

ENVELHECIMENTO, INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO E RELAÇÕES INTERGERACIONAIS (um estudo em empresas metalúrgicas do abc paulista)

RENATA EISINGER

Universidade Metodista de São Paulo
eisinger.renata@gmail.com

ENVELHECIMENTO, INTERCÂMBIO DE CONHECIMENTO E RELAÇÕES INTERGERACIONAIS (um estudo em empresas metalúrgicas do abc paulista)

RESUMO

Este estudo trata de investigar e compreender o fenômeno do envelhecimento da população no Brasil e também como certas organizações se preparam para essa realidade no interior de sua força de trabalho. Do mesmo modo, trabalha sobre gestão e possível transferência, ou intercâmbio, de conhecimento acumulado por seus colaboradores. A questão que norteia este estudo é: atos geracionais de transferência de conhecimento dão-se entre as gerações na ante-sala da aposentadoria e de sua sucessão? Para responder a estas questões, os referenciais foram os estudos de Ferrigno (2006), Davenport e Prusak (2003), Takeuchi e Nonaka (2008), que apresentam categorias norteadoras para esta pesquisa, delimitada em duas empresas metalúrgicas no ABC Paulista, considerado o sindicato da categoria. A metodologia utilizada neste estudo foi qualitativa, com pesquisa exploratório-descritiva, por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas. O cotejo entre observações e entrevistas e a leitura textual promoveu uma produtiva compreensão do fenômeno. O trabalho permite inferir que as organizações compreendem a importância do processo de envelhecimento da força de trabalho em seu contexto organizacional e que é preciso estabelecer práticas para os intercâmbios do conhecimento gerado por seu principal ativo (o colaborador com maior idade) e promover a educação intergeracional.

Palavras-chave: Envelhecimento; Gerações; Transferência do Conhecimento; Educação Intergeracional.

ABSTRACT

This study treat to investigate and understand the phenomenon of people aging in Brasil and as well, how some organizations prepare to this reality within their workforce. In the same way, it works about management and possible transfer or knowledge interchange acumulated by their employees. The matter that drives this study is: Generational acts of knowledge transfer are given between generations previously to their workforce retirement and sucession ? To answer this questions, the referentials were the study of Ferrigno (2006), Davenport and Prusak (2003), Takeuchi and Nonaka (200), that present their driven categories to this research, delimited in two metallurgical companies from ABC Paulista, considered the class union. The methodology used at this study was qualitative, with research exploratory and descriptive, by application of semi-structured interviews. Colation between comments, interviews and reading textual promoted a productive understanding of phenomom. The work allows to infer those organizations understand the importance of the workforce aging process within the organizational context and it is needed to establish practices to generate knowledge interchange by their main active (the worker with major age) and to promote intergeneration education.

Keywords: Aging; generations; Transfer of Knowledge; Intergenerational education.

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional é um desafio para o governo, organizações e instituições universitárias. O Brasil enfrenta uma profunda mudança na composição da pirâmide etária, cujos estudos indicam a ocorrência da transformação por três motivos básicos: diminuição da taxa de mortalidade, aumento da expectativa de vida e redução da fecundidade.

As transformações na estrutura etária têm levado as organizações a refletir sobre a importância de se compreender o envelhecimento da sua força de trabalho e de como gerir esse novo fenômeno, possibilitando estratégias que garantam vantagem competitiva no que se refere à valorização do seu ativo (seu colaborador mais velho) e do seu conhecimento tácito gerado em sua trajetória na organização. Nesse sentido, será preciso desenvolver projetos e políticas que promovam a disseminação desse conhecimento com o devido reconhecimento para esse trabalhador.

Disseminar o conhecimento adquirido por esse grupo e estabelecer as relações entre as diferentes gerações é um desafio. Ferrigno (2010:34) relata que “podemos, pois, considerar que as gerações são socialmente construídas, porque, antes de tudo, o indivíduo é que é socialmente construído” e que as gerações são constituídas em um contexto histórico e social, isto é, os membros atuam de certo modo porque ocupam o mesmo espaço onde estão localizados.

É preciso compreender a estratificação em relação às características das diferentes gerações. Conforme relatam Borges e Magalhães (2011), uma geração possui uma identidade histórica, mas nela encontram-se costumes e comportamentos que se diferem devido à experiência de cada pessoa, ou seja, à sua história de vida. As diferenças entre as gerações que se formam não estão somente na faixa etária, mas em suas atitudes perante a vida e o trabalho. Os autores classificam essas diferenças como produtora dos conhecimentos dentro das organizações.

Assim, esta pesquisa estuda como e se ocorre o processo da gestão e intercâmbio do conhecimento entre as diferentes gerações em empresas da região do ABC Paulista, e também como se iniciou a gestão sobre o envelhecimento da força de trabalho e a preocupação com esse novo cenário no Brasil.

Com base nos pressupostos apresentados, este estudo visa contribuir para o entendimento do fenômeno em relação ao envelhecimento populacional e investigar como as organizações compreendem a importância de lidar com o processo de envelhecimento da força de trabalho em seu contexto organizacional. Considera-se que é preciso estabelecer práticas para disseminação do conhecimento gerado por seu principal ativo (seu colaborador com maior idade) e promover a relação de aprendizagem intergeracional e a transferência do conhecimento acumulado.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O Envelhecimento no Brasil

O Brasil enfrenta uma desaceleração no ritmo de crescimento populacional e, conseqüentemente, uma mudança em sua composição etária. Os componentes para essa mudança ocorrem por três fatores: aumento da expectativa de vida, diminuição da taxa de fecundidade e diminuição da taxa de mortalidade.

O declínio das taxas de mortalidade, a melhoria da questão do saneamento básico e a redução das taxas de natalidade com o uso dos métodos anticonceptivos orais após a década de 1960 proporcionaram uma mudança demográfica no Brasil de forma mais rápida que na França (IBGE, 2009). A França levou um século para sua população com mais de 65 anos sair de 7% para 14%. O Brasil passará por essa mesma transformação demográfica nas próximas duas décadas conforme aponta o relatório do Banco Mundial (2011).

Segundo o IBGE (2009) a transformação demográfica é uma das mais importantes modificações na sociedade brasileira. O envelhecimento da população torna-se um desafio para o Estado, famílias e mercado de trabalho. Tal desafio implica no desenvolvimento de políticas públicas e distribuição dos recursos para essa população na sociedade.

