
2017	- Medidas a eficiência da transferência de um conhecimento. - Contexto de tratamento de trabalho ao vivo. - Motivação para transferência de um conhecimento.	Como potencialidade, há uma perspectiva voltada ao cenário subjetivo da transferência de conhecimento, a fim de entender como ocorre e por quais motivos ocorre. Por outro lado, os estudos apontam que as atividades de retenção de um conhecimento tendem a ser inconsistentes na maioria das organizações estudadas.
2018	- Eficácia da cultura organizacional para o processo de gestão de conhecimento. - Relação crítica a o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional. - Sistema de gerenciamento e mineração de dados adotado para reter, capturar, analisar e revisar conhecimentos. - Importância da avaliação multidimensional para a gestão do um conhecimento, bem como da transferência digital como impulsionadora da gestão do conhecimento. - Papel dos trabalhadores nos ciclos de interações em avaliações.	Como potencialidade, observa-se a consideração da transferência digital no processo de transferência de conhecimento, bem como a relação possível entre as práticas de compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional.
2019	- Papel dos trabalhadores nos ciclos de interações em avaliações. - Importância de que a transferência de conhecimento seja planejada, afirmando que o conhecimento explícito seja mantido de forma consistente, conforme fazemos a acessível e que o conhecimento tácito seja transferido por meio de métodos como aposentadoria em livros, treinamento cruzado e mentoria de histórias.	Como potencialidade, os estudos na temática da transferência de conhecimento e aposentadoria analisam a relação da gerencialidade com o comprometimento organizacional efetivo e com satisfação no trabalho. Enfatizam ainda a importância dos esforços organizacionais para reter trabalhadores mais velhos e também para estudar e solucionar aqueles que desistem de trabalhar após a aposentadoria.
2020	- Sistema de conhecimento que evita evitar perdas de conhecimento cruciais de aposentadoria. - Esclarece conceitual sobre perda de conhecimento com base em três aspectos: probabilidade de perda de um conhecimento, áreas críticas de perda de conhecimento e relevância de cada uma dessas áreas de conhecimento em termos de utilização e alinhamento com os objetivos organizacionais e estratégicos. - Relações entre compartilhamento de conhecimento, capital intelectual, capacidade de absorção, inovação e desempenho organizacional.	Como potencialidade, observa-se a relação da transferência de conhecimentos e aposentadoria com outros áreas como capital intelectual, capacidade de absorção, inovação e desempenho organizacional.

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Ao analisar os assuntos em destaque nesse período observa-se que o enfoque da temática pesquisada adota um caráter mais subjetivo, para além das práticas de transferência de conhecimento, assim, considerando os aspectos simbólicos relacionados à transferência de conhecimento no período da aposentadoria. Neste sentido, atribui-se o olhar ao aposentado e à sua importância para as organizações.

