



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Qual a influência da diversidade geracional no processo de transferência de conhecimento numa organização?

Uma meta-análise qualitativa

por

Maria Roby Sárrea de Antas de Queiroz

Católica Porto Business School

2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Qual a influência da diversidade geracional no processo de transferência de conhecimento numa organização?

Uma meta-análise qualitativa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Maria Roby Sárrea de Antas de Queiroz

sob orientação de
Professora Doutora Marisa Tavares
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Julho de 2025

Agradecimentos

À Professora Doutora Marisa Tavares e à Professora Doutora Maria Isabel Guimarães, pela orientação e disponibilidade constante ao longo deste percurso, expresso a minha sincera gratidão. Agradeço também à Universidade Católica por todo o apoio e ambiente de aprendizagem proporcionado.

À minha família, ao meu namorado e aos meus amigos, agradeço pelo apoio, paciência e motivação em todas as fases deste caminho.

A todos os que, de forma direta ou indireta, me acompanharam nesta etapa, o meu agradecimento.

Obrigada.

Resumo

A diversidade geracional constitui um desafio na gestão e transferência de conhecimento (TC) nas organizações. A coexistência de Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z no ambiente de trabalho intensifica obstáculos na comunicação e na transmissão eficiente de conhecimento. Jiří (2016) destaca a necessidade de uma força de trabalho diversificada para soluções inovadoras, enquanto Wilson (2009) salienta a importância de preservar a cultura organizacional e de facilitar a adaptação a rápidas mudanças tecnológicas.

Neste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa para analisar de que forma as diferentes gerações influenciam os processos de TC, identificando estratégias para superar barreiras comunicacionais e promover a sustentabilidade organizacional. A TC, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), é entendida como o processo sistemático de partilha de saberes tácitos e explícitos entre indivíduos ou grupos, sendo, de acordo com Novianto e Puspasari (2012), profundamente moldada pelas características geracionais.

Compreender estas dinâmicas revela-se fundamental para enfrentar desafios relacionados com a comunicação e os métodos de execução de tarefas, potenciando as oportunidades que emergem da interação entre diferentes gerações no contexto organizacional atual.

Palavras-chave: Diversidade Geracional; Conhecimento; Organizações; Recursos Humanos

Número de Palavras: 9911

Abstract

Generational diversity constitutes a challenge in management and transfer of knowledge within organisations. The coexistence of Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z in the workplace intensifies obstacles in communication and the efficient transmission of knowledge. Jiří (2016) highlights the need for a diverse workforce to foster innovative solutions, while Wilson (2009) emphasises the importance of preserving organisational culture and facilitating adaptation to rapid technological changes.

In this study, a qualitative approach was adopted to analyse how different generations influence knowledge transfer processes, identifying strategies to overcome communication barriers and promote organisational sustainability. Knowledge transfer, according to Nonaka and Takeuchi (1995), is understood as the systematic process of sharing tacit and explicit knowledge among individuals or groups and is, according to Novianto and Puspasari (2012), profoundly shaped by generational characteristics.

Understanding these dynamics is essential to address issues related to communication and task execution methods, enhancing the opportunities that arise from the interaction between different generations in the current organisational context.

Key-words: Generational Diversity; Knowledge; Organisations; Human Resources

Number of Words: 9911

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras:.....	xiii
Índice de Tabelas:	xiii
Lista de Siglas e Abreviaturas:.....	xiv
Introdução.....	15
1. Enquadramento Teórico	16
1.1. Dinâmicas e Desafios da Diversidade Geracional nas Organizações ..	16
1.2. Estratégias e Impacto na Transferência de Conhecimento.....	19
1.3. Abordagens Multigeracionais e a Gestão de Recursos Humanos.....	22
1.4. Reflexão e Síntese Integrativa	26
2. Metodologia.....	29
2.1. Critérios de Pesquisa e Fontes de Dados	30
2.1.1. Palavras-chave	30
2.1.2. Critérios de Inclusão	30
2.1.3. Critérios de Exclusão.....	31
2.1.4. Bases de Dados.....	31
2.2. Protocolo de Pesquisa e Integridade Metodológica	32
2.2.1. Processo de Seleção de Artigos e Diagrama PRISMA.....	33
2.3. Análise de Conteúdo.....	35
3. Apresentação e Discussão dos Resultados	37
3.1. Diversidade Geracional	40
3.2. Gestão do Conhecimento	41

