

**GESTÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL PARA
TRANSFERÊNCIA
DO CONHECIMENTO
EM PROGRAMAS
DE DESLIGAMENTO
VOLUNTÁRIO EM
EMPRESAS BRASILEIRAS:
UMA REVISÃO DE
LITERATURA**



INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT FOR KNOWLEDGE
TRANSFER IN VOLUNTARY EXIT INCENTIVE PROGRAMS
IN BRAZILIAN COMPANIES: A LITERATURE REVIEW

Alexandre **Pinto da Silva**¹
a1463@fumeec.br

Frederico **Giffoni de Carvalho Dutra**²
frederico.dutra@fumeec.br



Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative
Commons Attribution 3.0.

Data de Submissão: 13/09/2022.
Data de Aprovação: 11/11/2022.

RESUMO

O objetivo do artigo foi investigar as iniciativas para gestão do capital intelectual no processo de transferência de conhecimento em programas de desligamento voluntário e aposentadoria de organizações brasileiras. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, realizada no período de julho a agosto de 2022, no Portal de Periódicos Capes, na Brapci, na base Oasisbr, Anpad Spell e Google Acadêmico. A revisão de literatura permitiu a recuperação de 770 trabalhos. Após a análise dos artigos e aplicação de critérios exclusão, foi possível sintetizar 9 trabalhos, publicados entre 2008 e 2021. Constatou-se que é grande o volume de publicações referentes à transferência do conhecimento, porém ao se tratar do contexto da aposentadoria e desligamento voluntário, o assunto é escasso, com poucas iniciativas propostas pelas empresas brasileiras. Sugere-se como continuidade desta pesquisa uma busca de boas práticas deste tipo de programa em outros países, investigando como as empresas lidam com a perda do capital intelectual.

Palavras-chave: desligamento voluntário; demissão; aposentadoria; transferência do conhecimento; capital intelectual.

ABSTRACT

The aim of the article was to investigate the initiatives for the management of intellectual capital in the process of knowledge transfer in voluntary departure and retirement programs of Brazilian organizations. From the point of view of technical procedures, a bibliographic research was adopted, carried out from July to August 2022, at Portal de Periódicos Capes, at Brapci, at the base Oasisbr, Anpad Spell and Google Scholar. The literature review allowed the recovery of 770 works. After analyzing the articles and applying exclusion criteria, it was possible to synthesize 9 works, published between 2008 and 2021. It was found that there is a large volume of publications regarding the transfer of knowledge, but when dealing with the context of retirement and voluntary termination, the subject is scarce, with few initiatives proposed by Brazilian companies. It is suggested as a continuation of this research a search for good practices of this type of program in other countries, investigating how companies deal with the loss of intellectual capital.

Keywords: voluntary departure; resignation; retirement; knowledge transfer; intellectual capital.

- 1 Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC – PPGSIGC
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-7856>
a1463@fumec.br
- 2 Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC – PPGSIGC
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8666-0354>
frederico.dutra@fumec.br

1 INTRODUÇÃO

Um dos pilares de uma organização é o conhecimento de seus trabalhadores, já que estes detêm informações e desenvolvem o próprio conhecimento que são adquiridos ao longo dos anos. Na opinião de Aguiar e Nassif (2016), muitos autores já consideram que o poder econômico das empresas está em seu capital intelectual, sendo este seu único recurso significativo, pois os ativos do conhecimento tendem a aumentar com o passar do tempo, ao contrário dos ativos materiais. A informação tem sido vista pelas instituições como um recurso capaz de agregar valor aos produtos e serviços por elas prestados.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Somente os indivíduos podem iniciar a criação do conhecimento, e cabe às organizações, proporcionar ferramentas para o desenvolvimento deste conhecimento, para então a organização se beneficiar.

