



ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Rita de Cássia do Nascimento

Faculdade de Administração / UERJ – ritanascto@gmail.com

Décio Santiago da Silva Júnior

Faculdade de Administração / UERJ – derciosrj@gmail.com

Com o progresso das tecnologias da informação, pode-se evidenciar um número grande de produções científicas em torno dos temas Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento. Por outro lado, tem-se discutido muito sobre conhecimento organizacional, como um recurso e fonte de vantagem competitiva para as organizações. No entanto, estudos demográficos do IBGE apresentam um cenário de redução do número de trabalhadores no mercado de trabalho e a permanência dos que estão em atividade, para os anos de 2010-2030-2050. Nessa perspectiva, desenvolveu-se um estudo bibliométrico numa abordagem quantitativa de natureza descritiva com o objetivo de mapear as estratégias de retenção do conhecimento de colaboradores praticadas e publicadas no Portal CAPES. Como resultado da pesquisa, verificou-se que os autores que tem mais publicações no período de 2000 a 2016, entre os descritores: Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Aposentadoria, estão localizados nos Estados Unidos. Com relação à distribuição das estratégias identificadas na bibliometria nesse período, nota-se que 14,29% das estratégias estão associadas ao planejamento de sucessão e que 29% delas são aplicadas em conjunto com outras práticas complementares.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Retenção do Conhecimento; PlanejamentoEstratégico.

1. Introdução

A partir da década de 1990, observa-se uma transformação na economia mundial e nacional de grande significado e com mudanças não somente conjunturais, mas também estruturais, que alteraram o ambiente externo das organizações.

Ainda, essas transformações exigem novas competências e habilidades profissionais e os gestores passam a compreender que não sobreviverão sem capital humano e por isso, desenvolvem estratégias de transferência, criação, retenção e compartilhamento de conhecimentos para além da fronteira organizacional.

Neste cenário, tem-se discutido muito sobre conhecimento organizacional, como um recurso e fonte de vantagem competitiva (NADAI, 2006).

Nessa nova realidade, é preciso criar um ambiente propício à criatividade, incentivando a geração de ideias inovadoras, a utilização, medição e acima de tudo a retenção desse conhecimento.

Com o progresso das tecnologias da informação, pode-se evidenciar um número grande de produções científicas em torno dos temas Planejamento Estratégico e Gestão do

Conhecimento. Porém, as abordagens não se esgotam, em virtude das constantes inovações nos processos de gestão corporativa (QUANDT et al., 2009).

Observa-se que as publicações científicas focadas em gestão do conhecimento estão construídas numa abordagem interdisciplinar e sob a égide de diversos métodos de pesquisa.

Nessa perspectiva, desenvolveu-se um estudo bibliométrico que demonstrou a qualidade e a produção de evidências sobre a Gestão do Conhecimento aliada às práticas organizacionais, além das possibilidades de outras pesquisas a partir dos resultados encontrados.

Diante do exposto, apresenta-se a pergunta que conduziu esta pesquisa: Quais são as principais estratégias, publicadas em periódicos nacionais e internacionais, utilizadas pelas organizações com vistas à retenção do conhecimento de seus colaboradores? Tem por objetivo, portanto, mapear a variedade de estratégias de retenção do conhecimento, praticadas pelas organizações, face a seus colaboradores e publicadas junto às linhas de pesquisa que versam sobre assuntos voltados à gestão do conhecimento.

O artigo está estruturado em quatro seções: introdução ao estudo realizado, referencial teórico, com alguns estudos sobre estratégia e vantagem competitiva; aposentadoria; conhecimento; gestão do conhecimento; conhecimento tácito e explícito; espiral do conhecimento; capital intelectual e retenção do conhecimento. Os procedimentos metodológicos utilizados encontram-se detalhados na segunda seção. A terceira seção traz a análise e discussão dos resultados. As considerações finais são apresentadas na quarta seção. Os autores consultados encontram-se nomeados nas Referências. Nos apêndices estão inseridas as tabelas das análises estatísticas e o protocolo de revisão.

2. Influência das tendências demográficas na força de trabalho

Segundo Chiavenato (2014, p. 309) “O capital humano das organizações composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio”. Nesse cenário, as pessoas podem ser consideradas recursos organizacionais ou parceiros da organização.

No contexto de parceria organizacional, o administrador deve possuir algumas habilidades, segundo Katz (1955):

- Conceitual: Consiste na capacidade de utilizar ideias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadoras da ação administrativa, fazendo o administrador ter uma visão do todo.
- Humana: Consiste na capacidade de relacionamento interpessoal e grupal.
- Técnica: Consiste em ter domínio de tecnologias e a habilidade para realizar tarefas peculiares à organização.

Desta forma, não pode ocorrer desperdício de recursos humanos: “de pouco adiantará ter mais pessoas em idade ativa se essas pessoas não puderem efetivamente trabalhar e produzir” (IBGE, 2010).

Tendências demográficas atentam para a redução do número de trabalhadores que entrarão para o mercado de trabalho e para o aumento de permanência dos que estão em atividade, de acordo com projeções sobre a população brasileira para os anos de 2010-2030-2050 (IBGE, 2010).

Na perspectiva educacional, os desafios a serem enfrentados são a garantia de um ensino de maior qualidade e o preparo dos egressos das escolas e das universidades vão entrar em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e talhado pelas novas tecnologias (IBGE, 2010).

Na perspectiva macroeconômica e microeconômica, quanto maior for a geração de emprego e o grau de sua formalização, maiores serão as chances de aproveitamento dos benefícios da estrutura etária do país (IBGE, 2010).

Também a população estará mais envelhecida, demandando a elaboração e operacionalização de estratégias para uma população de 65 anos (IBGE, 2010).

As contribuições desse estudo realizado pelo IBGE (2010) corroboram os argumentos de Drucker (1999) de que atividades centrais das organizações deixaram de ser voltadas para produção de objetos para migrarem para produção e/ou distribuição de informação e conhecimento.

No contexto mundial das políticas públicas, Fleury (2001) argumenta que conhecer, interpretar e criticar as visões de mundo de países e de organizações possibilita antever as tendências mundiais e o comportamento de atores relevantes nas próximas décadas, considerando, inclusive, as perspectivas dos países desenvolvidos.

3. Gestão do Conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Dessa forma, destaca-se que o conhecimento agrega aos recursos existentes e considerados nas estratégias empresariais: terra, capital e trabalho; e vem alterando a estrutura econômica das nações, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano, pois só este detem o recurso do conhecimento (ANTUNES, 2000).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Para esses autores, o conhecimento classifica-se em conhecimento tácito e conhecimento explícito:

a) Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal e facilmente transmitido, sistematizado e comunicado.

b) Conhecimento tácito é difícil de ser articulado em linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis.

Portanto, conhecimento pode ser considerado como uma fonte importante de vantagem competitiva entre as organizações. Logo, tem-se como um grande desafio às organizações transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Segundo Sveiby (1998) uma estratégia orientada para o conhecimento pode oferecer novas oportunidades de negócios porque os ativos intangíveis antes não identificados hoje podem se revelar uma valiosa fonte de receitas tangíveis.