3.3. Cultura e Transformação Organizacional.....	43
3.4. Transformação Digital, Espaços Territoriais e Colaboração Digital	44
3.5. Inovação e Colaboração Intergeracional	46
3.6. Mentoria e Aprendizagem Intergeracional	48
3.7. Barreiras e Boas Práticas na Transferência de Conhecimento	49
Conclusão.....	51
Declaração de uso de Inteligência Artificial (AI)	53
Bibliografia:.....	55
Apêndice	61
Apêndice A: Processo de Categorização	61
Apêndice B: Sistematizada das Boas Práticas.....	65

Índice de Figuras:

Figura 1: Diagrama de Prisma	34
------------------------------------	----

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Síntese Descritiva	28
Tabela 2: Número de artigos encontrados na pesquisa.....	33
Tabela 3: Análise de Conteúdo: Temas e Subtemas.....	36
Tabela 4: Categorização com excertos exemplificativos.....	38

Lista de Siglas e Abreviaturas:

Recursos Humanos – RH

Tecnologias de Informação – TI

Gestão de Conhecimento – GC

Transferência de conhecimento - TC

Introdução

A diversidade geracional nas organizações é uma realidade crescente, com a coexistência de Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Millennials) e Geração Z, geram-se ambientes ricos em experiências e valores diversos. Esta diversidade contribui para a construção de uma cultura inclusiva e cria desafios à gestão eficaz (Jiří, 2016). Um dos principais desafios é a transferência de conhecimento (TC), frequentemente dificultada pelas diferenças de comunicação entre gerações (Sprinkle & Urick, 2018). Este problema agrava-se com a saída de profissionais experientes, resultando na perda de conhecimento acumulado (Novianto & Puspasari, 2012). Compreender como as gerações interagem e aprendem é essencial para assegurar a continuidade do conhecimento organizacional.

As dinâmicas geracionais podem enriquecer a partilha de conhecimento e impulsionar a inovação, desde que sejam adotadas estratégias ajustadas à diversidade existente (Brčić & Mihelič, 2015). Neste enquadramento, a presente investigação procura responder à questão: “Qual a influência da diversidade geracional no processo de transferência de conhecimento numa organização?”, tendo como objetivos analisar de que forma as diferentes gerações influenciam os processos de transferência de conhecimento, identificar estratégias para superar barreiras comunicacionais e promover a sustentabilidade organizacional. Para atingir estes objetivos, apresenta-se uma revisão da literatura sobre diversidade geracional e transferência de conhecimento, descreve-se a metodologia utilizada, expõem-se e discutem-se os resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações para futuras investigações nesta área.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Dinâmicas e Desafios da Diversidade Geracional nas Organizações

Nas últimas décadas, as dinâmicas das organizações são moldadas pela coexistência e interação de várias gerações. Para facilitar a análise, este estudo recorre a estereótipos geracionais, assume, para fins analíticos, que os indivíduos de cada geração partilham comportamentos, princípios e valores semelhantes. No entanto, é fundamental reconhecer que, na prática, existem diferenças significativas dentro de cada geração, e que cada indivíduo pode apresentar comportamentos distintos no contexto da integração e desenvolvimento pessoal e profissional. Cada geração apresenta características próprias. Dolot (2018) descreve que os Baby Boomers, nascidos entre 1945 e 1964, destacam-se por uma abordagem tradicional ao trabalho e por contribuírem de forma decisiva para a construção da cultura organizacional. Ainda segundo Dolot (2018), a Geração X, nascida entre 1965 e 1979, vivenciou a transição para a era digital e valoriza a autonomia e a flexibilidade. A Geração Y, emergente entre 1980 e 1995, introduziu competências digitais avançadas e uma abordagem colaborativa, enquanto a Geração Z, que se afirmou após 1996, cresceu num ambiente digital e procura aprendizagem instantânea e constante. Estas diferenças geracionais, segundo o mesmo autor, influenciam as dinâmicas de trabalho e a forma como o conhecimento é partilhado. A gestão do conhecimento (GC) é considerada um elemento fundamental nas organizações modernas. Alavi e Leidner (2001) destacam que o conhecimento técnico, está incorporado e é transmitido através da cultura organizacional, rotinas, políticas,

sistemas, documentos e também por cada colaborador. A gestão eficaz desse conhecimento, segundo os autores, é crucial para a inovação e para a capacidade de resposta organizacional, que abrange processos como a criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento. No contexto da diversidade geracional, a TC torna-se ainda mais complexa. Diferentes gerações possuem preferências distintas em relação à comunicação e à aprendizagem (Alavi e Leidner, 2001). A promoção de ambientes colaborativos que integrem tecnologias inovadoras facilita a TC entre gerações, o que permite que tanto o conhecimento tácito, adquirido pela experiência, como o explícito, facilmente partilhável, sejam disseminados e aplicados de forma eficaz.