Para Camaro, Kanso e Mello (2004:25) “O envelhecimento populacional é, hoje, um proeminente fenômeno mundial. No caso brasileiro, pode ser exemplificado por um aumento da participação da população maior de 60 anos no total da população nacional.”

Camaro; Kanso e Mello (2004) relatam que existe um interesse em tratar a inserção do idoso no mercado de trabalho justamente devido ao envelhecimento da População Economicamente Ativa (PEA). Para Goulart Jr. *et al.*, (2009:430) “Com o aumento da expectativa de vida é inevitável à ampliação da participação de pessoas idosas na População Economicamente Ativa (PEA)”.

A força de trabalho está envelhecendo e assim continuará. Passaremos de um envelhecimento saudável para um envelhecimento ativo, sendo que uma pessoa que se aposentar aos 60 anos terá a expectativa de viver ainda mais 30 anos. Os idosos serão parte da População Economicamente Ativa (PEA) o que ressalta a importância do trabalho para o idoso (LOCATELLI; FONTOURA, 2013). A pesquisa desenvolvida pela PWC¹ relata que a retenção desses profissionais será necessária não só pelas questões previdenciárias, mas como alternativa de mão de obra que possui um conhecimento que garantirá de forma estratégica a sustentação do crescimento econômico das organizações.

Para Carvalho (2009) o significado do trabalho pode sofrer envelhecimento social e proporcionar alterações ao longo do tempo pelas experiências vividas; no entanto, para os idosos, o trabalho tem valores mais significativos como, por exemplo, garantir sua autonomia e independência financeira além de sentir-se útil para a sociedade.

Conforme relata França (2011) os riscos e a sobrevivência no futuro desse trabalhador após sua aposentadoria precisam ser antecipados por meio de educação ao longo da vida, ou seja, os investimentos necessários para aposentadoria precisam ser desenvolvidos em longo prazo. Este é um desafio para organizações, governo e universidades, os quais devem buscar a criação de medidas para que essa educação aconteça ao longo da vida desse trabalhador. Para a autora poucas são as organizações que adotam políticas para trabalhadores mais velhos e programas para aposentadoria.

O fato é que as organizações deverão lidar com o envelhecimento da força de trabalho e reter esses trabalhadores de forma estratégica para evitar um grande gargalo e melhorar os processos, tomando como base o seu conhecimento, as suas habilidades e a sua experiência, estimulando as relações entre as diferentes gerações, o processo de transferência do conhecimento adquirido, de modo a buscar formas de preparar esse trabalhador para a sua saída da organização.

Tais questões são descritas a seguir com uma abordagem das gerações e das relações intergeracionais.

¹ Price Waterhouse Coopers Serviços Profissionais Ltda. Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil: Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? – Pesquisa em parceria com a EAESP-FGV apoio Fiesp, Sesi e Amcham – março de 2013. Disponível em: <http://www.siamfesp.org.br/novo/downloads/Pesquisa_Envelhecimento_Forca_Trabalho_PwC_FGV.pdf> acesso em: 02 maio de 2014.

2.2 As Gerações e as Relações Intergeracionais

As competências, habilidades e características de cada geração podem desencadear uma preocupação para as organizações no que refere às relações de trabalho em grupo, devido à visão do sentido do trabalho que cada uma delas apresenta.

Marques; Dias e Costa (2010) e Ferrigno (2006) relatam que as gerações estão sempre em processo de construção, reconstrução e desconstrução e as novas relações produzem novos comportamentos dentro dos diferentes grupos. Santos Neto e Franco (2010) relatam que as características das diferentes gerações são aproximativas, pois são estudos utilizados e difundidos para o campo da administração. Para Oliveira; Piccini e Bitencourt (2011:3) “Tais características são comuns às diferentes gerações que influenciam o modo de ser e de viver das pessoas nas sociedades e é este um conjunto de comportamentos e valores que diferenciam uma geração da outra”.

França (2011) descreve que é preciso entender as diferenças e semelhanças que existem entre as gerações no ambiente de trabalho para analisá-las: *Baby Boomers*, geração X, geração Y e, a mais recente, geração Z, com seus respectivos valores e atitudes.

O quadro 1, a seguir, permite compreender essas diferentes gerações dentro do contexto no qual as pessoas foram educadas, bem como suas expectativas em relação ao futuro.

Quadro 1 – As diferentes gerações e o trabalho (continua)

Geração <i>Baby Boomers</i>	A geração chamada <i>Baby Boomers</i> tem uma ligação forte com o trabalho. São pessoas com forte senso ético e apesar de conservadoras, protagonizaram a revolução feminista no mundo inteiro. No Brasil essa geração sofreu com a ditadura e conviveu com a hiperinflação na década de 1980. Este fato histórico impossibilitou o planejamento da aposentadoria, pois era impossível planejar o dia seguinte.
Geração X	A geração X valoriza a liberdade e a internet. São pessoas mais tolerantes com as crenças, filosofias e religiões alheias desde que não interfiram na vida dos outros. Na organização essa geração foi atingida pela globalização, fusões, multiculturalismo, pais solteiros e, mesmo tendo ambição profissional, o foco está na família. Percebe como benefícios em um emprego a flexibilidade e a criatividade. O planejamento para aposentadoria pode ser em médio prazo.
Geração Y	Essa geração nasce com a forte influência da internet e sua comunicação ocorre por <i>e-mails</i> e textos, sem o contato frente a frente. Possuem um interesse no que os outros estão ensinando através de um ambiente mais relaxado e descontraído. São pessoas leais aos amigos e trabalham bastante para atender as expectativas do grupo social e dão mais valor à família do que ao trabalho, exercendo um equilíbrio entre vida e trabalho. Existe um forte senso de imediatismo, e as expectativas quanto aos seus relacionamentos e aos serviços são altas. Planejar a aposentadoria é algo para longo prazo.
Geração Z	A geração Z, geração Millennium ou geração internet sofreu com a influência da alta ansiedade passada pelos seus pais e professores. Testemunhou o ataque terrorista de 11 de setembro e a crise global financeira. Uma geração altamente conectada e que tende a sofrer com transtornos de <i>déficit</i> de atenção/hiperatividade em virtude da alta dependência da tecnologia se comparada com as outras gerações. Perseguem resultados mensuráveis e está voltada para a matemática e a ciência. As pessoas dessa geração preferem que as empresas os obriguem a contribuir e a pensar em sua aposentadoria.

Fonte: elaborado pela autora com base em França (2011:53).