Para Alvarenga Neto et al., (2007), a implementação de programas de gestão do conhecimento norteia e valida amplamente outras atividades vinculadas à gestão do conhecimento, dentre as quais, destacam a gestão do capital intelectual, a aprendizagem

organizacional, a criação e transferência do conhecimento, a gestão da inovação, as comunidades de prática e a inteligência competitiva.

Batista et al., (2005) definem as práticas de gestão do conhecimento como práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Fleury e Oliveira Jr. (2001) definem gestão do conhecimento como uma tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas.

3.1 Retenção do Conhecimento

Nesse enquadramento, é preciso criar um ambiente propício à criatividade, incentivando a geração de ideias inovadoras, a utilização, medição desse conhecimento e acima de tudo a retenção desse conhecimento.

De acordo com Garvin (1997), uma enorme quantidade de conhecimento da organização não pertence a ela e sim aos indivíduos que a compõe. Muitas vezes, quando alguém deixa a empresa, sua experiência vai embora com essa pessoa. Mesmo que ela tenha permanecido muito tempo nessa empresa, poucos se beneficiam das suas ideias.

As argumentações de Garvin (1997) se verificam, quando um colaborador deixa a organização, por aposentadoria, por exemplo.

Contudo, para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam de forma proativa, torná-lo independente de qualquer funcionário. (TERRA, 2005).

Dessa forma, torna-se importante a implementação de iniciativas voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mundo exterior (BATISTA, 2004).

A partir desses conceitos, procurou-se mapear na literatura, por meio de estudos bibliométricos, artigos que possam contribuir para identificar a variedade de estratégias de retenção do conhecimento, praticadas pelas organizações e publicados junto às linhas de pesquisa que versam sobre assuntos voltados à gestão do conhecimento.

4. Método

A presente pesquisa é caracterizada por um estudo bibliométrico numa abordagem quantitativa de natureza descritiva com o objetivo de mapear as estratégias de retenção do conhecimento de colaboradores praticadas e publicadas junto às linhas de pesquisa que versam sobre o tema. Foram realizados levantamento de bibliografias publicadas sobre estratégias de retenção do conhecimento.

Segundo Beuren (2009), “a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados”.

Para Marconi e Lakatos (2001) a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda bibliografia publicada sobre determinado tema, cujo objetivo é colocar o leitor em contato direto com materiais escritos sobre o assunto.

Segundo os estudos de Guedes e Borschiver (2005), as principais leis bibliométricas, que determinam e orientam a análise da produção científica e suas características são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Leis e princípios bibliométricos

Leis e princípios	Foco de estudo	Descrição
Lei de Bradford	Periódicos	Estimar o grau de relevância de periódicos em determinada área do conhecimento.
Lei de Lotka	Autores	Estimar o grau de produtividade de autores
Lei de Zipf	Palavras	Estimar a frequência das palavras em um texto

Fonte: Elaborado a partir de Guedes e Borschiver (2005)

Para Araújo (2006), a análise de citações permite a identificação de uma série de padrões na produção do conhecimento científico. Tais como: autores mais produtivos, procedência geográfica e/ou institucional, frente de pesquisa, periódicos mais citados entre outros.

4.1 Busca e seleção dos artigos

A busca foi realizada no Portal de Periódicos CAPES/MEC, disponível no site <http://www.periodicos.capes.gov.br/> durante os meses de outubro e novembro de 2016, com os seguintes descritores: Aposentadoria, Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento e não foram aplicados limites de data dos estudos. Foram selecionados estudos nos idiomas português e inglês.

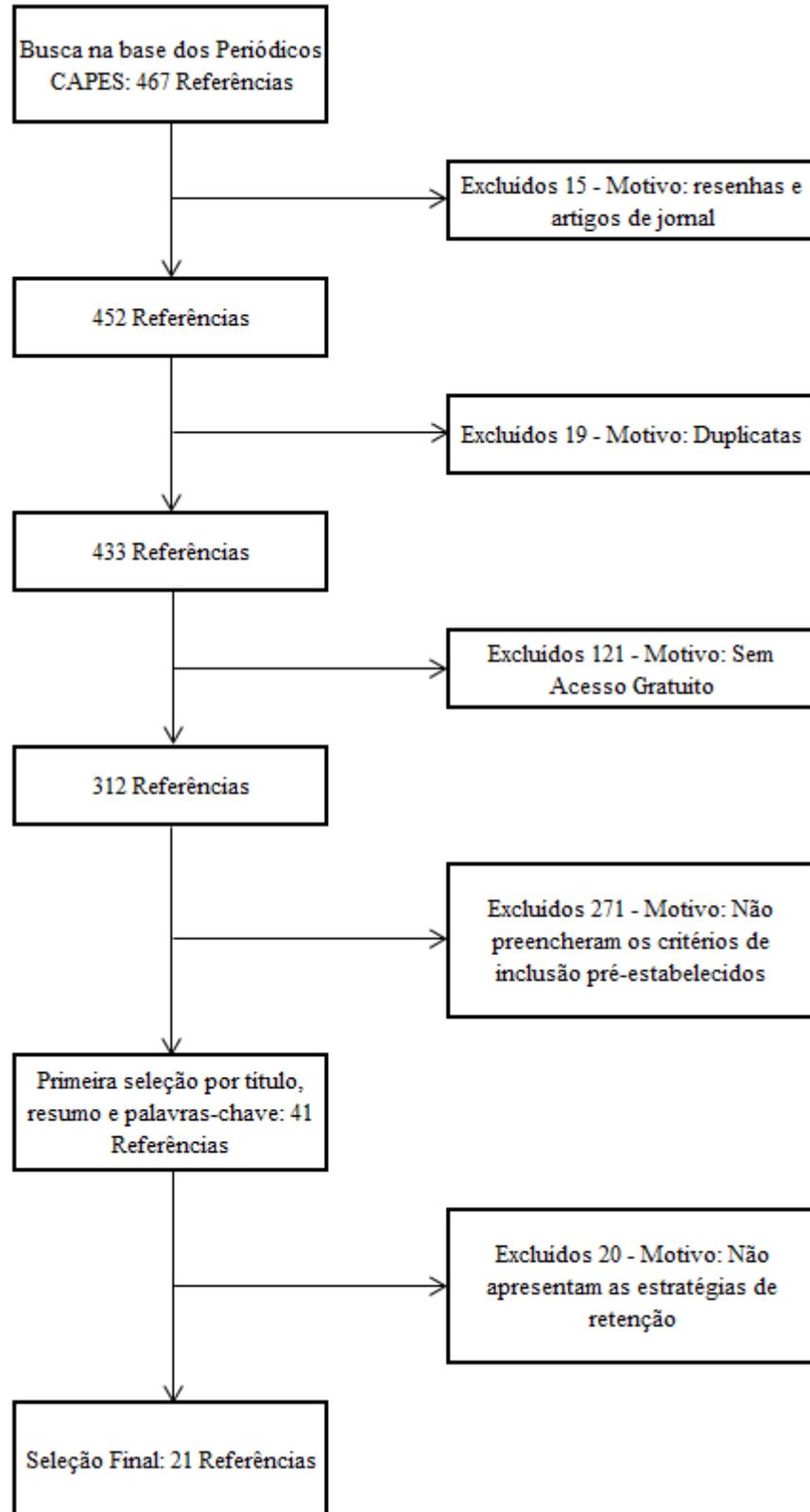
Para coleta de dados utilizou-se os seguintes critérios: inclusão de artigos que mencionem ou traduzam a ideia de retenção/transferência do conhecimento de colaboradores em fase de aposentadoria no título, no resumo e/ou nas palavras-chave; e exclusão - a) artigos que não permitam acesso completo, integral e gratuito; b) idioma diferente das línguas portuguesa e inglesa; c) artigos repetidos; d) artigos que não traduzam a ideia de retenção/transferência do conhecimento de colaboradores em fase de aposentadoria no título, no resumo e/ou nas palavras-chave. Não foram selecionados atas de congresso, resenhas, recursos textuais, livros e artigos de jornal.

5. Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos resultados consiste inicialmente na investigação de 467 artigos que compõem a amostra do estudo, não foram aplicados limites de data, o porte e setor das empresas nos estudos. Para refinar a pesquisa dos documentos, devido a grande quantidade, foram aplicados critérios de exclusão em que permaneceram 21 artigos no idioma inglês.

Essas análises bem como outras, foram implementadas para esta pesquisa e como resultado, foi possível fazer diagnósticos conforme demonstrado no fluxograma de seleção dos estudos na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma de seleção dos artigos do estudo bibliométrico



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No Apêndice são exibidas as características dos estudos referente às estratégias de retenção selecionada nas 21 referências da revisão final. Nota-se que não foram selecionados artigos em português, somente em inglês e que embora não tenha sido aplicados limites de data, as publicações iniciam-se a partir de 2000.

O perfil e as características do estudo foram apresentados em Quadros, de maneira a permitir diversas análises tais como: as metodologias de pesquisa utilizadas pelos autores, a distribuição de publicações realizadas por diferentes períodos e a distribuição das publicações por país de origem dos autores conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Metodologia Usada nos Trabalhos segundo os autores

	Autores	Ano de Publicação	Tipo de Pesquisa	Natureza da Pesquisa	Estratégia de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados
1	Noh, J.B ; Lee, K.C ; Kim, J.K ; Lee, J.K ; Kim, S.H	2000	Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Estudo de Caso	Análise documental
2	Kamara, John M. ; Anumba, Chimay J. ; Carrillo, Patricia M.	2002	Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Análise Bibliográfica e criação de ferramenta
3	Xia, Huosong ; Gupta, Amar	2008	Descritiva/ Exploratória	Qualitativa	Método Comparativo	Análise documental e criação de ferramenta
4	Gonzalez, AJ ; Sherwell B ; Nguyen, J; Becker, Bc ; Hung, V	2015	Descritiva/ Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Método Comparativo	Análise documental e criação de ferramenta
5	Gardan, Nicolas ; Gardan, Yvon	2003	Descritiva/ Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Método Comparativo	Análise documental e criação de ferramenta
6	Jackson, Paul	2010	Descritiva/ Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Análise documental e criação de ferramenta
7	Caldas, Carlos H. ; Elkington, Richard W.T. ; O'Connor, James T. ; Kim, Jung-Yeol	2015	Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica, análise documental e entrevista
8	Alroomi, Anwar ; Jeong, H. David ; Oberlender, Garold D.	2016	Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Pesquisa de Campo	Análise documental e questionário
9	Camel Joe ; Pak Yoong ; Kapila Patel	2013	Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica, análise documental e entrevista

Quadro 2 – Metodologia Usada nos Trabalhos segundo os autores (cont...)

	Autores	Ano de Publicação	Tipo de Pesquisa	Natureza da Pesquisa	Estratégia de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados
10	Levy, Moria	2011	Descritiva/ Exploratória	Qualitativa	Estudo Multi Caso	Análise bibliográfica, análise documental e entrevista
11	Koc-Menard, Sergio	2009	Exploratória	Qualitativa	Levantamento bibliográfico e criação de metodologia	Análise bibliográfica e criação de ferramenta
12	Harvey, Jean- François	2012	Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Observação, análise documental e entrevistas
13	Nicholas J. Scalzo	2006	Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Observação, análise documental e entrevistas
14	Aiman - Smith, Lynda ; Bergey, Paul ; Cantwell, April R. ; Doran, Mark	2006	Descritiva/ Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Levantamento bibliográfico e criação de metodologia	Análise bibliográfica e criação de ferramenta
15	Susan D. Hewitt	2009	Descritiva	Qualitativa	Levantamento bibliográfico	Análise bibliográfica
16	Steven H. Appelbaum ; Heidi Gunkel ; Christina Benyo ; Said Ramadan ; Fadi Sakkal ; Damian Wolff	2012	Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica e questionário
17	Steven H. Appelbaum ; Christina Benyo ; Heidi Gunkel ; Said Ramadan ; Fadi Sakkal ; Damian Wolff	2012	Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica e questionário
18	Pollack, Julien	2012	Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica e questionário
19	Maarit Laiho; Tiina Brandt	2012	Exploratória	Qualitativa/ Quantitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica e questionário
20	Chun, Mark ; Griffy-Brown, Charla	2008	Exploratória	Qualitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica e questionário
21	Rossett, Allison ; Marshall, James	2010	Descritivo/ Exploratório	Qualitativa	Estudo de Caso	Análise bibliográfica e questionário

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Ao examinar o Quadro 2 nota-se que a maioria das publicações utilizou como tipo de pesquisa a exploratória, representando 62% das referências. A pesquisa exploratória busca uma visão geral do problema, fornece uma maior familiaridade ou aprofundamento deste (GIL, 2010). As publicações com os tipos de pesquisas descritiva/exploratória e descritiva, representam 33% e 5% respectivamente. Segundo Vergara (2011, p.42) "a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno".

Em relação a natureza da pesquisa, o número de artigos com pesquisa qualitativa predominou, representando 62% das obras, já que ao ler as referências, os pesquisadores não utilizaram procedimentos estatísticos para a analisar os dados numéricos, como pode ser verificado na coluna técnica de coleta de dados onde foram utilizadas a análise documental, análise bibliográfica e questionário em quase toda a sua totalidade.

Quanto ao aspecto da estratégia de pesquisa, também tivemos 62% correspondente aos estudos de caso corroborando as análises acima, já que houve a necessidade de um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados (GIL, 2010). Para Beuren (2009), o estudo de caso é um procedimento metodológico que tem como característica o aprofundamento do conhecimento a respeito de determinado caso específico.