Quando as organizações conseguem gerir a diversidade geracional através de estratégias de GC bem estruturadas, tendem a alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Alavi e Leidner (2001) defendem que as características e experiências de cada geração desempenham um papel essencial na TC e influenciam diretamente as práticas e estratégias para uma gestão eficaz do conhecimento corporativo. Dolot (2018) acrescenta que compreender estas dinâmicas revela-se fundamental para o desenvolvimento de ambientes de trabalho adaptáveis e inovadores, capazes de integrar a diversidade geracional e promover a troca de conhecimento. Este cenário contribui para a inovação, aprendizagem contínua e colaboração, fatores que impulsionam o crescimento e a prosperidade das organizações.

A dinâmica da TC nas organizações é influenciada pelas características dos indivíduos que as compõem. Sprinkle e Urick (2018) definem a GC e TC como a transmissão de competências específicas relacionadas a tarefas, bem como de conhecimento tácito e explícito, incluindo comportamentos organizacionais e competências de tomada de decisão. Os Baby Boomers, segundo Zopiatis et al. (2012), desempenharam um papel-chave no desenvolvimento da cultura

organizacional e acumularam conhecimentos valiosos ao longo dos anos, mas podem enfrentar desafios na transição para plataformas tecnológicas devido à sua preferência por comunicação presencial.

No caso da Geração X, a autonomia e a flexibilidade são valores centrais, como aponta Dolot (2018). Wilson (2009) acrescenta que o maior desafio para esta geração está nas resistências à mudança das gerações mais antigas, enquanto procuram otimizar o conhecimento acumulado. A comunicação digital, como o e-mail, tornou-se predominante entre estes profissionais, refletindo a adaptação às transformações tecnológicas. A Geração Y, conforme Brčić e Mihelič (2015), caracteriza-se por habilidades digitais avançadas e uma abordagem colaborativa, sendo considerada influenciadora da dinâmica da TC. Os autores mencionam que a preferência pelo online e pela aprendizagem autónoma redefine as estratégias de partilha de conhecimento e promovem soluções inovadoras e ágeis. Por sua vez, a Geração Z, mais recente no mercado de trabalho, cresceu num contexto digital e procura aprendizagem instantânea e constante, como sublinha Dolot (2018). Esta afinidade com tecnologia introduz novas perspetivas para a TC, recorrendo a métodos mais dinâmicos e inovadores.

A dinâmica da TC entre gerações nas organizações destaca-se pela influência de fatores como motivação, disposição, comunicação e colaboração. O estudo de Brčić e Mihelič (2015), realizado com 268 colaboradores de diferentes gerações, evidenciou que 78% dos participantes consideram a motivação essencial para partilhar conhecimento com colegas de outras gerações, enquanto 74% destacam a disposição pessoal como determinante para esse processo. Por outro lado, apenas 19% atribuíram relevância à comunicação formal e 21% à colaboração estruturada, demonstrando que estas dimensões, por si só, não garantem uma TC eficaz. O mesmo estudo revela ainda que 57%

dos colaboradores, independentemente da geração, sentem que os programas de mentoria não satisfazem as suas expectativas de aprendizagem, o que evidencia a necessidade de aprimorar estratégias e a estruturação dessas interações. Estes dados sugerem que, mesmo com boas ferramentas e oportunidades, a partilha pode ser ineficaz sem uma forte motivação e interação pessoal. Para maximizar o capital intelectual organizacional, é fundamental investir em estratégias que promovam a motivação e a disposição para partilhar conhecimento, criar ambientes que valorizem a aprendizagem contínua e a colaboração entre gerações.

Em síntese, a interação entre gerações no ambiente de trabalho molda a cultura organizacional e enriquece as práticas de gestão do conhecimento. Sprinkle e Urick (2018) destacam que compreender e gerir eficazmente essa diversidade é essencial para a adaptação e inovação contínuas. Alavi e Leidner (2001), por sua vez, defendem que as organizações devem desenvolver estratégias que promovam a colaboração e a TC entre gerações, assegurando crescimento sustentável e competitividade.