A gestão do conhecimento tem tido papel de destaque nas últimas décadas, sendo estudada e aplicada nas empresas, possuindo atualmente diversos modelos para se gerir os recursos intangíveis das organizações (DURST; EDVARDSSON, 2012). O conhecimento vem se tornando um dos grandes patrimônios das empresas e, para Stewart (2003), o conhecimento é a arma termonuclear da nossa era. As organizações que não fazem a gestão do conhecimento da sua força de trabalho correm risco de perder competitividade perante o mercado, culminando, em muitos casos, com o encerramento das atividades.

Tal situação acomete muitas organizações quando surgem os Programas de Demissões Voluntárias - PDV ou Incentivadas - PDI, muitas vezes implantados a curto prazo, sem que haja

um planejamento adequado de transferência do conhecimento daqueles trabalhadores que deixarão a empresa. Estes programas aparentemente se mostram eficazes, em um primeiro momento, na diminuição dos custos com pessoal, porém normalmente não dão a devida importância à transferência do conhecimento pelos trabalhadores que se desligam, principalmente os que não estavam previstos neste desligamento. Esta transferência pode ser entendida como um processo-chave dentro da gestão do conhecimento, e a sua falta pode reduzir a vantagem competitiva das empresas, colocando-as em dificuldades perante o mercado (MARTINS; MEYER, 2012). DeLong e Davenport (2003) apontam que um elevado *turnover* em uma empresa pode levar a uma “amnésia operacional e institucional perigosa”.

Dessa forma, levando-se em consideração a importância do conhecimento para as organizações, as empresas devem ter cautela ao propor um PDV, pois quando há grande perda de capital intelectual, de forma abrupta e em grande quantidade, pode-se demorar muito tempo para a recuperação deste conhecimento perdido. Tal lapso culmina, em alguns casos, com a recontração do trabalhador desligado, desta vez sendo remunerado com valores superiores ao da sua evasão. Tal atitude configura-se como sendo um paradoxo, haja vista que um dos propósitos do PDV é a diminuição dos custos com altos salários.

Diante do exposto, essa pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: quais as iniciativas para gestão do capital intelectual na transferência do conhecimento em programas de desligamento voluntário em empresas brasileiras?

Tem-se por objetivo investigar as iniciativas para gestão do capital intelectual na transferência de conhecimento nos programas de desligamento voluntário e aposentadorias nas organizações brasileiras.

A temática proposta se faz relevante, na medida em que apesar de ocupar posição de destaque nas organizações, têm sido pouco explorados no contexto da aposentadoria dos trabalhadores e nas políticas e práticas de gestão de pessoas (FOS-SATTI; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2021). Na era do conhecimento, é necessário buscar formas de gerir o conhecimento de maneira assertiva nas empresas. A organização não pode transferir conhecimentos sozinha, sem os indivíduos. Desse modo, incentivar ações voltadas à criação e à transferência de conhecimentos é essencial para o crescimento organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Transferência do conhecimento organizacional

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores e informação contextual, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Na sociedade da informação, o conhecimento torna-se força motriz das organizações e a velocidade da transferência de informações é fator determinante das mudanças (CASTELLS, 1999).

De acordo com Loughridge (1999), gestão do conhecimento é o uso dos recursos intelectuais profissionais em atividades nas quais o conhecimento individual e o externo resultam em produtos caracterizados pelo conteúdo de informação. Trata-se da aquisição, criação, armazenagem, aplicação e reutilização do conhecimento.

Para Sánchez, Chaminade e Olea (2000), a gestão do conhecimento tem como uma de suas características e desafio a transformação do conhecimento tácito para o conhecimento

explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem o conhecimento tácito do conhecimento explícito, sendo o primeiro um conhecimento pessoal, de difícil formulação e explicitação. Já o conhecimento explícito é considerado um conhecimento transmissível, em linguagem formal e sistemática.