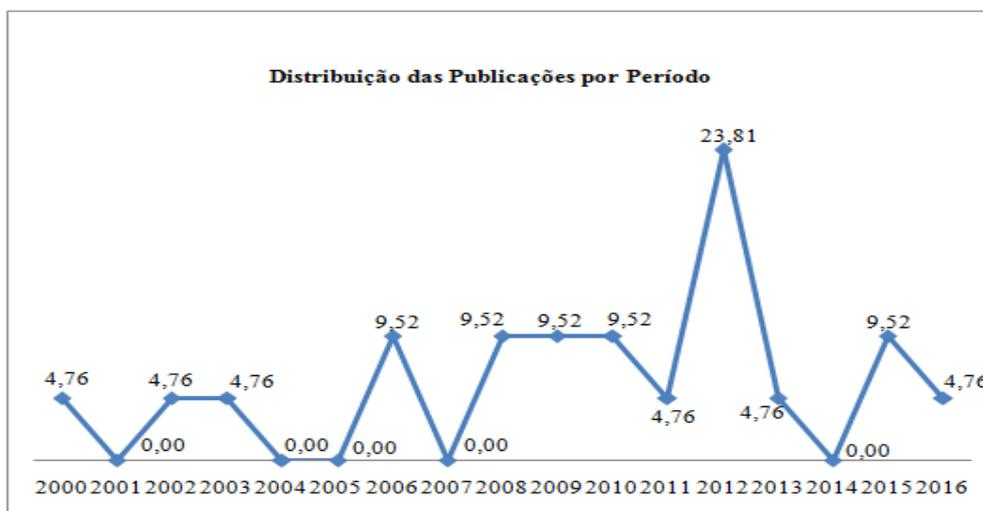
O método comparativo, levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e multi caso também foram utilizados. Os dois primeiros correspondem a 14% cada um e os dois últimos a 5% cada um.

Tabela 1 – Distribuição das Publicações por Ano no período 2000 - 2016

Ano	Quantidades	%
2000	1	4,76
2001	0	0,00
2002	1	4,76
2003	1	4,76
2004	0	0,00
2005	0	0,00
2006	2	9,52
2007	0	0,00
2008	2	9,52
2009	2	9,52
2010	2	9,52
2011	1	4,76
2012	5	23,81
2013	1	4,76
2014	0	0,00
2015	2	9,52
2016	1	4,76
Total	21	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Gráfico 1 - Distribuição das Publicações por Ano no Período de 2000 a 2016



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

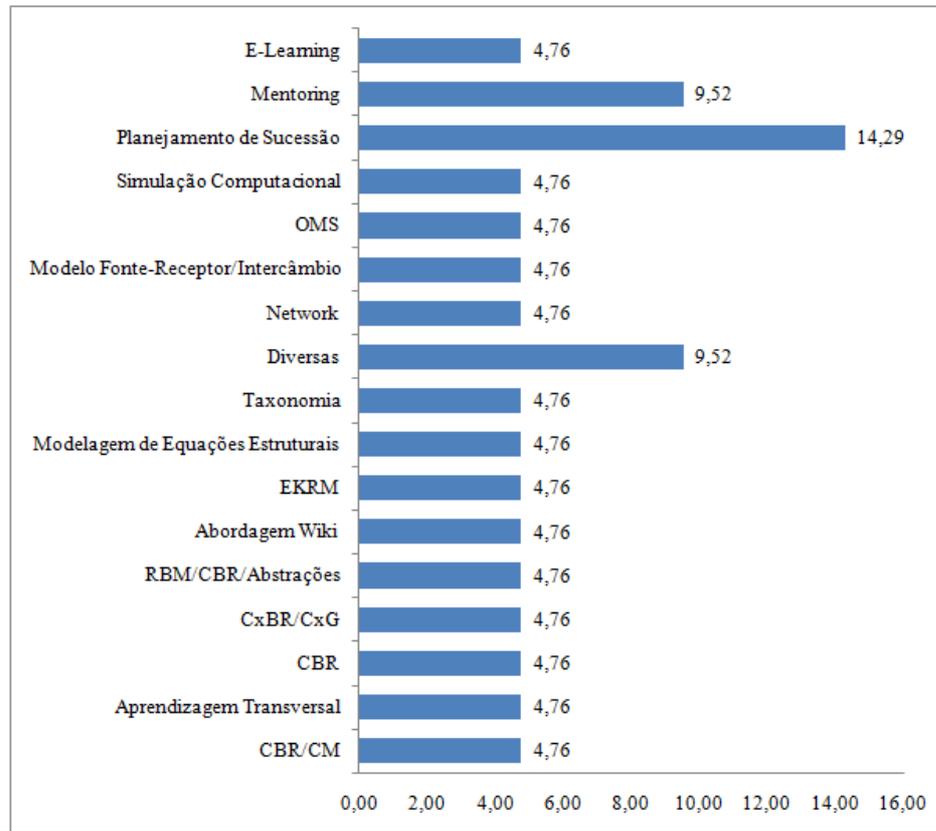
Na Tabela 1 e Gráfico 1 são analisadas a distribuição das publicações selecionadas entre os períodos compreendidos em 2000 a 2016. Constata-se que o ano de 2012 corresponde a 23,81% do total das referências, compreendendo o ano que obteve o maior número de publicações. Observa-se ainda que nos anos de 2001, 2004, 2005, 2007 e 2014, não detectou publicações sobre o estudo entre Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Aposentadoria, gerando um lapso nas pesquisas neste período em relação à retenção de conhecimento em colaboradores nas organizações.

Tabela 2 – Distribuição das Estratégias identificadas na Bibliometria

Estratégia	Quantidades	%
CBR/CM	1	4,76
Aprendizagem Transversal	1	4,76
CBR	1	4,76
CxBR/CxG	1	4,76
RBM/CMR/Abstrações	1	4,76
Abordagem Wiki	1	4,76
EKRM	1	4,76
Modelagem de Equações Estruturais	1	4,76
Taxonomia	1	4,76
Diversas	2	9,52
Network	1	4,76
Modelo Fonte-Receptor/Intercâmbio	1	4,76
OMS	1	4,76
Simulação Computacional	1	4,76
Planejamento de Sucessão	3	14,29
Mentoring	2	9,52
E-Learning	1	4,76
Total	21	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)

Gráfico 2 – Distribuição das Estratégias Identificadas na Bibliometria



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017)

Na Tabela 2 e Gráfico 2, apresenta-se a distribuição das estratégias identificadas no estudo bibliométrico no período de 2000 a 2016. Nota-se que 14,29% das estratégias estão associadas ao planejamento de sucessão e que 29% delas são aplicadas em conjunto com outras práticas complementares adotando o CBR como base para as demais.

No levantamento dos artigos identificados no estudo bibliométrico, verifica-se que as estratégias apresentadas como Diversas são classificadas nesta categoria em virtude da utilização paralela das ferramentas e práticas da gestão do conhecimento como forma de melhor alcançar o desempenho da organização.