1.2. Estratégias e Impacto na Transferência de Conhecimento

O desenvolvimento de uma organização está diretamente relacionado com a forma como gere e aplica o conhecimento. Alavi e Leidner (2001) referem que os serviços prestados por recursos tangíveis dependem da forma como estes são combinados e aplicados, sendo essa combinação uma função do conhecimento técnico. Este conhecimento encontra-se incorporado e transportado através da cultura e identidade organizacional, rotinas, políticas, sistemas, documentos e, também, por cada membro da organização.

A TC deve ser analisada a partir das diferentes perspetivas discutidas na literatura, como a tecnologia da informação, a gestão estratégica e a teoria organizacional (Alavi e Leidner, 2001). A gestão do conhecimento (GC) visa identificar e potenciar o conhecimento coletivo dentro da organização, permitindo competir de forma mais eficaz. Alavi e Leidner (2001) destacam a importância dos processos de criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento para a inovação e a capacidade de resposta organizacional. A TC é, assim, um elemento central na GC, que ocorre entre indivíduos, de indivíduos para fontes explícitas, de indivíduos para grupos, entre grupos ou do grupo para toda a organização. Este processo envolve canais formais e informais, que assumem formatos pessoais ou impessoais, consoante as necessidades e o contexto organizacional.

As preferências e abordagens em relação ao ambiente de trabalho e ao processo de aprendizagem variam significativamente entre gerações, sendo que a complexidade social e a dificuldade de imitação podem proporcionar uma vantagem competitiva sustentável. Dolot (2018) identificou que as gerações mais antigas valorizam a aprendizagem prática no local de trabalho e a construção de conhecimento ao longo do tempo, enquanto as gerações mais jovens preferem abordagens mais ágeis, colaborativas e orientadas para a tecnologia. Para compreender as preferências da Geração Z no contexto organizacional, Dolot (2018) recorreu a uma abordagem metodológica mista, utilizando entrevistas semiestruturadas para obter perspetivas aprofundadas, questionários estruturados para recolher dados quantitativos e análise do comportamento digital dos participantes. O objetivo foi identificar os métodos de aprendizagem preferidos pela Geração Z, avaliar a eficácia de formações online e vídeos instrucionais, e analisar o impacto de tecnologias emergentes, como a realidade aumentada e virtual.

Superar os desafios na TC intergeracional implica reconhecer estes padrões e criar estratégias personalizadas (Novianto e Puspasari, 2012). A inexistência de uma abordagem única eficaz para todas as gerações, enfatiza a necessidade de promover ambientes colaborativos (Wilson, 2009). Programas de mentoria facilitam a interação entre profissionais experientes e membros mais jovens para transferir conhecimento prático (Sprinkle e Urick, 2018). Esta abordagem permite a troca bidirecional de informação, aproveita o conhecimento acumulado e as diferentes perspectivas geracionais (Wilson, 2009). A implementação de soluções tecnológicas inovadoras, como formações online e vídeos instrucionais, é utilizado para envolver as gerações mais jovens (Dolot, 2018). Como salientam Crumpacker e Crumpacker (2007), é necessário que as organizações adotem abordagens flexíveis e adaptáveis, reconhecendo que a diversidade geracional é uma fonte de riqueza quando bem gerida. A procura contínua por estratégias inovadoras e inclusivas permite capitalizar o conhecimento das equipas e promover uma cultura de aprendizagem contínua e colaboração.

No contexto organizacional, a saída da geração Baby Boomer é analisada pela necessidade de preservar conhecimento e cultura organizacional (Novianto e Puspasari, 2012). Jiří (2016) recorreu a uma metodologia mista, combinando inquéritos quantitativos, entrevistas qualitativas e observação direta para obter uma visão abrangente das dinâmicas entre geracionais no contexto organizacional. Os resultados destacam a importância atribuída, especialmente pela Geração Y, a características pessoais do líder como: motivar os outros (47%), ser solidário (47%), ser justo (44%), possuir especialização (42%), integridade (30%), capacidade de decisão (22%), confiança (22%) e comunicação direta (7%).

Relativamente à percepção da liderança ideal, Jiří (2016) identificou que, segundo os participantes, o chefe ideal da Geração Y deve assumir principalmente os papéis de mentor (51%), líder (40%), conselheiro (34%), confidente (30%), amigo (16%) e diretor (10%). A integração de métodos quantitativos e qualitativos permitiu uma análise mais rica e representativa dos perfis valorizados, reforçando a validade dos resultados.

A disparidade geracional na TC está também relacionada com a preservação da cultura organizacional (Novianto e Puspasari, 2012). As tecnologias de informação, de acordo com Alavi e Leidner (2001), como Internet, intranets, data *warehouses* e mineração de dados, podem apoiar a concretização de uma visão organizacional baseada no conhecimento.