Entender as gerações é um fator importante para as organizações e para facilitar o processo de transferência ou intercâmbio do conhecimento. Para Goldani (2004), as questões intergeracionais estão ligadas de alguma forma a conflitos entre gerações, mas que divergem na questão da natureza destes, a qual se pode perceber, segundo a autora, que está associada à insegurança resultante da transformação social.

Pode-se definir, desse modo, que as relações intergeracionais são o vínculo entre duas pessoas ou mais com idades distintas e em diferentes fases da vida possibilitando a troca de

saberes e experiências. Para Teiga (2012) a intergeracionalidade pode ocorrer entre trabalhadores de uma organização e dentro da própria família, com a mãe, filho, avó e bisavó, não se restringindo, apenas, os velhos, crianças e jovens.

Para Calo (2008), as organizações enfrentaram três realidades que influenciaram a força de trabalho: perda do conhecimento devido à aposentadoria; falta de estratégias para reter trabalhadores, e envelhecimento global. Portanto, é preciso pensar de forma estratégica na transferência do conhecimento.

Diante disso, Ferrigno (2006) relata a importância das relações entre as diferentes gerações estabelecendo, assim, uma relação mais solidária, isto é, uma relação com menos conflitos, distantes e competitivas. Os mais velhos transmitem seu conhecimento, memórias e uma formação ética. Os mais jovens transmitem a compreensão sobre a realidade atual, na qual as mudanças acontecem de uma forma mais acelerada e, sobretudo, no que se refere ao campo da tecnologia garantindo, desse modo, que o conhecimento permaneça na organização.

A valorização da intergeracionalidade concentra os saberes de cada indivíduo por meio de suas experiências, habilidades, erros e acertos. O conhecimento desenvolvido ao longo da vida pode ser compartilhado gerando novos conhecimentos entre diferentes gerações.

A seguir, aborda-se a gestão do conhecimento e o processo de transferência.

2.3 Gestão do Conhecimento e Transferência/Intercâmbio do Conhecimento

Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado a ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de ordenação, isto é, uma graduação entre eles: dado, informação e conhecimento. Conforme relatam Davenport e Prusak (2003) a indefinição entre dado, informação e conhecimento em relação ao que significam geram grandes perdas com tecnologias que raramente são satisfatórias. Pode-se definir o conhecimento como uma mistura de valores, contexto e intuições que formam um painel para avaliar experiências e informações.

Para Davenport e Prusak (2003) o conhecimento é uma experiência condensada de valores, informação contextual e intuição, aspectos que proporcionam uma estrutura para avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Os autores relatam que o “conhecimento se produz em mentes que trabalham” (p. 6) e encontra-se, não só nos documentos, mas também nos processos, normas, práticas e nas rotinas organizacionais. A intuição das pessoas é um conhecimento mais amplo e mais profundo que os dados e a informação. As pessoas se referem ao termo “conhecimento” como alguém informado, inteligente, com boa formação e, dificilmente, como um manual ou banco de dados.

O conhecimento tem lugar dentro e entre os seres humanos e é entregue por meios estruturados (documentos, livros etc) e de contatos pessoais (conversas e relações de aprendizado). Estabelece-se o conhecimento como algo valioso, pois pode-se usá-los para tomar decisões mais precisas com relação às estratégias organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O conhecimento como ativo corporativo dentro das organizações é algo implícito. As organizações contratam seus funcionários mais pela experiência, pois o valor do conhecimento desenvolvido é comprovado ao longo do tempo.

Carvalho (2012), Takeuchi e Nonaka (2008) e Davenport e Prusak (2003) o conhecimento é formado por duas categorias: Tácito e Explícito, conforme se pode observar no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Conhecimento Tácito e Explícito

Tácito	O conhecimento tácito não é explicável. Ele é profundamente pessoal, e por isso, muito mais difícil de ser compartilhado. O conhecimento tácito é empírico e prático. Estão presentes neste conhecimento sensações, emoções, crenças, intuições, habilidades e experiências adquiridas pelos indivíduos.
Explícito	O conhecimento explícito é mensurável, além de ser mais racional e teórico. Trata-se de conhecimento cristalizado que pode ser transmitido por palavras, números e fórmulas, pode ser armazenado e transportado em artigos, manuais e banco de dados.

Fonte: adaptado pela autores com base em Carvalho (2012), Takeuchi e Nonaka (2008), e Davenport e Prusak (2003).

Para Calo (2008) o conhecimento explícito tende a ser inequívoco observável e indiscutível, ou seja, é codificável e pode ser transferido. Por outro lado, o conhecimento tácito é inefável e não pode ser transferido facilmente, pois é informal e não codificável, e está na cabeça e na experiência dos outros, e está também incorporado nas pessoas e seu processo de transferência entre elas pode ser lento e incerto.

Takeuchi e Nonaka (2008) e Lyra e Pinto (2009) os autores afirmam também que o processo de criação do conhecimento pode ser definido como espiral que se inicia no ponto individual e se move para o nível de grupo da organização. Elaborado de forma dinâmica e seguindo um padrão dialético o conhecimento na organização é criado, explorado e se mantém.

Para estes autores existe um contra senso entre o conhecimento tácito e explícito, mas um está ligado ao outro. É possível entender o conhecimento tácito quando se permite entender o conhecimento explícito, pois este existe em cada conhecimento tácito e vice-versa.

Takeuchi e Nonaka (2008) desenvolveram o modelo conhecido como SECI (Socialização-Externalização-Combinação-Internalização), está no núcleo do processo de criação do conhecimento, o qual foi adaptado por Kuwamoto (2010). Este modelo é uma combinação diferente das entidades de criação e de como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados, conforme esquema apresentado na figura 1, a seguir.

Figura 1: Modelo SECI

		Conhecimento tácito	PARA	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	DE	SOCIALIZAÇÃO (indivíduo para indivíduo)		EXTERNALIZAÇÃO (indivíduo para grupo)
Conhecimento explícito		INTERNALIZAÇÃO (organização para indivíduo)		COMBINAÇÃO (grupo para organização)

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Kuwamoto (2010, p. 43) e Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23-24).

A socialização é similar à cultura organizacional e aos processos de grupo. A combinação está ligada ao paradigma do processo de informação. A internalização está atrelada ao aprendizado organizacional. Já com o modelo externalização houve um desinteresse pelo estudo organizacional.

É neste modelo que o conhecimento, que é pessoal, único e de difícil comunicação, é convertido e acontece o processo de transferência/intercâmbio do conhecimento.