Para Barbosa e Barbosa (2019), a transferência do conhecimento é considerada como o ato de disponibilizar o conhecimento para os usuários. Nonaka e Takeuchi (1997) fizeram uso dos conceitos de tácito e explícito a fim de conceberem um modelo de criação do conhecimento denominado de modelo SECI ou “espiral do conhecimento”. O modelo propõe que o conhecimento tácito pode ser transferido entre os indivíduos por meio de um processo de socialização, e que o conhecimento tácito pode se tornar explícito por meio de um processo de externalização. O modelo também assume que o conhecimento explícito pode ser transformado em tácito por meio de um processo de internalização, e que o conhecimento explícito pode ser transformado em outros conhecimentos explícitos por meio de um processo de combinação. Dessa forma, espera-se que o conhecimento organizacional se inicie no nível individual, cresça entre os membros da organização e cruze as fronteiras organizacionais, se tornando interorganizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) ainda salientam que a criação de conhecimento está diretamente ligada ao desenvolvimento de espaços que promovam a interação entre os indivíduos. Estes espaços são denominados ‘ba’, termo japonês que se refere aos aspectos físicos, virtuais e mentais da organização que estimulam a criação de conhecimento.

Por outro lado, os autores Davenport e Prusak (1998) evidenciam a existência de técnicas e recursos para transferência de conhecimento, tais como relatórios, workshops, treinamentos, documentos, banco de dados, intranet e outros. Os autores ainda consideram fundamental o intenso contato

pessoal, no qual o contato direto é insubstituível; daí a relevância da relação mestre-aprendiz.

2.2 Programa de desligamento voluntário

O Programa de Demissão Voluntária (PDV), é um dispositivo usado pelas empresas, visando oferecer a seus trabalhadores alguns tipos de incentivos, para que estes, voluntariamente solicitem o seu desligamento da organização (BESSI; GRISCI, 2003).

Este tipo de programa é legalizado no Brasil, e está previsto na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, em seu artigo 477-B, que foi introduzido pela Lei 13.467, de 13 de julho de 2017:

Art. 477-B. Plano de Demissão Voluntária ou Incentivada, para dispensa individual, plúrima ou coletiva, previsto em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho, enseja quitação plena e irrevogável dos direitos decorrentes da relação empregatícia, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes (BRASIL, 2017).

Essa prática vem aumentando tanto no setor público quanto no setor privado. Para Ernesto, Beltrão e Loureiro (1998) estes programas são estabelecidos para diminuição de custo, readaptação/renovação de quadro de trabalhadores ou simplesmente diminuição de custo com pessoal. Já para Paes Leme e Mazzilli (2001), são programas concebidos pela empresa, que interessam a um número expressivo de pessoas, que em troca de alguns benefícios, se desligam da organização de forma voluntária.

Para Guedes, Calado e Vieira (1998), as motivações para que os trabalhadores façam adesão

ao PDV vão desde a falta de perspectiva na carreira, a própria insatisfação com a empresa, a vontade de deixar de ser empregado e até a verba indenizatória.

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, que para Malhotra (2008) é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória que proporciona percepções e compreensão do contato do problema. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, realizada no período de julho a agosto de 2022, no Portal de Periódicos Capes, na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), na base OASISBR, ANPAD SPELL e Google Acadêmico, buscando identificar as iniciativas para gestão do capital intelectual na retenção e transferência de conhecimento nos PDVs aplicados em organizações brasileiras.

A coleta dos estudos referentes ao tema de pesquisa se deu por meio da utilização de termos na língua portuguesa, a saber: retenção do conhecimento e desligamento e aposentadoria e demissão; gestão do conhecimento e desligamento e aposentadoria e demissão; transferência do conhecimento e desligamento e aposentadoria e demissão.

A revisão de literatura permitiu a recuperação de 770 trabalhos. Após a análise dos artigos com base no título, palavra-chave e eliminação de artigos repetidos, foi possível sintetizar 35 artigos aderentes à proposta deste estudo. A aplicação de novo critério de exclusão, dessa vez analisando-se o resumo e os objetivos dos artigos remanescentes culminou com a seleção de 9 trabalhos, publicados entre 2008 e 2021 e apresentados no Quadro 1.

A análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) foi usada como método para o tratamento e interpretação dos dados coletados.

4 RESULTADOS PARCIAIS

A descrição dos casos selecionados é apresentada no quadro a seguir. O intuito é evidenciar resumidamente os objetivos dos estudos, assim como seus resultados.

Quadro 1 – Artigos selecionados após aplicação dos critérios de exclusão

Autores	Título	Descrição do artigo	Periódico	Setor
1. Lehmkuhl, Veiga e Rados (2008)	A tecnologia de informação como ferramenta de auxílio à gestão da informação e do conhecimento: um estudo de caso do PRC	Evidenciar o Programa de Repasse do Conhecimento - PRC, aplicado na empresa Eletrosul, para a gestão do conhecimento organizacional. É uma ferramenta que possibilitará a retenção, aumento e disseminação dos conhecimentos, considerando a iminente perda de pessoal em função de aposentadorias e do processo de sucessão técnico-administrativa. Em conjunto com a respectiva gerência e o Departamento de Gestão de Pessoas - DGP e após a definição dos "conhecimentos" a serem repassados, o empregado deverá elaborar o seu "Plano de Repasse". O Plano de Repasse deverá ser aprovado pela gerência do empregado e pelo DGP; nessa etapa deverá ocorrer o "Repasse de Conhecimentos" formal para a equipe de trabalho definida pelo gerente do empregado inscrito.	Biblos (SC)	Elétrico
2. Brito, Oliveira e Castro (2012)	Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste	Identificar a percepção dos gestores de uma instituição pública de assistência técnica e extensão rural sobre a gestão do conhecimento. Constatou-se que a organização que dissemina saberes para agricultores familiares não possui internamente a gestão formal do conhecimento que produz. Além disso, a instituição pesquisada é criadora de conhecimento, porém esse não é considerado seu negócio principal.	Revista de administração pública (RJ)	Serviço
3. Silva, Vieira e Baidek (2015)	Para além do fim do arco-íris: motivações e consequências da adesão ao Plano de Demissão Voluntária	Descobrir as principais razões que levam os trabalhadores a aderirem a um PDV, buscando analisar o grau de planejamento, mudança na carreira, realização profissional e apoio familiar. Pesquisa exploratória e qualitativa, investigando trabalhadores que aderiram ao PDV em diferentes instituições públicas de Brasília. Todos foram unânimes em afirmar que fariam a adesão novamente, principalmente devido ao esgotamento psíquico no trabalho.	Revista de Carreiras de Pessoas (SP)	Serviço público