Em síntese, a diversidade geracional no local de trabalho apresenta desafios e oportunidades. Abordagens personalizadas, facilitam a comunicação eficaz e a TC entre gerações. Ao valorizar as características únicas de cada geração, as organizações promovem um ambiente de colaboração e inovação, aumentam a produtividade e fortalecem a cultura organizacional, contribuindo para o crescimento sustentável.

1.3. Abordagens Multigeracionais e a Gestão de Recursos Humanos

A eficácia da TC também é impactada pela diversidade geracional. A coexistência de diversas gerações influencia as dinâmicas organizacionais relativamente à eficácia na partilha de conhecimento. Brčić e Mihelič (2015), explora como é realizada a partilha de conhecimento entre diferentes gerações de trabalhadores na Eslovénia e concluiu que a vontade e a motivação são um meio para prever a partilha real de conhecimento entre os colaboradores,

estimulado a nível organizacional. Jennings e Markgraf, (2010) abordam estratégias de TC em organizações multigeracionais, com destaque nos Baby Boomers e na Geração Y. Enquanto os Baby Boomers sentem-se à vontade com as tecnologias mais antigas, a geração Y prefere usar tecnologias atuais. Jennings e Markgraf (2010) através da realização e análise a entrevistas propõe processos de diversidade, como simulações, jogos, contar histórias, conferências, formações formais, blogs e artigos, com o objetivo de unir gerações na promoção da GC. A diversidade geracional nas organizações exerce uma influência multifacetada e impactante no processo de TC. A compreensão das características distintas de cada geração, desde os Baby Boomers até a Geração Z, é essencial para abordar as complexidades que surgem durante essa transferência. Cada grupo geracional traz abordagens, de acordo com Sprinkle e Urick, (2018), em relação à ética no trabalho, centralidade de trabalho e lazer, à tecnologia e à comunicação, moldando como ocorre a partilha de conhecimento. A heterogeneidade geracional enriquece e desafia a eficácia TC. Enquanto os Baby Boomers acumulam experiência (Wilson, 2009), as suas preferências por métodos de comunicação tradicionais podem entrar em conflito, segundo Dolot, (2018) com a abordagem mais tecnológica e instantânea da Geração Z.

A Geração X, por sua vez, atua como uma ponte entre extremos, representa uma perspectiva equilibrada (Zopiatis et al., 2012). A diversidade, embora enriquecedora, também gera obstáculos, sendo necessário agir com estratégias adaptativas. Resistências à mudança, desafios de comunicação e necessidade de harmonizar diferentes estilos de aprendizagem são aspetos a ser considerados (Wilson, 2009). Desta forma, a gestão eficaz da diversidade geracional requer o reconhecimento das características únicas de cada grupo, de cada indivíduo e da implementação de abordagens flexíveis que promovem uma TC eficiente e uma colaboração harmoniosa.

Os Recursos Humanos (RH) têm o papel de impulsionar ambientes de trabalho onde a diversidade, incluindo a geracional, seja valorizada. Ao reconhecer a importância da variedade de experiências e perspectivas que diferentes gerações trazem para o ambiente laboral, Crumpacker e Crumpacker (2007) sugerem que os RH deve fomentar um ambiente inclusivo que promova a colaboração e o respeito mútuo. Esta abordagem alimenta a inovação e potencializa a aprendizagem contínua dentro das organizações. A transferência eficaz de conhecimento depende da capacidade de absorção do recetor, ou seja, a habilidade de adquirir, assimilar e usar o conhecimento. Sistemas de TI, como redes de computadores e diretórios corporativos, tendem a aumentar o alcance individual e facilitar o contato entre pessoas que possuem o conhecimento e aquelas que precisam dele (Alavi e Leidner, 2001). A codificação de conhecimento, segundo os mesmos autores, e a criação de memórias organizacionais são essenciais para garantir que o conhecimento seja preservado e acessível.

Compreender os diferentes valores geracionais é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de planeamento de sucessão e para a promoção de uma cultura organizacional alinhada com os objetivos da empresa. A gestão eficaz da diversidade geracional melhora a coesão interna e a produtividade, (Crumpacker e Crumpacker, 2007), e permite um diferencial competitivo. Além disso, a abordagem inclusiva recomendada contribui para a criação de um ambiente de trabalho onde o conhecimento é partilhado e transferido entre as gerações, sendo particularmente relevante num cenário onde a codificação de conhecimento e a criação de memórias organizacionais são vistas como elementos críticos para a preservação e acessibilidade do conhecimento acumulado dentro da mesma. Desta forma, os RH desempenham um papel fundamental na gestão de talentos, promoção de um ambiente de

trabalho harmonioso, facilitação da inovação e da aprendizagem contínua através da gestão eficaz da diversidade geracional.