Em diferentes esferas da gestão do conhecimento já ocorre o processo de transferência do conhecimento no ambiente organizacional. Lyra e Pinto (2009) relatam que a prática para a transferência do conhecimento dependerá de qual conhecimento se quer transferir: tácito ou explícito, conhecimento baseado em uma regra ou em *know how*. Para Calo (2008) a falta de processo para a transferência do conhecimento resulta em perdas muitas vezes irrecuperáveis, portanto são necessárias estratégias para gerir o processo de transferência e capturar e reter esse valioso conhecimento que se perde quando colaboradores mais experientes deixam a organização.

Carvalho e Veras (2008) apontam que alguns autores destacam a proteção do conhecimento que pode também ser denominada ainda como intercâmbio, transferência ou transação do conhecimento. Martins e Martins (2011) ressaltam que o conhecimento deve ser desenvolvido como um processo (criar, compartilhar, transferir e aplicar) e alertam que a perda desse conhecimento tácito pode desencadear um problema estratégico para as empresas. Menezes (2011) observa que “Compartilhamento” e “Transferência do Conhecimento” são utilizados com o mesmo propósito por diversos autores de forma intercambiável.

A transferência do conhecimento acontece no cotidiano da organização e está fragmentado. As organizações precisam fazer o controle desse conhecimento, caso contrário, poderão ter problemas estratégicos, pois o conhecimento não está disponível para contratação no mercado. Para Calo (2008) há que se ter estratégias que possibilitem o processo de transferência do conhecimento encontrado nos seus trabalhadores mais velhos e também em outros membros da força de trabalho, pois esse conhecimento valioso será considerado vantagem competitiva para a sobrevivência das organizações.

É necessário também, conforme aponta o autor que as organizações valorizem o conhecimento adquirido por esse colaborador mais velho e criem formas de transferi-lo de forma proativa, pois esse processo não ocorre de forma espontânea ou natural, é preciso assegurar que o processo de transferência do conhecimento aconteça na organização.

Segundo Kuwamoto (2010) a transferência do conhecimento está atrelada à comunicação entre as pessoas. Embora a tecnologia da informação possa armazená-la, essa comunicação fica restrita ao conhecimento explícito. Ainda conforme a autora, a transferência do conhecimento busca a interação social e o aprendizado e, nesse sentido, há que se considerar a cultura da organização.

Em face de todos esses conceitos, Davenport e Prusak (2003) e Calo (2008) relatam que a transferência do conhecimento deve ser conciliável com a cultura da organização, pois o comportamento dos seus colaboradores está determinado por meio da cultura já estabelecida. Ora, uma transferência ocorrida no interior da cultura significa um efetivo intercâmbio de conhecimento e não uma doação. É importante destacar que algumas culturas incentivam e encorajam a transferência do conhecimento; outras, mesmo que sem intenção, desencorajam esse processo. Segue-se que há maiores e menores intercâmbios.

Os autores relatam também que o compartilhamento do aprendizado que acontece em uma cultura se dá por meio do processo de compreensão e transmissão do conhecimento e de informações mostrando que na vivência existe uma rotina que favorece a continuação da cultura

da organização e de cada membro. Takeuchi e Nonaka (2008) relatam que a rotina permite um mecanismo de criação do conhecimento, pois o diálogo frequente e a comunicação possibilitam o aprendizado e o processo de transferência do conhecimento.

Woida, Gelinski e Valetim (2006) consideram que o *layout* corporativo é motivador para que haja a interação, propiciando, assim, o processo de troca de informações no ambiente de trabalho. Faz-se necessário, portanto, entender a cultura da organização e criar meios para que seus funcionários interajam e sintam-se estimulados a compartilhar o conhecimento. A organização pode criar estratégias para que esse compartilhamento ou essa transferência do conhecimento aconteça como intercâmbio de funcionários, passeios organizados pela organização para funcionários, fóruns voltados para a troca de conhecimento.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (2003) e Calo (2008) afirmam que *transferência = transmissão + absorção (uso)*. Ter o conhecimento disponibilizado não garante sua transferência, pois como já mencionado é preciso que se tenha confiança mútua em quem envia o conhecimento e em quem o recebe e a organização precisa incentivar a transferência do conhecimento para que aconteça de forma voluntária e permanente. Pode-se destacar também, conforme Calo (2008), que é possível mapear funções e identificar quais são ocupadas por colaboradores que estão próximos da aposentadoria e devolver programas que façam a gestão do processo de transferência do conhecimento desse colaborador que está para sair da organização.

A seguir apresenta-se a metodologia utilizada neste trabalho em forma de análise exploratório-descritiva buscando demonstrar como as organizações lidam com o processo de envelhecimento da força de trabalho, e também verificar se é possível estabelecer práticas para a disseminação do conhecimento gerado por seu principal ativo (colaborador mais velho) e estimular a aprendizagem intergeracional e o processo de transferência/intercâmbio do conhecimento acumulado.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A definição do tipo de pesquisa foi pensada de acordo com o que se pretendeu responder em relação ao problema de pesquisa estudado. A metodologia escolhida para este estudo foi à pesquisa qualitativa, pois buscou-se compreender os significados que as pessoas e suas atividades constroem tendo como base sua experiência de vida e sua relação com o mundo.

Em razão da natureza qualitativa do objeto de estudo, considera-se coerente para análise das entrevistas transcritas o uso da pesquisa exploratório-descritiva. Para Marconi e Lakatos (2010) o estudo exploratório tem como princípio a pesquisa empírica e possui como premissa desenvolver questões que buscam aumentar a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo ou o fenômeno e assim possibilitar caminhos para o desenvolvimento de pesquisas futuras mais precisas que possam clarificar e modificar conceitos.

Para Zanella (2009) a pesquisa exploratória permite que o pesquisador tenha flexibilidade na investigação do fenômeno estudado. A pesquisa descritiva, conforme relata a autora, tem como objetivo descrever o fenômeno estudado a partir do olhar do pesquisador e da teoria estudada. Para não ser manipulado e controlado, tal fenômeno deve ser estudado através de um método, ou seja, seguindo procedimentos de coleta e análise para que o pesquisador se afaste do objeto estudado e não coloque impressão pessoal em suas análises. Já o estudo exploratório-descritivo, modelo utilizado nesta pesquisa para análise do fenômeno estudado, é descrito por Marconi e Lakatos (2010) como sendo uma combinação, a qual tem como objetivo descrever o fenômeno de forma completa por meio de análises empíricas e teóricas.