Quadro 5 – Panorama geral da pesquisa por ano – 2008 a 2014

Ano	Assuntos de destaque	Potencialidades e limitações
2008	- Sucessão de trabalhadores; - Práticas voltadas ao compartilhamento de conhecimento nas organizações; - Retenção de trabalhadores mais experientes como forma de qualificação de pessoas à curto e longo prazo.	Como limitação, a aposentadoria não era percebida como um desafio estratégico para as organizações.
2009	- Transferência de conhecimentos aliados ao gerenciamento de talentos; - Modelo de planejamento e condução para a transferência de conhecimentos de trabalhadores mais experientes para seus sucessores; - Classificação dos trabalhadores de acordo com sua capacidade ou habilidades para incentivar a transferência de conhecimentos; - Análise de como o conhecimento está sendo transferido.	Como potencialidade, a transferência de conhecimento foi vista como algo que também pode ocorrer após a aposentadoria e não apenas antes ou durante este processo.
2010	- Perspectiva subjetiva sobre a transferência de conhecimento e o processo de aposentadoria; - Práticas de gestão e compartilhamento de conhecimento utilizadas pelas organizações e que poderiam ser replicadas; - Importância de equipes de trabalho diversificadas.	Como potencialidade, consideramos uma visão holística e subjetiva sobre o processo de aposentadoria, bem como sobre a importância de equipes diversificadas.
2011	- Transferência de conhecimento como estratégia de mudança para o desempenho na organização; - Eficácia no processo de transferência de conhecimentos de trabalhadores experientes de aposentadoria; - Eficácia de programas de mentore; - Estratégias para retenção de conhecimento e identificação de funcionários com habilidades/conhecimentos valiosos para organização; - Relação da memória organizacional com o compartilhamento de conhecimento, empoderamento psicológico no local de trabalho e autoestima baseada na organização.	Como potencialidade, a cultura organizacional para apoiar e reconhecer o processo de transferência de conhecimento. Além disso, utilizamos o termo "memória organizacional" com o compartilhamento de conhecimentos.
2012	- Cultura organizacional como apoio para a aposentadoria e transferência de conhecimento; - Plano para evitar a perda de conhecimento que acompanha a aposentadoria; - Práticas de gerenciamento e transferência de conhecimento; - Planejamento sucessório.	Como potencialidade, é dado ênfase na cultura organizacional, políticas e práticas para a transferência de conhecimentos e proposição de um modelo que pode ser usado para avaliar como as organizações abastecem o conhecimento entre gerentes. Além disso, observamos análise de projetos e dados à gestão do um fazendeiro com o trabalho que criamos a visibilidade e suporte da alta administração e o entusiasmo dos participantes, em vez do controle.
2013	- Retenção de conhecimento entre gerentes; - Compreender como o conhecimento está sendo transferido dentro das organizações.	A pesquisa é potencialidade de buscar compreender como ocorre o processo de transferência de conhecimentos, bem como identificar o tipo de conhecimento que está sendo perdido com o processo de aposentadoria.
2014	- Mentore como uma estratégia de desenvolvimento de pessoas para trabalhar com a transferência de conhecimentos.	Como potencialidade, aprofundamos o mentore como estratégia para a transferência de conhecimentos, com proposição de modelos com base nesta prática.

Fonte: dados da pesquisa (2021)

No período entre os anos de 2008 a 2014 fica evidenciada a crescente importância atribuída pelas organizações em relação a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria. Os estudos apontam para as diferentes estratégias para transferência de conhecimento, bem como para os fatores que contribuem para este processo, como por exemplo a cultura da respectiva organização, a identificação do conhecimento que está sendo transferido, as políticas e programas de incentivo oferecidos pela organização, entre outros fatores. Findado o exposto, seguam as considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão integrativa de literatura identifica a relação existente entre a temática da transferência de conhecimento e a aposentadoria na área das Ciências Sociais Aplicadas no período de 2008 a 2020. Afirma-se que esta revisão permite ao leitor se aproximar da problemática apresentada, a partir de um cenário que retrata a evolução do tema ao longo dos anos.

Os resultados apontam que não há grande indício de pesquisas com a temática proposta, relacionando a transferência de conhecimento com a aposentado-

ria, ficando evidenciada a importância de mais pesquisas com essa intersecção na área das Ciências Sociais Aplicadas. Apesar de os estudos de origem brasileira estarem em quarto lugar em termos de quantidade, ainda é um número relativamente baixo. Além disso, observa-se uma heterogeneidade de periódicos nos quais os estudos estão sendo publicados.