A gestão eficaz da diversidade geracional nas organizações promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e traz benefícios tangíveis significativos que impactam o desempenho organizacional. Um dos principais benefícios é a melhoria na TC. Organizações que implementam programas de mentoria intergeracional conseguem facilitar a TC tácito e explícito (Brčić e Mihelič, 2015). De acordo com os autores, os Baby Boomers, com vasta experiência prática, podem ensinar técnicas específicas e partilhar histórias que ilustram a aplicação de conhecimentos teóricos, enquanto a Geração Z introduz novas tecnologias e métodos digitais que aumentam a eficiência operacional.

Outro benefício é o aumento da inovação e criatividade. A diversidade geracional traz diferentes perspectivas e abordagens para a resolução de problemas (Jiří, 2016). Empresas que promovem equipas multigeracionais observam um aumento na inovação, pois a combinação de abordagens tradicionais e digitais pode levar a soluções mais criativas e eficazes (Jiří, 2016). Além disso, a integração de diversas gerações contribui para uma cultura organizacional mais inclusiva e resiliente. Empresas que valorizam a diversidade geracional conseguem preservar o conhecimento acumulado e adaptar-se mais rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercado (Wilson, 2009). A eficiência na comunicação também é um benefício da gestão eficaz da diversidade geracional. Utilizar uma variedade de canais de comunicação (e-mail, reuniões presenciais, plataformas digitais) para acomodar preferências geracionais pode melhorar significativamente a comunicação interna. Segundo Dolot (2018), a Geração X pode preferir e-mails, enquanto os Millennials e a Geração Z podem ser mais recetivos a ferramentas de comunicação instantânea e colaborativa online. Por fim, implementar estratégias de sucessão que

considerem as diferentes fases de carreira das gerações pode garantir a continuidade do conhecimento e da cultura organizacional (Crumpacker e Crumpacker, 2007). Baby Boomers podem ser retidos como consultores ou mentores, enquanto líderes da Geração X e Y podem ser preparados para posições de maior responsabilidade, de forma a assegurar a continuidade do conhecimento e da cultura organizacional.

Em suma, a gestão eficaz da diversidade geracional pode trazer inúmeros benefícios tangíveis para as organizações, desde a melhoria TC até o aumento da inovação e retenção de talentos. Identificar os momentos certos para destacar esses benefícios e implementar estratégias adequadas são essenciais para aproveitar ao máximo a diversidade geracional no ambiente de trabalho.

1.4. Reflexão e Síntese Integrativa

A questão de investigação reflete uma interligação entre o contexto teórico explorado e a reflexão empírica apresentada. Ao analisar a diversidade geracional, destaca-se a importância de compreender as características distintas de cada geração, desde os Baby Boomers até a Geração Z, para abordar os desafios e oportunidades associados à TC (Brčić e Mihelič, 2015). A reflexão empírica fornece indicadores sobre as dinâmicas presentes nas organizações, que ilustram como as preferências de comunicação, estilos de trabalho e atitudes em relação à tecnologia variam entre as diferentes gerações (Wilson, 2009). Os dados empíricos, obtidos através de pesquisas e estudos de caso, fundamentam a complexidade das interações entre as gerações no ambiente de trabalho e evidenciam os fatores que impactam a eficácia do processo de TC (Brčić e Mihelič, 2015). A necessidade de estratégias adaptativas nas organizações para lidar com a diversidade geracional, a compreensão das diferenças de valores, estilos de aprendizagem e motivações entre as gerações

são cruciais para otimizar o processo de TC e promover um ambiente colaborativo.

Os departamentos de RH desempenham um papel central na promoção de ambientes inclusivos e colaborativos, fundamentais para potencializar a inovação e a aprendizagem contínua decorrentes da diversidade geracional. Para incentivar a interação entre diferentes gerações e valorizar as contribuições únicas de cada grupo etário, devem ser, segundo Sprinkle e Urick, (2018), implementadas estratégias como programas de mentoria, formações adaptadas e o recurso a plataformas de comunicação diversificadas. Crumpacker e Crumpacker, (2007) afirmam que a integração da sensibilização para as distintas perspectivas geracionais nas práticas de recrutamento, desenvolvimento de liderança e gestão da mudança é essencial para minimizar potenciais conflitos e garantir o desenvolvimento organizacional. De acordo com Crumpacker e Crumpacker, (2007), compreender aprofundadamente os valores e expectativas de cada geração permite aos profissionais de RH otimizar o planejamento e fortalecer a cultura organizacional, contribuindo assim para uma gestão mais eficaz da diversidade geracional nas organizações.