Neste estudo optou-se pelo procedimento de coletas de dados através de entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro prévio, porém flexível para organizar e formular perguntas

durante a entrevista. A pesquisa foi realizada em duas empresas de grande porte do ramo metalúrgico na área automotiva e em um sindicato no ABC Paulista com o objetivo de analisar se as empresas mostravam preocupação com o fenômeno do envelhecimento populacional e se possuíam políticas para gestão estratégicas de pessoas que estavam próximas da aposentadoria, a razão pela escolha das empresas se deu devido ao tempo de trabalho de seus colaboradores, característica do ramo.

Buscou-se preservar as identidades, tanto das empresas quanto do sindicato classificando-os conforme o perfil dos participantes. Para tanto, optou-se por um critério de classificação que, ao mesmo tempo, não revelasse seus nomes, mas que permitisse uma leitura contextualizada dos dados coletados. Assim, foram adotados letras e números para fazer referência às empresas e aos entrevistados, respectivamente. Portanto, os nomes aqui descritos não condizem com os reais.

Esta pesquisa contou com depoimentos de três entrevistados, cujas descrições são:

- A “Entrevistada 1²”, da Empresa X, é supervisora do RH responsável por atribuições globais;
- O “Entrevistado 2³”, da Empresa Y, é gerente da área de RH responsável por remuneração e benefício e do programa de carreiras;
- O “Entrevistado 3⁴”, do Sindicato, é diretor e também atua em uma metalúrgica do ABC.

Cabe ressaltar a informação quanto ao cuidado de preservar a identidade dos mesmos, estes não são tratados pelo nome, mas pela ordem em que foram entrevistados.

A primeira etapa da análise foi identificar os temas presentes no percurso semântico do trabalho. Foram analisados os três principais, a) envelhecimento no Brasil; b) Gerações e as relações intergeracionais; c) Gestão do conhecimento e Transferência do conhecimento. Após a identificação dos temas, passamos a fazer a análise para compreender como os entrevistados compreendem o tema estudado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas entrevistadas mostram que existe uma preocupação com relação do fenômeno do envelhecimento populacional e apontam a importância que o RH na gestão das pessoas que estão saindo da organização para aposentadoria, mas ainda é um processo recente e as dificuldades são grandes em saber como estabelecer processos e programas para essa gestão. A seguir é possível através dos relatos dos entrevistados e com o embasamento teórico perceber como as organizações entendem o envelhecimento da força de trabalho.

A fala da E1 descreve sobre qual a sua percepção sobre o envelhecimento da força de trabalho dentro da organização.

Sim, nós percebemos aqui (Empresa X), nós temos um público jovem muito grande, porém, a Empresa (X), é uma companhia bastante paternalista. Então, nós também continuamos com nossos funcionários até o final das carreiras deles, até eles realmente estarem prontos para a aposentadoria nesse sentido.
(E1)

Este cenário pode ser observado também com o relato do E3 quando em sua reflexão descreve um retrato de preconceito e de valores culturais encontrados na sociedade quando descrevemos o que é ser velho.

É como se valorizasse o novo em detrimento do velho, sendo que o novo nasce desse velho, dessa experiência acumulada, [...] a palavra velho, se for para

² Doravante denominada E1.

³ Doravante denominado E2.

⁴ Doravante denominado E3.

processo de descarte, ele não tem essa utilidade, ele não é visto como alguém que agrega, então eu proporia tirar a palavra velho da sociedade e colocar ancião, porque é alguém que passou por todas as experiências e agregou um conhecimento tal que não está nas escolas. (E3)

Existe um interesse em tratar a inserção do idoso no mercado de trabalho justamente devido ao envelhecimento da População Economicamente Ativa (PEA).

Esta observação pode ser evidenciada ao se destacar a fala da E1 quando esta descreve sobre o modelo de gestão utilizado pela matriz e adaptado à realidade brasileira, ou seja, as empresas buscam conhecimento e referencial onde o processo do envelhecimento já é estudado:

[...] na Alemanha, esse mesmo programa se chama “tandem”, ou seja, eles se interagem como uma engrenagem perfeita, que você consegue fazer o mais velho e o mais jovem, um cúmplice do outro, e um trabalha junto com o outro. E existem também os seniors que falam “poxa, estão me descartando. Já estão pondo alguém no meu lugar”, então é realmente um trabalho difícil. O RH se envolve nisso? Sim, fazendo palestras motivacionais para os seniors, explicando a necessidade, o quão importante ele é para a companhia, o quão importante é o conhecimento dele para a companhia que tanto tempo ele trabalhou, e que agora também é uma oportunidade dele retribuir. (E1)

Com relação às preocupações com políticas que integram as diferentes gerações podem ser evidenciadas com a fala da E1 quando esta faz o seguinte comentário:

[...] uma empresa em que você gosta tanto de trabalhar, você trabalhou tanto tempo, agora é oportunidade, e o seu conhecimento é tão importante para você e para a companhia, é o momento de você passar isso. Você também quer descansar, você também quer agora viajar, curtir seu pé-de-meia que você fez, não é? Então agora é hora também de você retribuir para a companhia. Através de palestras motivacionais para os mais velhos, e para os jovens também, treinamento de trabalho em equipe, como buscar esse conhecimento trabalhando junto, sendo pró-ativo, trazendo o seu conhecimento mais recente das universidades. (E1)

O Entrevistado E2 relata que é preciso preparar essas pessoas para sua saída e a empresa começa a estrutura ainda de forma primária o modelo de gestão que dará suporte aos colaboradores que estão prestes a sair da organização para aposentadoria.

O que a gente quer fazer na verdade é uma preparação pra essas pessoas. De que forma? Antes do desligamento, no tempo de um ano, no mínimo, eu abordo esse colega e falo “olha, nós queremos programar tua saída, dentro do ciclo da organização, você vai se aposentar em x tempo”, então vamos nós definir a data de saída com ele antecipadamente. No mínimo um ano de antecipação. Estamos pensando da seguinte forma: não queremos que ele diminua a performance durante um ano, ele pode pensar assim “olha, já que eu vou sair mesmo, vou diminuir minha performance”. Pra que isso não aconteça, a gente vai traçar um plano de ação pra aquele ano em que ele, ano um ou dois anos, em que ele tá se preparando pra deixar a organização. Então, se ele manter o acordo com o gestor de “performar”, de entregar aquilo que ele sempre vem entregando no mesmo ritmo, no final, na saída dele, quando ele deixar a organização, a gente vai pensar num bônus de saída.(E2)

As competências, habilidades e características das gerações podem desencadear uma preocupação para as organizações no que se refere às relações de trabalho. Marques; Dias e Costa (2010) e Ferrigno (2006) relatam que as gerações estão sempre em processo de construção, reconstrução e desconstrução, isto é, as novas relações produzem novos comportamentos dentro dos diferentes grupos. Entender como são as diferentes gerações e como se relacionam os

diferentes grupos etários torna-se, nesse sentido, um desafio para as organizações. Nas entrevistas fica claro que existe a relação de trabalho entre diferentes gerações.