A presente pesquisa traz contribuições teóricas sobre o campo que relaciona transferência de conhecimento com a aposentadoria, possibilitando ao leitor a compreensão dos tópicos já abordados, suas potencialidades e limitações, bem como as contribuições dos respectivos autores para a área. Por meio desta revisão integrativa é possível visualizar quais são os estudos que relacionam a temática proposta, os periódicos em que estão sendo publicados, a modalidade e metodologia dos estudos, os estudos mais relevantes, os principais tópicos abordados com as contribuições para a área das Ciências Sociais Aplicadas, bem como um panorama geral da pesquisa por ano, ressaltando suas potencialidades e/ou limitações. Dessa forma, os pesquisadores sobre os temas têm um panorama geral das pesquisas, possibilitando que sejam visualizadas fragilidades e outras possibilidades de pesquisas futuras, além das aqui já apresentadas. Além disso, ressalta-se que o tema é relevante não apenas para os profissionais em fase de aposentadoria, mas para todos os trabalhadores. Revisões como esta trazem para as organizações como contribuição a possibilidade de imprimirem um clima organizacional mais amigável entre as gerações, além da preservação da memória organizacional e do trabalho, a passagem de conhecimentos tácitos dos mais velhos para os mais jovens e vice-versa, e ainda uma estratégia para o desenvolvimento da inovação nas organizações.

Conclui-se pelos estudos analisados que é necessário que as organizações busquem preparar suas equipes para a perda de conhecimento resultante da aposentadoria, o que pode ser realizado de diversas formas, inclusive após a aposentadoria de trabalhadores mais experientes. Assim, com base nos resultados desta revisão, apresentam-se sugestões para a agenda futura de pesquisas com as temáticas aqui trabalhadas: a) papel da cultura organizacional na transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria; b) o papel da gestão para o incentivo à transferência de conhecimento; c) aprofundamento na execução prática de processos

de GC nas organizações; d) práticas de transferência de conhecimentos após a aposentadoria; e) identificação do conhecimento que está sendo perdido nas organizações; f) diferentes gerações e transferência de conhecimento; g) necessidade de motivação, inspiração e empoderamento na transferência de conhecimento; h) programas de orientação para aposentadoria e a relação com a transferência de conhecimento; i) transformação digital e transferência de conhecimento; j) perspectivas abordadas ao longo dos anos em relação a transferência de conhecimento de forma contínua nas organizações. Ainda, como sugestão para pesquisas futuras, destaca-se a possibilidade de realizar uma revisão integrativa de literatura que não esteja restrita a área das Ciências Sociais Aplicadas, apontando os resultados mais relevantes e as lacunas que não foram contempladas também por outras áreas, uma vez que a temática abordada é multidisciplinar.

Por fim, ressalta-se a importância de que os estudos que relacionam a transferência de conhecimento e a aposentadoria sejam aprofundados na área das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente no âmbito nacional. Ainda, cabe destacar que revisões integrativas como essa possuem relevância acadêmica, justamente por contribuir com uma síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre esse tema investigado, permitindo a aproximação da temática ao apresentar um panorama da produção científica ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

2.4 Million Skilled Jobs Projected to Go Unfilled in Manufacturing. *Material Handling & Logistics*. Cleveland, 21 de nov. de 2018. Disponível em: <<https://www.mhlnews.com/labor-management/article/22055336/24-million-skilled-jobs-projected-to-go-unfilled-in-manufacturing>>. Acesso em 21 de jan. de 2021.

ABDELWHAB A. A.; PARIS L.; GUNASEKARAN A. Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 9, p. 1806–37, 2018.

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. 300-4, 2009.

ALMUJALLY, N.; JOY, M. Design and Evaluation of a Teaching-Related Knowledge Sharing System to Meet the Needs of Computer Science Instructors. In: IEEE FRONTIERS IN EDU-

CATION CONFERENCE (FIE), 2020, Uppsala. *Anais eletrônicos...* Uppsala: IEEE, 2020. Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9274215>. Acesso em 21 de jan. de 2021.

ANGHEL I.; CIOARA, T.; SALOMIE, I. ICT architecture for supporting elder employees to make conscious decisions under time pressure. In: Y. LI *et al* (Coord.) *State-of-the-art and future directions of smart learning*. Singapore: Springer, 2016. p. 251-55.

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.

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. 241-78, 2015.

APPELBAUM, S. *et al*. Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions - Part 1. *Industrial and Commercial Training*, v. 44, n. 5, p. 281-9, 2012a.