Autores	Título	Descrição do artigo	Periódico	Sector
4. Andrade, Leonardo e Torres (2015)	Aposentadoria compulsória no Brasil	Avaliações críticas sobre aposentadoria compulsória no setor público. Realizada revisão bibliográfica sobre o tema. O artigo abordou a questão dos sentimentos negativos que podem surgir quando da aposentadoria, como senso de inutilidade e perdas sociais, sendo que a falta de preparo para a aposentadoria pode contribuir para esses sentimentos, e o programa de demissão voluntária é uma ferramenta contributiva para isso, pois este programa quase nunca oferece uma preparação para a decisão de se aposentar.	Revista Kairós Gerontologia (SP)	Serviço público
5. Brito e Aquino (2016)	Planos de Demissão Voluntária: reflexos sobre a relação indivíduo-trabalho	Investigar a estratégia da implantação dos PDV, desde sua intensificação de implantação no Brasil, que ocorreu a partir da década de 1990. Feita uma análise, com um foco voltado pelo ângulo do neoliberalismo, da necessidade da época da implantação destes programas, como forma de auxiliar a fusão, venda e privatizações de empresas. A utilização dessa estratégia gerou prejuízos para as empresas devido a perda de pessoal qualificado, pois as organizações não tinham o controle do processo.	Revista de Psicologia (CE)	-
6. Barbosa e Barbosa (2019)	Mudanças de pessoas sem perder o conhecimento: transferência e documentação de conhecimento, um estudo de caso em autarquia municipal	Estudo de caso aplicado à administração pública, que envolve a transferência e documentação de conhecimentos para profissionais de uma autarquia municipal. 23% dos colaboradores estavam próximos da idade para aposentadoria. Foi criado o projeto Trilhas do Conhecimento, focado em 3 objetivos: preservação e registro do conhecimento disperso entre o corpo técnico sênior; aceleração do processo de transferência de conhecimentos para os novos concursados, minimização dos impactos da sucessão dos servidores nos diferentes níveis. Projeto executado por meio de reuniões de planejamento e acompanhamento; seminário de integração dos concursados; workshop com os gestores da autarquia; pesquisa para definição dos conhecimentos prioritários a serem transmitidos; ações de treinamentos conceituais e práticos; desenvolvimento dos gestores e documentação dos conhecimentos prioritários.	Múltiplos olhares em ciência da informação (MG)	Serviço público
7. Fossatti, Mozzato e Grzybovski (2021)	Compartilhamento e transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria: analisando os diferentes BAs	Compreender os processos de compartilhamento e os espaços para a transferência de conhecimentos (ba) entre trabalhadores maduros e jovens no centro administrativo de uma instituição de ensino superior. Entrevista com 32 trabalhadores e observação participante de outros 260. O compartilhamento de conhecimento é um processo de incorporação de conteúdos que ocorre nos espaços formais (reuniões, capacitações, conversas em ambientes virtuais) e informais de trabalho (corredores, banheiros, festas, caronas, cozinha) e sofre influência de questões culturais.	Perspectivas em gestão & conhecimento (PB)	IES

Autores	Título	Descrição do artigo	Periódico	Setor
8. Fossatti e Mozzato (2021)	Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria: uma prática empreendedora?	Debater sobre a relevância em abordar a transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria como uma possível prática empreendedora, a qual pode resultar em satisfação pessoal e desenvolvimento organizacional. Revisão de literatura totalizando 3.252 arquivos retornados. Observa-se que, apesar do crescimento nos estudos internacionais que relacionam conhecimento e empreendedorismo, o debate nacional ainda é incipiente, reforçando a necessidade de mais pesquisas.	Perspectivas em gestão & conhecimento (PB)	-
9. Oliveira e Oliveira (2021)	As Escolhas de Trabalhadores na Maturidade no Contexto de um Programa de Demissão Voluntária	Analisar os fatores que levam os trabalhadores de uma grande empresa brasileira a aderirem ou não a um PDV, focando em trabalhadores com mais de 55 anos e já aposentados. Entrevistas com 16 empregados, sendo 8 que aderiram ao programa e 8 que não aderiram, mas eram elegíveis. As análises focaram nas respostas sobre o que pesou na decisão de aderir ao programa e como a vida está para estes trabalhadores. Os resultados mostraram que a decisão envolveu diversos fatores, incluindo saúde, situação financeira, questões familiares e o significado atribuído ao trabalho.	Sociedade, Contabilidade e Gestão (RJ)	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme evidenciado no Quadro 1, os primeiros artigos referentes à temática gestão do capital intelectual para transferência de conhecimento no contexto dos programas de desligamento/aposentadoria no Brasil surgiram somente a partir dos anos 2000, tendo o seu crescimento acentuado a partir de 2015. Vale menção também acerca dos setores ao qual pertencem as empresas estudadas nos artigos. Percebe-se uma pulverização das áreas, tendo empresas do setor elétrico, autarquias públicas, bancos e instituições de ensino superior. Entretanto, nota-se que apesar de estarem em setores variados, prevalece o regime público. Nota-se também uma ligeira predominância de estudos em periódicos da região Sudeste.