Neste contexto, torna-se fundamental analisar as principais dinâmicas, estratégias e abordagens que facilitam ou dificultam este processo, bem como o papel dos RH na promoção de ambientes colaborativos e inclusivos.

A tabela 1 sintetiza os principais tópicos e referências que orientam esta análise:

Tabela 1:
Síntese Descritiva

Tópicos	Síntese Descritiva
Dinâmicas e Desafios da Diversidade Geracional nas Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações atuais são marcadas pela coexistência de várias gerações, cada uma com valores, comportamentos e expectativas distintas (Dolot, 2018). • As diferenças influenciam as dinâmicas de trabalho e a partilha de conhecimento, exigindo uma gestão atenta à individualidade e à integração eficaz. (Alavi e Leidner, 2001).
Estratégias e Impacto na Transferência de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • A TC é central para a inovação e competitividade organizacional (Alavi e Leidner, 2001). • Preferências de aprendizagem variam entre gerações: os mais velhos valorizam a aprendizagem prática, os mais jovens preferem métodos digitais e colaborativos (Dolot, 2018). • A motivação e a disposição são determinantes para a partilha eficaz de conhecimento (Brčić e Mihelič, 2015). • Estratégias como programas de mentoria, formações online e ambientes colaborativos promovem a troca entre gerações, mas requerem adaptação contínua e reconhecimento das diferenças individuais e geracionais (Sprinkle e Urlick, 2018).
Abordagens Multigeracionais e a Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão de RH deve promover ambientes inclusivos e colaborativos, reconhecendo o valor da diversidade geracional. (Crumpacker e Crumpacker, 2007) • Estratégias eficazes incluem o incentivo à interação entre gerações, programas de mentoria, formação adaptada e comunicação diversificada. (Jennings e Markgraf, 2010) • A compreensão das diferenças de valores, estilos de aprendizagem e motivações é essencial para minimizar

conflitos e potencializar a inovação e a aprendizagem contínua. (Dolot, 2018)

- Os RH têm o papel de criar políticas flexíveis que promovam a transferência de conhecimento e o desenvolvimento organizacional sustentável. (Alavi e Leidner, 2001)
-

2. Metodologia

O presente estudo tem como objetivo responder à questão: “Qual a influência da diversidade geracional no processo de transferência de conhecimento numa organização?”. Deste modo, esta investigação procurou explorar como a diversidade geracional afeta a dinâmica organizacional e a transmissão de conhecimento, com foco no papel dos Recursos Humanos (RH). Diferentemente de estudos que procuram criar conhecimento original, esta pesquisa oferece uma resposta fundamentada por meio de uma análise abrangente da literatura já publicada. Para atingir este objetivo, recorreu-se a uma meta-análise qualitativa como método principal.

Este método é reconhecido pela capacidade de integrar grandes volumes de informação (Levy e Ellis, 2006), sintetizar padrões e oferecer uma compressão profunda de fenômenos organizacionais complexos. Conforme Levy e Ellis (2006), a meta-análise qualitativa possibilita explorar mecanismos teóricos e identificar resultados consistentes a partir de estudos primários previamente realizados. Trata-se de um método que, por integrar volumes apreciáveis de informação, pode proporcionar a compreensão profunda de fenômenos organizacionais complexos. Possui, todavia, limitações, como o risco de enviesamento na seleção dos estudos. Por isso, adotou-se uma estratégia e um protocolo de pesquisa rigorosos e detalhados para assegurar a validade e a

representatividade das fontes analisadas (Moher et al., 2016). Assim, a abordagem escolhida sustenta a robustez metodológica e contribui para a compreensão e aprofundamento do tema investigado.

2.1. Critérios de Pesquisa e Fontes de Dados

2.1.1. Palavras-chave

A pesquisa bibliográfica foi conduzida com base na questão de investigação mencionada. Foram definidas palavras-chave em português (“Diversidade Geracional”, “Conhecimento”, “Organizações” e “Recursos Humanos”) e inglês (“Generational Diversity”, “Knowledge”, “Organisations” e “Human Resources”) e suas derivações. Essa estratégia ampliou o alcance da pesquisa e permitiu o acesso a uma ampla gama de estudos. Conforme Levy e Ellis (2006), a utilização de palavras-chave específicas é essencial para garantir uma revisão abrangente e alinhada aos objetivos de investigação.