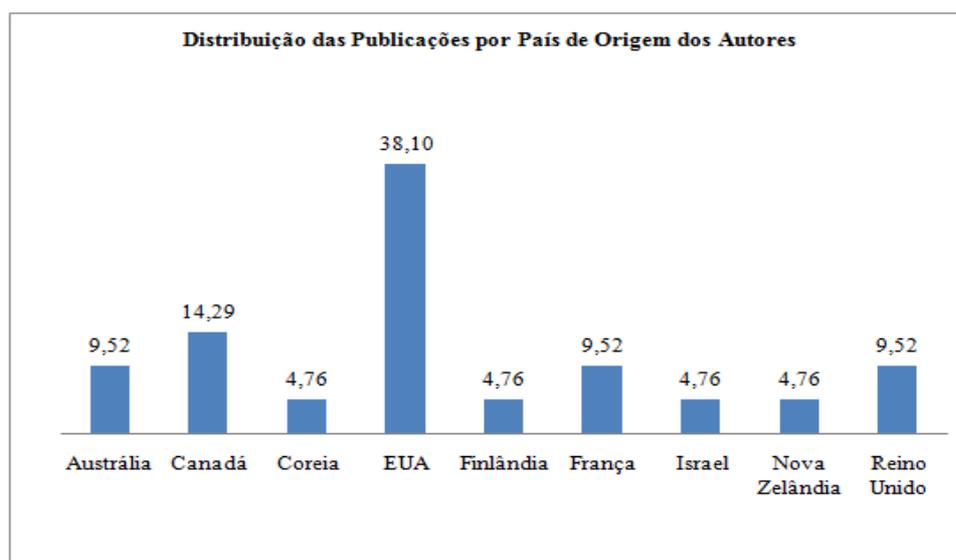
No levantamento da Tabela 3 e Gráfico 3 abaixo, analisa-se que os autores que tem mais publicações no período de 2000 a 2016, entre os descritores: Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Aposentadoria, estão localizados nos Estados Unidos representado 38,10% das pesquisas.

Tabela 3 - Distribuição das Publicações por País de Origem dos Autores

País	Quantidade	%
Austrália	2	9,52
Canadá	3	14,29
Coreia	1	4,76
EUA	8	38,10
Finlândia	1	4,76
França	2	9,52
Israel	1	4,76
Nova Zelândia	1	4,76
Reino Unido	2	9,52
Total	21	100,00

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores (2017)

Gráfico 3 - Distribuição das Publicações por País de Origem dos Autores



Fonte: Elaborada pelos pesquisadores (2017)

Observando-se a Tabela 3 e Gráfico 3, que representa a distribuição das publicações por país de origem dos autores, constata-se que não foram identificados autores brasileiros, fortalecendo a necessidade do desenvolvimento de novos estudos sobre os descritores: Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Aposentadoria, em específico, no Brasil.

6. Considerações Finais

A presente investigação teve como objetivo mapear a variedade de estratégias de retenção do conhecimento, praticadas pelas organizações, face a seus colaboradores e publicadas junto às linhas de pesquisa que versam sobre assuntos voltados à gestão do conhecimento.



Com essa finalidade, procedeu-se uma análise bibliométrica na produção indexada na base de dados do Portal de Periódicos CAPES/MEC, durante os meses de outubro e novembro de 2016, com os seguintes descritores: Aposentadoria, Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento e não foram aplicados limites de data dos estudos. Foram selecionados estudos nos idiomas português e inglês.

Para coleta de dados utilizou-se os seguintes critérios: inclusão de artigos que mencionem ou traduzam a ideia de retenção/transferência do conhecimento de colaboradores em fase de aposentadoria no título, no resumo e/ou nas palavras-chave; e exclusão - a) artigos que não permitam acesso completo, integral e gratuito; b) idioma diferente das línguas portuguesa e inglesa; c) artigos repetidos; d) artigos que não traduzam a ideia de retenção/transferência do conhecimento de colaboradores em fase de aposentadoria no título, no resumo e/ou nas palavras-chave. Não foram selecionados atas de congresso, resenhas, recursos textuais, livros e artigos de jornal.

A análise dos resultados consiste inicialmente na investigação de 467 artigos que compõem a amostra do estudo, não foram aplicados limites de data, o porte e setor das empresas nos estudos.

Para refinar a pesquisa dos documentos, devido a grande quantidade, foram aplicados critérios de exclusão em que permaneceram 21 artigos no idioma inglês.

Para desenvolvimento do artigo, identificou-se a metodologia de pesquisa utilizada nos trabalhos, segundo os autores, distribuição das publicações por ano no período de 2000 a 2016, distribuição das publicações por país de origem dos autores e distribuição das estratégias.

A maioria das publicações utilizou como tipo de pesquisa a exploratória, representando 62% das referências. As publicações com os tipos de pesquisas descritiva/exploratória e descritiva, representam 33% e 5% respectivamente.

Em relação a natureza da pesquisa, o número de artigos com pesquisa qualitativa predominou, representando 62% das obras, já que ao ler as referências, os pesquisadores não utilizaram procedimentos estatísticos para a analisar os dados numéricos, como pode ser verificado na coluna técnica de coleta de dados onde foram utilizadas a análise documental, análise bibliográfica e questionário em quase toda a sua totalidade.

Quanto ao aspecto da estratégia de pesquisa, também tivemos 62% correspondente aos estudos de caso corroborando as análises acima, já que houve a necessidade de um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados (GIL, 2010). Para Beuren (2009), o estudo de caso é um procedimento metodológico que tem como característica o aprofundamento do conhecimento a respeito de determinado caso específico.

O método comparativo, levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e multi caso também foram utilizados. Os dois primeiros correspondem a 14% cada um e os dois últimos a 5% cada um.

Constatou-se que o ano de 2012 corresponde a 23,81% do total de referências, compreendendo o ano que obteve o maior número de publicações. Observa-se ainda que nos anos de 2001, 2004, 2005, 2007 e 2014, não detectou publicações sobre o estudo entre Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Aposentadoria, gerando um lapso nas

pesquisas neste período em relação à retenção de conhecimento em colaboradores nas organizações.

Verificou-se que os autores que tem mais publicações no período de 2000 a 2016, entre os descritores: Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Aposentadoria, estão localizados nos Estados Unidos representado 38,10% das pesquisas.

Com relação à distribuição das estratégias identificadas na bibliometria no período de 2000 a 2016, nota-se que 14,29% das estratégias estão associadas ao planejamento de sucessão e que 29% delas são aplicadas em conjunto com outras práticas complementares adotando o CBR como base para as demais.

Ressalta-se que as estratégias apresentadas, na sua maioria, foram aplicadas em conjunto com outras práticas, principalmente com a contribuição das tecnologias da informação.

Como sugestão para trabalhos futuros é importante que a investigação continue na perspectiva de novos temas, desenvolvendo mais modelos relativos as estratégias e implementação detalhadas. Com o término deste trabalho, surgem novos temas como recomendação para futuras pesquisas e aplicações tais como a aplicação das principais estratégias e modelos de retenção do conhecimento, encontradas em outras organizações.