No que tange à temática, os artigos 1 e 6 propõem a implantação de processos e ferramentas de tecnologia para mapear os conhecimentos existentes na organização, em posse de trabalhadores prestes a se desligar, e transferi-los para os demais

membros da organização. Tais iniciativas vão de acordo com os conceitos de externalização e internalização, propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). Além disso, é possível perceber que em ambos os artigos, as empresas fizeram uso de técnicas e recursos para transferência de conhecimento propostos por Davenport e Prusak (1998), como eventos, seminários, além de proporcionarem a criação de um ambiente adequado (ba) para a transferência do conhecimento.

No artigo 7, apesar de haver a descrição dos locais (ba) em que ocorrem as trocas de conhecimento, não fica evidente a proposição por parte da empresa de um processo oficial e sistematizado. O artigo ainda cita a cultura organizacional como fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa em gerir os conhecimentos. Tais práticas são dependentes de aspectos como as relações de confiança e dos sentimentos de gratificação, de perda e resistência.

Já os artigos 2, 3 e 9 optaram pela coleta de dados utilizando questionários/entrevistas, com o objetivo de identificar quais os impactos desses programas nas empresas e na vida dos trabalhadores. As pesquisas 4, 5 e 8 foram realizadas por meio de análises de artigos científicos publicados sobre o tema, sendo pesquisas de cunho qualitativo. Os artigos 4 e 5 abordaram os efeitos causados nos trabalhadores com a implantação destes programas, enquanto o artigo 8 focou em uma discussão transferência de conhecimento de trabalhadores em fase de aposentadoria como uma prática empreendedora. Vale ainda a menção de que os artigos 3, 4 e 9 retratam o sentimento dos trabalhadores e as consequências que a adesão a um PDV pode acarretar, tanto no aspecto positivo como negativo.

Analisando os estudos descritos no Quadro 1, percebe-se que a temática transferência de conhecimento e retenção do capital intelectual, merece maior discussão no que tange às práticas e iniciativas. Tais propostas foram percebidas de maneira clara somente nos artigos 1 e 6.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as iniciativas para gestão do capital intelectual na transferência do conhecimento em programas de desligamento voluntário de empresas brasileiras. Apesar de Brito e Aquino (2016) afirmarem que a estratégia da implantação dos PDVs intensificou-se no Brasil a partir da década de 1990, isso não se reflete no número de estudos e artigos envolvendo o tema e a gestão do conhecimento. Dos 770 artigos recuperados a respeito do tema, somente 9 enfatizaram de alguma forma a preocupação com a transferência do conhecimento em processos de desligamento voluntário e aposentadoria. É grande o volume de publicações referentes à transferência do conhecimento, porém ao se

tratar de iniciativas no contexto da aposentadoria e desligamento voluntário, o assunto é escasso.

Das poucas iniciativas encontradas na revisão, merecem destaque as dos artigos 1 e 6 pela preocupação em usar a tecnologias e processos para mapear, identificar os conhecimentos existentes, elencar os ainda necessários à organização e finalmente propor mecanismos e ambiente propícios à geração e transferência de tais conhecimentos. Os demais artigos buscaram trazer a discussão do tema, por meio de pesquisas quantitativas e/ou qualitativas, mas não apresentam propostas para transferência do conhecimento na prática. Vale menção ainda que prevalecem as publicações que enfatizaram estudos em empresas públicas.

As organizações bem estruturadas devem encarar o conhecimento gerado não como um processo, mas sim como um ativo da empresa. O conhecimento gerado é sustentável e vantajoso, gerando retornos crescentes e dianteiras continuadas, pois os ativos do conhecimento aumentam com o uso.

As empresas necessitam se organizar no tange à gestão do conhecimento de seus trabalhadores, gerando oportunidades para que esse conhecimento aflore e se multiplique entre estes, trazendo sinergia entre diversos setores e, dessa forma, fazendo com que as organizações possam se beneficiar desse capital intelectual. Diante do exposto, a gestão do capital intelectual dentro das organizações, principalmente frente ao desligamento em massa de trabalhadores, se torna de fundamental importância.