O E2 faz esse comparativo de gerações ao descrever sobre os conflitos sobre o que acontece da seguinte forma:

Existe sempre. A gente vê isso diariamente, com os nossos trainees aqui, não só com eles, mas também com os estagiários e a gente vê assim, as pessoas mais antigas, com mais experiência se incomodam, mas o que eu vejo também nessa geração, é que eles têm uma inteligência emocional muito grande, eles têm consciência dessas diferenças, eles sabem identificar quem são baby boomers, não pela idade, mas pela mentalidade e, assim, por competências sociais eles acabam identificando meios de tourear esse baby boomer, essa geração X, eles vão colocando isso de uma forma mais soft. Isso na minha área de responsabilidade, a gente consegue contornar bem desde o início com palestras. (E2)

Estas relações também podem ser observadas por meio de vínculos. A E1 relata o vínculo como fonte importante de conhecimento ao descrever:

[...] quando tem a seleção para os meninos do SENAI eles dão prioridade para filhos de funcionários. Não que seja entre um que é filho e outro que não é, (a empresa) vai dar prioridade para quem é, mas quando ela abre, ela abre para filhos de funcionários. Faz os exames e se, eventualmente, todos os filhos de funcionários forem mal, lógico que não vai admitir aqueles. Mas a prioridade em geral, ela dá preferência para filhos de funcionários. (E1)

As questões intergeracionais estão ligadas a conflitos entre gerações. Os impactos das transformações sociais e culturais nas relações intergeracionais evidencia o modo de trabalhar.

Tais aspectos são descritos pelo E3 ao descrever que:

Antes você tinha um trabalho pesado, mas você tinha tempo de descanso e de pensar o trabalho. Hoje não, um computador pensa por você, você só executa mera tarefa ali, de apertar um botão, mas é coisa muito rápida. Hoje você não precisa apertar o parafuso porque tem a máquina que aperta. Só que antes você tinha toda uma preparação, todo um cerimonial. Hoje não, você tem que apertar tanto parafuso. Então esse jovem acaba, de alguma maneira, sendo mecanizado também. (E 3)

A relação intergeracional é interativa e recíproca, ninguém ensina ninguém, todos incorporam realidades diferentes e análises diferentes que conduzam à transformação. (TEIGA, 2012:31-32).

O comportamento das organizações com a estratégia de compartilhamento do conhecimento e de experiências passa a ser, não apenas do colaborador que está se aposentando, mas com o envelhecimento dos futuros trabalhadores. Esta observação pode ser melhor entendida a partir da fala do E3 ao refletir sobre este ponto da seguinte forma:

[...] pensar nesse jovem daqui 30 anos, na sua qualidade de vida, porque se eu não pensar nesse jovem hoje que entra no trabalho e que vai chegar aos 70 anos com qualidade de vida decente para que ele possa continuar útil tanto para si próprio quanto para a sociedade e também para o mundo do trabalho, seria um engodo, pensar no idoso sem pensar nesse jovem. (E3)

É importante salientar que é preciso investir na permanência dos colaboradores na organização, ou seja, reter, pois essa será uma alternativa para o “apagão” de talentos previstos. Compreender as gerações e estabelecer a relação entre elas, ou seja, envolver as diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho evidencia a importância da gestão e da transferência e do conhecimento como estratégia para organização, elementos que são abordados a seguir.

A forma como as organizações poderiam aproveitar o conhecimento do trabalhador mais velho, com maiores possibilidades de reconhecimento e ganhos pessoais, pode ser evidenciado na fala do E3 ao descrever a seguinte situação:

Se esse camarada aqui saiu da fábrica útil, para sua família, para si mesmo, com bastante energia de vida, com gozo, “beleza”, fizemos um excelente trabalho, ele passou por todo o processo de trabalho, que é aparentemente hostil, mas ele conseguiu fazer com que naquele espaço tivesse democracia, tivesse espaço para ele pensar, tivesse espaço para ele construir também seus sonhos, seus ideais de promoções, subindo na carreira. Agora, você vê trabalhadores que ficam anos a fio no mesmo posto de trabalho, com a mesma função, aí você pergunta: “Que tipo de pessoas vão ser essas na sua velhice?”. Frustrado, porque ficou 30/40 anos fazendo a mesma coisa e ninguém conseguiu ver nele o potencial para ele pegar outro cargo, porque esse é um papel da empresa também. (E3)

O E2 relata a preocupação com o processo e a dinâmica de treinamento deste potencial sucessor ao descrever:

A linha que eu trato é o Career, o Career são os trainees. O trainee é uma resposta que nós temos pra manter o conhecimento na organização. Manter o conhecimento de que forma? O conhecimento fresh, o que está vindo do mercado, o que está saindo das universidades de ponta, pessoas que têm um alto potencial de liderança, que a gente pode investir, que serão os líderes dentro da organização. Não significa que eu vou fazer uma passagem de conhecimento, de uma pessoa ativa pra um trainee. (E 2)

A prática de que tipo de conhecimento se quer transferir (tácito ou explícito) é evidenciada na resposta do E3 ao falar sobre um caso conhecido por ele:

No caso da “empresa X” foi um exemplo, saíram vários aposentados, de repente ela (a empresa) viu que essa mão de obra extremamente qualificada não tinha no mercado, então ela não trouxe ele, esse aposentado porque ele era útil pra ele, mas a sua profissão estava em falta no mercado, então se ela teve esse olhar social de reintegrar esse aposentado que pode contribuir ainda mais, eu não sei, só sei uma coisa e é claro, ela (a empresa) procurou no mercado essa profissão e não tinha aquele trabalhador com aquelas habilidades, com o conhecimento técnico, com essa prática. (E3)

Martins e Martins (2011) destacam que o conhecimento deve ser desenvolvido como um processo (criar, compartilhar, transferir e aplicar) e alerta que a perda desse conhecimento tácito pode desencadear um problema estratégico para a organização.