_____. Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions - Part 2. *Industrial and Commercial Training*, v. 44, n. 7, p. 379-88, 2012b.

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. 1659-88, 2006.

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 eletrônicos...* Lubock: ASEM, 2011. Disponível em https://scholarsmine.mst.edu/engman_syseng_facwork/377/. Acesso em 25 de jan. de 2021.

BARROSO, A. C. O. *et al*. Preservation of knowledge through networking with retirees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 2, n. 4, p. 6475-482, 2010.

BENTO, F.; GAROTTI, L. Resilience beyond formal structures: a network perspective towards the challenges of an aging workforce in the oil and gas industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 5, n. 1, p. 15, 2019.

BLEICH, M. R. *et al*. Mitigating knowledge loss: a strategic imperative for nurse leaders. *The Journal of Nursing Administration*, v. 45, n. 10, p. 16-20, 2015.

BOTELHO, L.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.

BRATIANU, C.; LEON, R. D. Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss. *Vine*, v. 45, n. 4, p. 551-67, 2015.

BRITO, L. M. P. OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Knowledge management in a public institution for technical assistance and rural extension of northeastern Brazil. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1341-66, 2012.

BURMEISTER, A.; DELLER, J. Knowledge retention from older and retiring workers: what do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, v. 2, n. 2, p. 87- 104, 2016.

- CAHA, V. *et al.* Live work training centres cooperation and development. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIVE MAINTENANCE, 12, 2017, France. *Anais eletrônicos...*France: IEEE, 2017. Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7964124>. Acesso em 21 de jan. de 2021.
- CALDAS, C. H. *et al.* Development of a method to retain experiential knowledge in capital projects organizations. *Journal of Management in Engineering*, v. 31, n. 5, 2015.
- 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. 403-16, 2008.
- 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. 130-35, 2013.
- CE, W., SUTARNA, N. L. Evaluation of knowledge management implementation at P2LD (deep sea research center). In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT AND TECHNOLOGY, ICIMTECH, 2018, Bandung. *Anais eletrônicos...*Bandung, 2018. Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8273563>. Acesso em 24 de jan. de 2021.
- 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. 221-27, 2016.
- COFFEY, J. W.; ESKRIDGE, T. Case studies of knowledge modeling for knowledge preservation and sharing in the US nuclear power industry. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 7, n. 3, p. 173-85, 2008.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-52, 1990.
- COLEMAN, T. Avoiding the 'brain drain' - Lessons in succession planning. *Textile Rental*, v. 92, n. 7, p. 78-80, 2009.
- 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, São Paulo. *Anais eletrônicos...*São Paulo: Semead, 2017. Disponível em https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1319. Acesso de 24 de jan. de 2021.
- COLLINS, J. It's all in here: How do we get it out. *Training and Development*, v. 65, n. 1, p 59-61, 2011.
- COLNAR, S.; VLADO D.; DAVID B. Knowledge management and the sustainable development of social work. *Sustainability (Switzerland)*, v. 11, n. 22, p. 6374, 2019.
- COZZANI, F. Knowledge management 2.0: the proposal for Commipedia. *Transforming Government: People, Process and Policy*, v. 9, n. 1, p. 17-34, 2015.
- CRUMPTON, M.A. The value of older library workers. *Bottom Line*, v. 29, n. 4, p. 226-29, 2016.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 8, São Paulo: Futura, 2003.
- DAVIS, S. M.; SHAHRAM S.; THOMAS M. A systematic approach to identifying engineering generational knowledge transfer boundaries. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 11, n. 3, 2012.

DUNHAM, A.; BURT, C. D. B. Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n. 5, p. 851-68, 2011.

DURST, S.; BRUNS, G. Sustaining the Future of the Public Sector: Insights into a Swedish Municipality's Dealing with Knowledge Management and Succession Planning. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 15, n. 2, p. 1650012, 2016.