Como limitação ao desenvolvimento do artigo, cita-se a escassez de publicações que na língua portuguesa que propõem ferramentas e processos práticos de transferência de conhecimento em organizações brasileiras, no âmbito dos programas de desligamento e aposentadoria. Outra

possibilidade é a utilização de outros termos para buscas, por exemplo, compartilhamento, que é apontado por alguns autores como sinônimo de transferência. Sugere-se para continuidade desta

pesquisa uma busca de boas práticas na implantação deste tipo de programa em outros países, e em outros idiomas, evidenciando como as empresas lidam com a perda do capital intelectual.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A.; NASSIF, M. Os grupos de apoio como canal de compartilhamento da informação e do Conhecimento. *Informação & Informação*, v. 21, n. 3, p. 286-305, set./dez., 2016.
- Andrade, J.; Leonardo, M.; Torres, T. Aposentadoria Compulsória no Brasil. *Revista Kairós-Gerontologia*, v. 18, n. 4, p. 09-27, 2015.
- BARBOSA, M. G.; BARBOSA, R. R. Mudanças de pessoas sem perder o conhecimento: Transferência e documentação de conhecimento, um estudo de caso em autarquia municipal. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, v. 9, n. 2, 2019.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BESSI, V; GRISCI, C. Daqui pra frente vai ter que ser diferente: programa de apoio à demissão voluntária em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, Atibaia, SP. *Anais...* 2003.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em 20 nov. 2022.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Art. 477B. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm Acesso em 20 nov. 2022.
- BRITO, L.; OLIVEIRA, P.; CASTRO, A. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 46, p. 1341-1366, 2012.
- BRITO, N. D.; AQUINO, C. A. **Planos de demissão voluntária**: reflexos sobre a relação indivíduo-trabalho, 2016.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DELONG, D. W.; DAVENPORT, T. Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge. *Employment Relations Today*, v. 30, n. 3, p. 51-63, 2003.
- DURST, S.; EDVARDSSON, I. R. Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, v. 16, n. 6, 2012.
- ERNESTO, R.; BELTRÃO, V.; LOUREIRO, M. R. Reforma da burocracia pública e federalismo no Brasil: a experiência do programa de demissão voluntária nos governos estaduais. *RAP – Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, 113-144, 1998.
- FOSSATTI, E.; MOZZATO, A.; GRZYBOVSKI, D. Compartilhamento e transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria: analisando os diferentes BAs. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 11, n. 3, p. 56-78, 2021.
- FOSSATTI, E.; MOZZATO, A. Transferência de conhecimentos de trabalhadores em fase de aposentadoria: uma prática empreendedora. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 11, n. 1, p. 23-2, 2021.
- GUÉDES, V. A.; CALADO, S. M. R.; VIEIRA, M. M. F. Programa de desligamento voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-funcionários de instituição financeira governamental. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 1998. *Anais ...* Rio de Janeiro: Anpad, 1998.
- LEHMKUHL, G.; DA VEIGA, C.; RADOS, G. A tecnologia de informação como ferramenta de auxílio à gestão da informação e do conhecimento: um estudo de caso do PRC – programa de repasse do conhecimento no setor elétrico. *Biblos*, v. 22, n. 1, p. 19-29, 2008.
- LOUGHRIDGE, B. Knowledge management, librarians and information managers: fad ou future? *New Library World*, v.100, n.1151, p.245-253, 1999.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, v. 16, n. 1, p. 77-96, 2012.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, L. B.; OLIVEIRA, C. M. As escolhas de trabalhadores na maturidade no contexto de um programa de demissão

voluntária. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 96-115, 2021.

PAES LEME, P.; MAZZILLI, C. Análise do Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, Campinas, **Anais...** 2001.

SANCHEZ, P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M. Management of intangibles—An attempt to build a theory. **Journal of intellectual capital**, v. 1, n. 4, p. 312-327, 2000.

SILVA, L.; VIEIRA, J.; BAIDEK, A. Para além do fim do arco-íris: motivações e consequências da adesão ao pdv. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, 2015.

STEWART, T. **Capital Intellectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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