Esta forma de processo segue destacada na fala do E2, que aborda o seguinte procedimento:

Carreer é a forma com que nós trazemos pra organização, um recurso extremamente qualificado pra que ele substitua, pra que ele se torne um gestor no short term. Short term to medium term. Existe um grande investimento da companhia durante o período de dois anos pra que essa pessoa esteja preparada para os grandes desafios que nós temos de crescimento no grupo até 2020. (E2)

Esta observação também pode ser vista na resposta da E1, ao relatar o projeto da organização e sua importância para a transferência do conhecimento:

Nós mapeamos exatamente quem é esse público, quem são esses quase maduros para saírem, que a gente chama de know-how owners críticos. Críticos não porque eles são más pessoas, mas porque eles estão próximos à sua saída. Chamamos todos os gestores desses sênior, o chefe dessa pessoa detentora de

know-how e que está pronta, quase pronta para sair. Chamamos todos os chefes e fazemos um trabalho junto com esses chefes de “qual é o plano de desenvolvimento dos eventuais sucessores”, porque muitos têm certa dificuldade de nomear um sucessor. (E1)

Woida, Gelinski e Valentim (2006) relatam que o compartilhamento do aprendizado que acontece em uma cultura se dá através do processo de compreensão e transmissão do conhecimento. Este processo pode ser evidenciado com a forma de desenvolvimento estabelecida pela cultura interna da organização. Este procedimento apresentado destaca-se na fala do E2 quando este descreve sobre as ações tomadas com os *trainees*.

[...] no final de tudo isso, ela (a trainee) volta pra área. E aí nós teremos um plano de desenvolvimento pra ela. Não significa que ela já vá assumir uma função de gestão logo em seguida, mas nós vamos caminhar pra que isso aconteça mais rápido. E aí tem que ver no lugar de quem. Mas isso a gente vai encaixando no futuro, não tem nada programado. (E2)

O processo de treinamento tradicional dos chamados “aprendizes” demonstra a transferência de habilidades e competências nas organizações, conforme relatam Davenport e Prusak (2003).

Para o processo de aprendizado, este treinamento pode ser observado com a fala da E1:

Uma vez que nós estamos expatriando os nossos funcionários, estamos preparando-os lá fora com o know-how da nossa matriz ou de outras localidades nossas, para quando eles voltarem, transferirem esse know-how para eventuais sucessores daqui, ou seja, os mais jovens que estão chegando. (E1)

Ter o conhecimento disponibilizado não garante sua transferência, pois como vimos é preciso que se tenha confiança mútua em quem envia o conhecimento e em quem o recebe.

A absorção e possível transferência podem ser entendidas através de um programa utilizado pela empresa X com a descrição do programa citado pela E1 que corresponde a:

São dois grupos de funcionários que nós administramos aqui, todos os estrangeiros, todos os brasileiros que estão fora, em qualquer nível. Nós temos listas de expatriados, temos mensalistas, gerentes, executivos. E o outro grupo, outro nicho de mercado, posso chamá-lo assim, são as áreas estratégicas. [...] Uma vez que nós estamos expatriando os nossos funcionários, estamos preparando-os lá fora com o know-how da nossa matriz ou de outras localidades nossas, para quando eles voltarem, transferirem esse know-how para eventuais sucessores daqui, ou seja, os mais jovens que estão chegando. E os expatriados que estão aqui, principalmente os alemães, porque nossa matriz é alemã, então esses alemães vêm para transferir conhecimento também para os novos funcionários, para os jovens que nós estamos recrutando e treinando internamente. (E1)

Para Davenport e Prusak (2003:107) “o conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciamos ou não esse processo”. A transferência do conhecimento busca a interação social e o aprendizado e, por isso, é preciso considerar a cultura da organização para compreender como e se acontece o processo de transferência ou intercâmbio de conhecimento.

Esta forma de interação do processo de transferência considerando a melhor forma de interação social na organização pode ser entendida com a fala do E2 com a seguinte descrição:

Não existe nada assim: “Olha essa pessoa sai e você entra”. Não! A gente sabe que vai ter algum lugar pra ela entrar. E por que a gente faz isso? Para não

melindrar a pessoa que vai deixar a organização. Você percebe? Então esse é um overview [...] (E 2)

A transferência do conhecimento acontece no cotidiano da organização e está fragmentado. As organizações precisam fazer o controle desse conhecimento; caso contrário, poderão ter problemas estratégicos, pois o conhecimento não está disponível para contratação no mercado. Trata-se de processo educacional, intercâmbio de saberes.

A falta de controle/avaliação ou mesmo de um processo bem definido pode acarretar tais problemas na organização, desta forma, a transmissão do conhecimento torna-se um elemento relevante para as práticas de trabalho. A fala do E3 relata o problema da falta deste tipo de gestão ao descrever que:

[...] essa falta dessa mão de obra extremamente qualificada que fez com que o pessoal falasse: “mas ele é idoso”, “não, não importa, ele está útil, ele ainda tem bastante força, está lúcido, então ele pode trabalhar”, então eu tenho um pouco disso, pelo que percebi. (E3)

Em face do exposto, é possível perceber que o fenômeno do envelhecimento da força de trabalho e do processo da transferência do conhecimento pela saída do funcionário em função da aposentadoria pôde ser evidenciado por meio do referencial teórico e também, por intermédio dos relatos dos sujeitos desta pesquisa.

Considerações Finais

A principal conclusão a que se pode chegar após a realização desta pesquisa é a importância e a urgência de se discutir a questão do envelhecimento da força de trabalho e também a importância da gestão do conhecimento tácito nas organizações. O envelhecimento da população economicamente ativa não é apenas um problema brasileiro, mas sim, um fenômeno mundial. O envelhecimento populacional vai afetar diretamente setores como os da saúde pública e previdência privada, e nesse contexto, encontram-se as organizações, as quais também deverão estar atentas a esse aspecto e às suas decorrências.

Diante dessa perspectiva de envelhecimento da população economicamente ativa as inovações no trabalho e emprego têm que ocorrer em curto prazo dentro das organizações, considerando-se que ao se perceber o envelhecimento populacional, do ponto de vista do mercado de trabalho, uma estratégia preventiva precisa ser pensada e montada, pois em breve haverá um contingente cada vez mais reduzido de trabalhadores, o que pode comprometer a vantagem competitiva sustentável.