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. 429-47, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P.; STEPANSKY, D. V. Educação permanente para trabalhadores idosos: o retorno à rede social. *Boletim Técnico do Senac*, v. 31, n. 2, p. 41-50, 2016.

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

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, United States of America, 2013. *Anais eletrônicos...*United States of America: ASEM, 2013. Acesso em 24 de jan. de 2021.

_____. Knowledge transfer in municipal utility organization. In: ANNUAL NATIONAL CONFERENCE OF THE AMERICAN SOCIETY FOR ENGINEERING MANAGEMENT, 30, United States of America, 2009. *Anais eletrônicos...*United States of America: ASEM, 2009. Acesso em 24 de jan. 2021.

HARVEY, J. Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, v. 16, n. 3, p. 400-17, 2012.

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.

HEWITT, S. Defusing the demographic time-bomb. *Human Resource Management International Digest*, v. 16, n. 7, p. 3-5, 2008.

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.

HJALMARSDDOTTIR, S., ADALSTEINSSON, G. D. What becomes of the accumulated knowledge of employees following their retirement? *Journal of International Business and Economics*, v. 15, n. 3, p. 75-82, 2015.

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. 413-35, 2010.

HU, X. *et al.* A practice mining system for the delivery of sustainable retirement villages. *Journal of Cleaner Production*, v. 203, n. 1, p. 943-56, 2018.

JOE, C.; YOONG, P.; PATEL, K. Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 6, p. 913-27, 2013.

- KATOPOL, P. What Will We Do Without You?: Retaining Organizational Knowledge When Workers Retire. *Library Leadership & Management (Online)*, v. 26, n. 3, p. 1-5, 2012.
- KAYE, B.; COHEN, J. Safeguarding the intellectual capital of baby boomers. *T and D*, v. 62, n. 4, p. 30-33, 2008.
- KENNEDY, D.; NUR, M. The rise of taylorism in knowledge management. In: PROCEEDINGS OF PICMET'12: TECHNOLOGY MANAGEMENT FOR EMERGING TECHNOLOGIES, 2012, Vancouver. *Anais eletrônicos...Vancouver: 2012*. Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6304244>. Acesso em 24 de jan. de 2021.
- 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.
- KUYKEN, K. Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE*, v. 42, n. 3, p. 365-81, 2012.
- LAMBERT, P. *et al.* Generational change in australian school leadership: collision path or smooth baton change? *Journal of Educational Administration*, v. 54, n. 2, p. 114-34, 2016.
- LAZAZZARA, A., ZA, S. How subjective age and age similarity foster organizational knowledge sharing: A conceptual framework. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, v. 15, n. 1, p. 177-90, 2016.
- LEMAY, L. *et al.* Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Canadian Public Administration*, v. 55, n. 2, p. 291-314, 2012.
- LEVY, M. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n. 4, p. 582-600, 2011.
- LIEBOWITZ, J. *Addressing the human capital crisis in the federal government: a knowledge management perspective*. Routledge, 2012.
- LINCOLN, D. Improving Human Resources Through Benchmarking. *Journal of Petroleum Technology*, v. 62, n. 11, p. 52-5, 2004.
- LIYANAGE, C. *et al.* Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, v. 13, n. 3, p. 118-31, 2009.
- MACÊDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. L. Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. *Psicologia & Sociedade*, v. 29, n. 1, p. 1-11, 2017.
- MANSOUR, S., TREMBLAY, D. G. What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*; v. 40, n. 1, p. 135-53, 2019.
- 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.
- MENDES, K.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, v. 17, n. 4, p. 758-64, 2008.
- 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.

MOFFETT, S.; WALKER, T. Knowledge Management in the Public Sector: UK Case Study Perspectives. In: ADVANCES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2015, Springer. *Anais eletrônicos...* Springer: 2015. Disponível em https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-09501-1_4. Acesso em 24 de jan. de 2021.

MUNARI, D. B. *et al.* 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.

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.

_____. *Teoria da criação do conhecimento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, M. *et al.* Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related? *Journal of Intellectual Capital*, v. 21, n. 6, p. 893-911, 2020.