Referências

ALVARENGA NETO, R.C.D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. *Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira.* Revista Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr. 2007.

ANTUNES, M. T. *Contabilidade e Capital Intelectual.* In: 9ª SEMANA DE CONTABILIDADE DO BANCO CENTRAL. 2000. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/ftp/denor/maria-thereza-usp.pdf>. Acesso em 02 fevereiro 2017.

ARAÚJO, C. A. *Bibliometria: evolução histórica e questões atuais.* Em *Questão: Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - UFRGS*, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006

BATISTA, E.O. *Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.* São Paulo: ed. Saraiva, 2004.

BATISTA, F. F., & QUANDT, C. O. *IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da Pesquisa*. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/observatorio/publicacoes-recentes/235-td-2120-gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica-resultados-da-pesquisa-ipea-2014-praticas-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em Janeiro de 2017.

BATISTA, F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F; TERRA, J. C. C. *IPEA 2005 - Gestão do Conhecimento na Administração Pública.* http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682 Brasília.

BEUREN, Ilse Maria et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração.* 2ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: ed. Campus. 2000

DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DRUCKER, PETER. *Desafios Gerenciais para o Século XXI.* São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, M. T.; Oliveira Jr., M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001.



GARVIN, David. *Uma nota sobre gestão do conhecimento*, Pesquisa nº 9-398-031, preparada para Harvard Business School e publicada em 26 nov. 1997

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 184p, 2010.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S.; *Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica*. In: *CINFORM Encontro Nacional da Ciência da Informação*, 6., 2005, Salvador. Anais... Salvador, 2005

IBGE. *Demografia das empresas 2013*. Disponível em

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2013/default.shtm>. Acesso em fevereiro de 2017.

_____. *Projeção da População do Brasil por sexo e idade para o período 1980-2050*. Disponível em:

https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/metodologia.pdf. Acesso em 15 de Janeiro de 2017

_____. *Estatística do Cadastro Central de Empresas 2012*. Disponível em:

<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv86882.pdf>. Acesso em 02 fev. 2017

KATZ, R. L. *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, jan.fev. 1955, pp. 33-42;

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório e publicações e trabalhos científicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NADAI, F. C. *Uma análise crítica do termo “organizações intensivas e conhecimento”*. Revista GEPROS. Gestão da Produção. Operações e Sistemas, vol.1(n.2), p. 97-106, set-dez/2006

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa (20ª Reimpressão ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando o patrimônio de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Elsevier, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de administração*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE - Características dos estudos referente às estratégias de retenção selecionadas

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
1	0957-4174	Expert Systems With Applications, 2000, Vol.19(4), pp.249-259	A case-based reasoning approach to cognitive map-driven tacit knowledge management	Noh, J.B ; Lee, K.C ; Kim, J.K ; Lee, J.K ; Kim, S.H	2000	Knowledge is at the heart of knowledge management. In literature, a lot of studies have been suggested covering the role of knowledge in improving the performance of management. [...] Therefore, research proposing the explication and reuse of tacit knowledge would contribute significantly to knowledge management research. In this sense, we propose using cognitive map (CM) as a main vehicle of formalizing tacit knowledge, and case-based reasoning as a tool for storing CM-driven tacit knowledge in the form of frame-typed cases, and retrieving appropriate tacit knowledge from the case base according to a new problem. Our proposed methodology was applied to a credit analysis problem in which decision-makers need tacit knowledge to assess whether a firm under consideration is healthy or not. Experiment results showed that our methodology for tacit knowledge management can provide decision makers with robust knowledge-based support.	CBR/CM	Knowledge management; Cognitive map; Case-based reasoning	ScienceDirect (Elsevier B.V.)
2	0263-7863	International Journal of Project Management, 2002, Vol.20(3), pp.205-211	A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy	Kamara, John M. ; Anumba, Chimay J. ; Carrillo, Patricia M.	2002	The effective management of knowledge is being recognised as a vehicle through which organisations can address their need for innovation and improved business performance. This paper describes a framework for selecting a knowledge management strategy that is appropriate to the organisational and cultural context of an organisation. The framework is the main output of the CLEVER (cross-sectoral learning in the virtual enterprise) research project at Loughborough University. It was developed following a detailed study of current knowledge management processes in the construction and manufacturing sectors. The approach represented in the framework underscores the fact that knowledge management is not an end in itself but a means towards the solution of business problems that militate against the efficiency and innovative capacity of a company.	Aprendizagem Transversal	CLEVER project; Knowledge management strategy; Organisational knowledge management	ScienceDirect (Elsevier B.V.)

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
3	1548-0666	International Journal of Knowledge Management, Jul-Sep 2008, Vol.4(3), pp.1-18	A common knowledge sharing model of 24-hour knowledge factory of grid computing based on case based reasoning	Xia, Huosong ; Gupta, Amar	2008	In order to improve the level of decision making and competitive advantage, [...]. This article begins with a description of the 24-hour knowledge factory, the enterprise common knowledge shared (ECKS) methodology and the time-shift sharing model. Next, the notion of a CBR-adapted approach for 24-hour knowledge factory, based on grid computing, is presented. Third, based on the ECKS concept, this article analyzes the use of the model described in this article in decision evolution and builds upon enterprise sharing structure ECK modeling, focusing on activity-work sharing, passive-work sharing and mix-work sharing. Multiple types of enterprise common knowledge transfer mechanisms are presented in this article.	CBR	24-hour knowledge factory; case-based reasoning (CBR); decision evolution; ECK sharing (ECKS); enterprise common knowledge (ECK); grid computing	Scopus (Elsevier B.V)
4	0218-2130	International Journal On Artificial Intelligence Tools, 2015 Oct, Vol.24(5)	A Knowledge Preservation and Re-Use Tool Based on Context-Driven Reasoning	Gonzalez, AJ ; Sherwe ll, B ; Nguyen, J; Becker, Bc ; Hung, V	2015	This article describes a knowledge preservation and re-use tool designed to capture the knowledge of a specific individual at the US National Science Foundation, for later retrieval by successors after his retirement. The system is designed in a Q&A format, where it is sufficiently intelligent to ask for clarifying questions. The primary objective was to create a system that would result in acceptance of the system by the users. The domain of interest to be preserved and re-used was programmatic knowledge about the NSF Industry/University Collaborative Research Centers (I/UCRC) Program, and more specifically, the knowledge of its long-time director, Dr. Alex Schwarzkopf. The system is called AskAlex and it uses a trio of techniques to accomplish its objectives. [...]	CxBR / CxG	Knowledge preservation; knowledge re-use; contextual graphs; user interaction; Q&A systems	Scopus (Elsevier B.V)
5	0957-4174	Expert Systems With Applications, 2003, Vol.25(4), pp.555-568	An application of knowledge based modelling using scripts	Gardan, Nicolas ; Gardan, Yvon	2003	Knowledge management (KM) takes an increasingly significant place in the companies. The field of the KM aims to answer the problems of memory within companies by proposing methodologies to formalise know-how during the different steps of production. [...] Our study relates to the possibility of using the knowledge of an expert in modelling and, more particularly, on the automatic modelling of filling systems in foundry.	RBM/CBR/ Abstrações	Knowledge based engineering; Knowledge modelling; Case based reasoning; Scripts; Reusability	ScienceDirect (Elsevier B.V)