O envelhecimento populacional é, sem dúvida, um grande desafio para organizações, governos e universidades. no que se refere à atualização dos trabalhadores mais velhos que desejam permanecer no mercado de trabalho, bem como à criação de novas oportunidades para os mais velhos e os mais jovens, aos preconceitos existentes em relação à idade e a como lidar com equipes intergeracionais em idades tão extremas.

Se o desejo das organizações é de serem cada vez mais competitivas dentro de um mundo cada vez mais globalizado, a transferência do conhecimento, que é um processo longo, deve acontecer desde já no seu interior. Entende-se, em face das entrevistas, que as organizações passam a estar preocupadas com esse assunto, haja vista que estão tentando melhorar as relações no trabalho entre jovens e mais velhos, pois as relações intergeracionais são o vínculo entre duas pessoas ou mais com idades distintas e em diferentes fases da vida. Tal vínculo possibilita a troca de saberes e experiências e estas podem/devem ocorrer entre trabalhadores de uma organização.

Logo, as empresas passam a ter consciência de que é necessário fazer uso da transferência do conhecimento acumulado por seus trabalhadores aos novos entrantes a fim de que todo esse

arcabouço de informações e de saberes não fique perdido, mas que possam ser ressignificados pelos novos funcionários a fim de que estes possam, à luz desses alicerces, fazer o novo, produzir mais e melhor, de maneira mais simples, rápida e criativa.

Esta pesquisa teve como foco a análise de um fenômeno que ainda é pouco estudado – envelhecimento da força de trabalho – e uma de suas limitações reside no fato de as organizações ainda não estarem preparadas para falar desse fenômeno, sendo difícil o acesso a informações sobre o tema, o que gera lacunas que podem ser elementos norteadores para futuras pesquisas, portanto pressupõe que as organizações não consideram o estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho uma questão urgente para a organização. No decorrer deste estudo, foram identificados aspectos para novas pesquisas, entre eles, temas que possam analisar a retenção dos colaboradores mais velhos ou a contratação desse grupo como alternativa ao “apagão” de talentos que teremos diante do envelhecimento populacional.

REFERÊNCIAS

- BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais velho**. 2011. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1302102548192/Envelhecendo_Brasil_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em 02 maio 2014.
- Estudos de Psicologia**. São Paulo: v.16, n.2, maio-agosto. p.171-177. 2011.
- CALO, T. J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. **Public Personnel Management**, 37(4), 403-441.
- CAMARO, A. A.; KANSO, S.; MELLO, J. L. Como vive o idoso brasileiro? In: CAMARO, Ana Amélia. *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?* Rio de Janeiro: IPEA, 2004. cap.1, p.26-51
- CARVALHO, A. S. **Gestão de Pessoas e Envelhecimento**: Sentindo do trabalho para o idoso. In: XXXIII Encontro ANPAD. EnANPAD. São Paulo. Set. 2009.
- CARVALHO, I.M.;VERAS,V.M. **A propriedade intelectual como elemento da gestão do conhecimento**: o que compartilhar?. In: XXXII encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set. 2008.
- CARVALHO, F.C.A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Person, 2012.
- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. – Rio de Janeiro: ed. Elsevier, 2003.
- FERRIGNO, J.C. A. Co-educação entre gerações. **Rev.Bras.Educ. Fís**, São Paulo: 2006. Set., v.20, p.67-69.
- FERRIGNO,J.C. **Coeducação entre Gerações**. São Paulo: 2 ed. SESC SP, 2010.
- FRANÇA, L.H.F.P. O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações:A importância da educação ao longo da vida. **Boletim técnico do SENAC**. Rio de Janeiro. V.37, n.2. 2011.
- GOLDANI, A.M. **Relações intergeracionais e reconstrução do estado de bem-estar**. Por que se deve repensar essa relação no Brasil? Goldini.pmd. 2004. p. 211-250.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K., MELLO, R.B., SILVA, A.B.(org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. 2010, p. 89-112.
- GODOI, C.K., MELLO, R.B., SILVA, A.B.(org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores sociodemográficos e de saúde no Brasil 2009**. 2009. Disponível em <

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_sociosaude/2009/indicsaude.pdf>.

Acesso em: 17 nov. 2013.

_____. Sinopse do Censo demográfico 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2013

_____. **Indicadores sociais e municipais: Uma análise dos resultados do universo do censo demográfico 2010.** 2011. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/indicadores_sociais_municipais.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2013.

_____. **Indicadores sociodemográficos prospectivas para Brasil 1991 - 2030.** 2013.

Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/publicacao_UNFP_A.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2013.

KUWAMOTO, P. E. A interação entre gerenciamento de projetos de gestão do conhecimento – Estudos de casos múltiplos de tecnologia de informação em um banco brasileiro. 2010. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. D. S. Envelhecimento populacional e os estudos em Administração. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013

LYRA, D.; PINTO, S.R. R. **Quem sabe, ensina:** O processo de transferência de conhecimento dos trabalhadores maduros. IN: II Encontro de gestão de pessoas e relações do trabalho. Curitiba: Nov. 2009.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, C.L.S.; DIAS, J.F.S.; COSTA, V.R.P. As relações intergeracionais: encontro ou conflitos? . **EFDerportes.com, Revista Digital.** v.15, n.150. Buenos Aires: 2010.

MARTINS, E.C.; MARTINS, N. The role of organizational factor in combating tacit knowledge loss in organisations. **Southern African Business Review.** v.15, n. 1, 2011.

MENEZES, E. A.C. **Compartilhamento do conhecimento:** proposta de um modelo no nível do indivíduo. In: XXX Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro: Set., 2011

OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B.M. **Juventudes, gerações e trabalho (re) situando a discussão sobre a geração Y no Brasil** . In: III encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho EnGPR. João Pessoa: Nov. 2011.

SANTOS NETO, E.S.; FRANCO, E.S. Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. **Revista de educação do COGEIME.** Ano19., n.36, São Paulo, p.9-25, 2010.

TAKEUCHI, H., NONAKA, I. Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2008.

TEIGA, S.A.M. **As relações intergeracionais e as sociedades envelhecidas** – envelhecer numa sociedade não stop: O território multigeracional de Lisboa Oriental. Instituto politécnico de Lisboa – Escola Superior de Educação de Lisboa: 2012.p.2-104

WOIDA, L.M.; GELINSKI, J.V.V.; VALENTIM, M.L.P. Cultura e conhecimento corporativo. **Espacios.** v.27, n.2. Caracas. Ago. 2006.

ZANELLA, L.C.H, **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009 – Link disponível em:< http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291089407.pdf>