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. 351-70.

_____. 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. 116-34.

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.

PNAD - PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3086/pnacm_2020_out.pdf. Acesso em: 09 de jan. de 2021.

POLLACK, J. Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 8, p. 877-86, 2012.

PURWANTI, J. ROMEDLY, J. Millennial Perspective on Leadership Style: The Case of Telkom Indonesia. In: EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT, LEADERSHIP & GOVERNANCE, 2019, Portugal. *Anais eletrônicos...*Portugal: Academic Conferences International Limited, 2019. Disponível em <https://search.proquest.com/openview/713f1dc58f56aff1883d-359563d13b80/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>. Acesso em 21 de jan. 2021.

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, 2015.

SCHLÖGL, J.; BUCHMAYR, B. Wiki-based knowledge management for tool making and sheet metal forming. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MANAGEMENT OF TECHNOLOGY CONFERENCE. IAMOT, 26, 2020, Virtual. *Anais eletrônicos...*: 2020. Acesso em 21 de jan. 2021.

- SHORT, T. Formal workplace mentoring: a strategy for engagement. In: SHORT, T.; HARRIS, R. (Eds.) *Workforce Development*. Singapore: Springer, 2014. p. 97-114.
- SIEWERT, K. G.; LOUDERBACK, P. The “Bus Proof” Library: Technical Succession Planning, Knowledge Transfer, and Institutional Memory. *Journal of Library Administration*, v. 59, n. 4, p. 455-74, 2019.
- SOARES, C. B. *et al.* Revisão integrativa: conceitos e métodos utilizados na enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 48, n. 2, p. 335-45, 2014.
- 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.
- SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, v. 8, n. 1, p. 102-6, 2010.
- SRIWICHAI, P. *et al.* The Effectiveness of “Knowledge Management System” in Research Mentoring Using Knowledge Engineering. *International Education Studies*, v. 7, n. 5, p. 25-38., 2014.
- STEVENS, D.; HSU, S. H. Y.; ZHU, Z. Managing tacit knowledge for a software development process: a case study. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 11, n. 1, p. 1250001, 2012.
- SUMBAL, M. S. *et al.* Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*. v. 21, n. 4, p. 907-24, 2017.
- _____. A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 50, n. 4, p. 631-51, 2020.
- 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.
- TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, v. 15, n. 4, p. 404–28, 2016.
- TREES, L. Knowledge management thrives on partnership. *KM World*, v. 27, n. 6, p. 22-24, 2018.
- URSI, E. S.; GAVÃO, C. M. Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 14, n. 1, p. 124-31, 2006.
- VALENZUELA, M. B. *et al.* 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. 115-36.
- VANZELLA, E. A.; NETO, E. A. L.; 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.
- VAZIFEDOST, H., NEMAT, B. Factors affecting knowledge management in the ministry of communications and information technology. *International Business Management*, v. 10, n. 10, p. 1784-92, 2016.

VELLA, S.; PACE, C. Malta: safeguarding welfare through flexicurity. In: SCHUBERT, K. et al. (Eds). *Challenges to European Welfare Systems*. Springer: Cham, 2016. p. 513-37.

VOIT, K.; CARSON, D. Retaining older experienced nurses in the Northern Territory of Australia: a qualitative study exploring opportunities for post-retirement contributions. *Rural and Remote Health*, v. 12, n. 2, p. 1881, 2012.

WEBER, F. et al. Expertise transfer: a case study about knowledge retention at airbus. In: IEEE INTERNATIONAL TECHNOLOGY MANAGEMENT CONFERENCE, 22, 2016, France. *Anais eletrônicos...* France, IEEE, 2016. Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7458681>. Acesso em 24 de jan. 2021.

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. 100-9, 2012.

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

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista de Ciências Humanas*, v. 1, n. 4, p. 157-76, 2000.

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. 160-82.

Recebido em: 7-2-2021

Aprovado em: 10-10-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>