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
6	0263-5577	Industrial Management & Data Systems, 2010, Vol.110(6), pp.908-929	Capturing, structuring and maintaining knowledge: a social software approach	Jackson, Paul	2010	Purpose– Knowledge capture from experts is important when that knowledge is of value, scarce, and threatened by loss, as is the case with the expected departure of “baby boomers” from the workforce. This paper seeks to provide a theoretically grounded, practical methodology for initial knowledge capture and ongoing maintenance of this knowledge using “Web 2.0” technologies. Findings–The paper was able to integrate an initial knowledge capture into an ongoing cycle of knowledge organizing, sharing and maintenance. It was found that, whilst it is an economical and appropriate solution to problems of knowledge loss and knowledge sharing, sustainability of the information capture and its validation and ongoing maintenance by others require explicit management attention.	Abordagem Wiki	Knowledge management, Worldwide web	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)
7	0742-597X	Journal of Management in Engineering, 2015, Vol.31(5), p.4014083(11)	Development of a method to retain experiential knowledge in capital projects organizations	Caldas, Carlos H. ; Elkington, Richard W.T. ; O'Connor, James T. ; Kim, Jung-Yeol	2015	As many professionals near the traditional retirement age, organizations are finding themselves facing a potential mass exodus of their most senior and experienced employees. These potential retirees have a knowledge inventory accrued through a career of successes and failures in their fields.[...] The authors conducted case studies, interviews, and surveys to frame the problem and understand what constitutes a successful experiential knowledge-retention program in capital projects organizations. The result is an experiential knowledge-retention management model that aids in the implementation of a corporate knowledge-retention program, assesses current risk of experiential-knowledge loss across organizational knowledge areas, identifies at-risk individuals whose departure would result in the loss of considerable experiential knowledge, provides a mechanism for effectively planning to transfer the knowledge at risk, and offers guidelines for implementing the plan.	EKRM	Experiential knowledge; Knowledge management; Knowledge-based systems; Organizations	Cengage Learning, Inc.

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
8	0742-597X	Journal of Management in Engineering, 2016, Vol.32(1), p.4015026(11)	Evaluation of methods to retain cost estimating competencies using structural equation modeling	Alroomi, Anwar; Jeong, H. David; Oberlander, Garold D.	2016	The greatest challenge facing the cost estimating profession over the next decade is probably the high retirement rate of senior estimators who have critical knowledge and skills in estimating. Engineering and construction companies in the construction industry are confronted with an imminent need to develop and employ effective strategies and methods to retain experienced estimators' knowledge and skills and successfully transfer to junior estimators. This study investigates the effectiveness of 10 traditional and advanced methods in retaining and developing core estimating competencies. [...] The structural equation modeling (SEM) method was employed to assess the effectiveness of each method in retaining estimating competencies by analyzing empirical cause and effect relationships between methods and estimating competencies. [...] The results show that implementing advanced methods has a higher effect on the development of estimating competencies than traditional methods do.[...]	Modelagem de Equações Estruturais	Cost estimating competencies, Structural equation modeling, Knowledge and skill retention and transfer	Cengage Learning, Inc.
9	1367-3270	Journal of Knowledge Management, 2013, Vol.17(6), p.913-927	Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations	Carmel Joe ; Pak Yoong ; Kapila Patel	2013	Purpose – The purpose of this paper is to describe different concepts of valuable knowledge that are perceived to be lost when an older expert departs from a knowledge-intensive organisation. Findings – Five concepts of valuable knowledge have emerged from the interviews: subject matter expertise; knowledge about business relationships and social networks; organisational knowledge and institutional memory; knowledge of business systems, processes and value chains; and knowledge of governance.	Taxonomia	Small to medium sized enterprises ; Knowledge intensive organisations ; Older experts	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)
10	1367-3270	Journal of Knowledge Management, 2011, Vol.15(4), pp.582-600	Knowledge retention: minimizing organizational business loss	Levy, Moria	2011	Purpose - Knowledge retention is becoming a main challenge in many countries, as knowledge becomes a main asset of organizations. The research questions the challenge of how can organizations minimize the loss of important knowledge while experiencing high levels of retiree? The research aims to suggest a framework for knowledge retention initiatives in organizations.[...]	Diversas	Knowledge management, Information transfer, Knowledge workers, Knowledge continuity	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
11	1447-7282	Development and Learning in Organizations [1477-7282] Koc Menard, Sergio yr:2009 vol:23 iss:2 pg:9 -11	Knowledge transfer after retirement: the role of corporate alumni networks	Koc-Menard, Sergio	2009	<p>Purpose: – The paper argues that organizations can use corporate alumni networks to capture and transfer the knowledge of baby boomers after the latter retire.</p> <p>Findings:– Corporate alumni networks enable organizations to recover the know-how and know-who of their retired employees in two ways. On the one hand, they help employees to preserve their personal relations with retired baby boomers. As a result, employees can rely on their retired colleagues for information and referrals in the same way that they do with other members of their informal networks. On the other hand, corporate alumni networks allow organizations to create a portfolio of working retirees who can be called up when necessary.</p>	Network	Knowledge transfer, Baby boomer generation, Retirement	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)
12	1367-3270	Journal of Knowledge Management [1367-3270] Harvey, Jean-François yr:2012 vol:16 iss:3	Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer	Harvey, Jean-François	2012	<p>The purpose of this paper is to provide the systematic analysis of an innovative, intergenerational knowledge transfer strategy in a knowledge-intensive organization.</p> <p>Findings-Two models for intergenerational knowledge transfer are presented: the source-recipient model and the model of mutual exchange. This research also shows how a context conducive to knowledge transfer was developed, and concludes that this context allowed both explicit and tacit knowledge to be transferred.</p>	Modelo Fonte-Receptor / Modelo Intercâmbio	Intergenerational knowledge transfer, Organizational memory, Knowledge management, Social capital, Information transfer	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)
13	0275-6668	Journal of Business Strategy, 2006, Vol.27(4), p.60-69	Memory loss? Corporate knowledge and radical change	Nicholas J. Scalzo	2006	<p>Purpose– The purpose of this article is to understand the impact of radical change initiatives such as large VEROs or RIFs on the organizational memory system (OMS), specifically the tacit and explicit knowledge held by individuals.</p> <p>Findings– Findings suggest the same OMS devices were in use before, during, and after radical change initiatives occurred. However, the degree or proportion of use of these devices changed after the change initiatives. Overall, there was some loss of knowledge, but the loss appeared to have no effect on the organization's profitability.</p>	OMS	Change management, knowledge management	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
14	0895-6308	Research-Technology Management, July-August, 2006, Vol.49(4), p.15(9)	The coming knowledge and capability shortage: knowledge, skills and experience walk out industry's door opened by the growing wave of retirees	Aiman - Smith, Lynda ; Bergey, Paul ; Cantwell, April R. ; Doran, Mark	2006	OVERVIEW: As the 76 million baby boomers, who represent 28 percent of the U.S. working population, begin retiring, organizations face a knowledge and capability crisis. The experience, knowledge, skills, and networks--the "deep smarts"--of these technical professionals and managers will walk out the door with them. Executives and managers can proactively develop and use decision-support processes to model me areas in their organizations where the knowledge and capability shortages will be severe, and take actions now to mitigate the potential tremendous loss of knowledge.	Simulação Computacional	Critical talent, retirement, decision-support simulation, knowledge loss	Cengage Learning, Inc.
15	0019-7858	Industrial and Commercial Training, 2009, Vol.41(4), p.181-186	The secrets of successful succession planning in the new age wave	Susan D. Hewitt	2009	Purpose--The purpose of this paper is to raise the profile of deep succession planning to identify key talent. Older workers are now forming a significant proportion of the workforce. This cohort could be lost to retirement leaving industry and commerce short of talent. Findings--There is little literature on organisation-deep succession planning. The process needs to be linked to organizational objectives with ownership at all levels.	Planejamento de Sucessão	Older workers, Succession planning, Employee development, Retirement	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)
16	0019-7858	Industrial and Commercial Training, 2012, Vol.44(5), p.281-289	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions - Part 1	Steven H. Appelbaum ; Heidi Gunkel ; Christina Benyo ; Said Ramadan ; Fadi Sakkal ; Damian Wolff	2012	The purpose of this paper is to study and provide a large national publicly traded company with realistic solutions for succession planning. The name of the actual company where all data were collected has remained anonymous and been replaced with Millennium Dynamics, Inc. As a large number of their workforce consists of "Baby Boomers", 50 percent of their employees will be of retirement age within the next five years. Having acknowledged the company's concerns about efficiency of new employees and the loss of morale in senior employees, this two-part article sets out to provide motivational tools for management and suggest solutions to restructure and reorganize in a way to prevent the inevitable - loss of corporate knowledge via succession planning.	Planejamento de Sucessão	Baby Boomer ; Succession planning ; Continuity planning ; Motivation ; Knowledge transfer ; Knowledge management ; Organizational culture	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
17	0019-7858	Industrial and Commercial Training, 2012, Vol.44(7), p.379-388	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions – Part 2	Steven H. Appelbaum ; Christina Benyo ; Heidi Gunkel ; Said Ramadan ; Fadi Sakkal ; Damian Wolff	2012	The focus of the paper is a large, national, publicly traded company. As a large number of its workforce consists of “baby boomers”, 50 percent of its employees will be of retirement age within the next five years. Having acknowledged the company's concerns about efficiency of new employees and the loss of morale in senior employees, this two-part article sets out to provide motivational tools for management and to suggest solutions to restructure and reorganize in a way to prevent the inevitable – i.e. the loss of corporate knowledge – via succession planning.	Planejamento de Sucessão	Baby boomer generation ; Succession planning ; Continuity planning ; Motivation (psychology) ; Knowledge transfer ; Knowledge management	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)
18	0263-7863	International journal of project management [0263-7863] Pollack, Julien ano:2012 vol:30 fasc:8 pág:877	Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme.	Pollack, Julien	2012	Companies around the globe are facing issues associated with an ageing workforce. One of the most significant of these issues is how the knowledge of a workforce that may be close to retirement can be effectively transferred to less experienced generations.[...] This paper reviews a Knowledge Management Programme successfully implemented within an Australian organisation, which has taken an innovative approach to programme management, emphasising visibility, senior management support and leveraging participant enthusiasm, rather than an emphasis on definition and control.[...]	Mentoring	Managing programmes; Complexity Theory; Communication; Control; Managing change; Knowledge management	ScienceDirect (Elsevier B.V.)
19	1362-0436	Career Development International, 2012, Vol.17(5), p.435-457	Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future	Maarit Laiho; Tiina Brandt	2012	Purpose–The article aims to report the findings of quantitative and qualitative analysis of the benefits, drawbacks and future prospects of formal mentoring in medium-sized and large organisations. Findings–The results reflect the organisations' current situation, and the issues that are important to the HR function. Mentoring is primarily used to transfer tacit knowledge from those near retirement to younger colleagues, foster the personnel development and create well-being at work.[...] Among the future potential deliverables of mentoring are strengthening competence management, creating well-being and enhancing an organisation's image.[...]	Mentoring	Formal mentoring, Mentor, Protege, Medium-sized enterprises, Large enterprises	Emerald Journals (Emerald Group Publishing Limited)

	ISSN	Publicado em:	Título	Autores	Ano de Publicação	Resumo	Estratégias da retenção	Palavra-chave	Fonte
20	1522-8053	Journal of Information Technology Case and Application Research, 2008, Vol.10(1), pp.26-51	Weighing the tradeoffs of knowledge management systems implementation: the case of pratt-whitney rocketdyne	Chun, Mark ; Griffy-Brown, Charla	2008	[...] At the turn of the century, Aerospace firms began to use information systems to develop, retain, transfer, and reuse knowledge -- a practice referred to as Knowledge Management (KM). In this case study, we highlight the KM efforts of Pratt-Whitney Rocketdyne. The firm invested \$2.5 million to minimize knowledge drain in the organization, resulting in an immediate \$25 million cost savings. However, the firm's Chief Knowledge Officer (CKO) needed to determine the extent to which the company should reengineer and change the firm's existing IT infrastructure to support the KM Team's objectives. Several best practices for knowledge management practiced by the Southern California Aerospace Industry are presented.	Diversas	Knowledge management, knowledge management systems, Information Systems, Information Technology, IT Infrastructure	ProQuest LLC All
21	1939-5256	Journal of Asynchronous Learning Networks, 2010, Vol.14(2), p.19(9)	What corporate training professionals think about e-learning: practitioners' views on the potential of e-learning in the workplace	Rossett, Allison ; Marshall, James	2010	An exploratory study of 954 mostly veteran workplace learning professionals sought to determine why respondents adopt e-learning. The results indicated that they see e-learning was most valuable for delivering instruction governing familiar company tasks, such as providing information about products, fulfilling compliance requirements, and securing standardization. While the results were largely predicted by the investigators, respondents offered one surprising conclusion. Respondents believe that e-learning is useful in capturing and sharing best practices. [...]	E-Learning	e-Learning, Corporate Training, Compliance, Globalization, Soft Skills, Corporate Training Professionals, Survey	Cengage Learning, Inc.

Fonte: Elaboração própria a partir dos estudos selecionados na revisão sistemática (2017)