2.1.2. Critérios de Inclusão

Para a inclusão dos artigos, foram considerados os seguintes critérios:

- Período de Publicação: Artigos publicados entre 2019 e 2024. Este intervalo temporal foi selecionado para garantir o foco em literatura recente, uma vez que se tem verificado um volume significativo de publicações sobre o tema.
- Idioma de Publicação: Apenas artigos publicados em língua portuguesa ou inglesa foram considerados, de modo a garantir a clareza e a compreensão do conteúdo analisado.

- Local de Publicação: Privilegiaram-se trabalhos publicados em revistas científicas e acadêmicas sujeitas a revisão por pares, para proporcionar qualidade, validade e credibilidade das fontes.

2.1.3. Critérios de Exclusão

Para descartar artigos que não cumpriam os requisitos estabelecidos foram selecionados os seguintes critérios:

- Duplicados: Eliminação de duplicados para evitar redundâncias na análise.
- Relevância Temática: Exclusão de artigos cujo tema não estava diretamente relacionado com a questão de investigação ou que não contribuíam para os objetivos do estudo.
- Revisão por Pares: Retirada de trabalhos publicados sem revisão por pares, devido ao potencial impacto negativo na qualidade e fiabilidade do estudo.
- Literatura Cinzenta: Documentos classificados como "literatura cinzenta", publicações fora do circuito formal académico e do sistema de depósito legal (Levitt et al, 2018).
- Idioma: Artigos em idiomas diferentes do português e do inglês foram excluídos, em virtude dos critérios de compreensão e acessibilidade definidos, o que poderia comprometer a integridade metodológica.

2.1.4. Bases de Dados

Para a recolha de informação foram utilizadas duas bases de dados: EBSCO Discovery Services e SCOPUS. A escolha da base de dados seguiu o critério de

acessibilidade, sendo duas das bases de dados disponibilizadas pela Universidade Católica Portuguesa – Porto Business School, que cumprem os requisitos de possuírem um grande número de artigos e publicações académicas revistas aos pares, o que comprova a credibilidade e viabilidade dos dados utilizados no estudo.

2.2. Protocolo de Pesquisa e Integridade Metodológica

O protocolo de pesquisa define as decisões necessárias para a realização de um estudo, incluindo a escolha entre uma abordagem qualitativa, quantitativa ou mista, os métodos de investigação e os procedimentos a utilizar. Esta etapa é fundamental para garantir coerência entre os objetivos do estudo e os métodos selecionados (Moher et al., 2016). Segundo os mesmos autores, o protocolo envolve procedimentos sistemáticos para identificar, selecionar e analisar dados relevantes, sendo aplicável a diferentes tipos de investigação, e não apenas a meta-análises.

A integridade metodológica é essencial para assegurar a qualidade e a fiabilidade dos resultados. De acordo com Moher et al. (2016), o método corresponde às técnicas de recolha e análise de dados, enquanto o protocolo detalha o plano de execução do estudo. No contexto da meta-análise qualitativa, a integridade metodológica implica seguir um protocolo bem definido, utilizar técnicas adequadas de recolha e análise de dados, justificar a seleção dos estudos incluídos e apresentar os resultados de forma transparente (Levitt, 2018). Inclui também o reconhecimento e a mitigação de potenciais fontes de viés, garantindo conclusões baseadas em evidências sólidas e reforçando a credibilidade dos resultados.

Para assegurar a qualidade e a fiabilidade da revisão da literatura, foi realizada uma seleção sistemática e estruturada dos artigos, garantindo que os

estudos incluídos fossem pertinentes, atuais e alinhados com os objetivos do estudo. A Tabela 2 apresenta os termos de pesquisa utilizados, as bases de dados consultadas (EBSCO e Scopus), as datas de pesquisa e o número de artigos encontrados em cada combinação de palavras-chave.

Tabela 2:
Número de artigos encontrados na pesquisa

Pesquisa	Bases de Dados	
	EBSCO	SCOPUS
(realizada a 27 de março de 2025)		
Termo de Pesquisa		
"Generation" AND "Knowledge transfer" AND (Organisation OR organisation)	n=258	n=231
Termo de Pesquisa		
"Generation" AND "Knowledge Sharing" AND "Human Resources"	n=21	n=7
Termo de Pesquisa		
"Generation " AND "Tacit Knowledge" AND "Explicit Knowledge" AND "Organisations"	n=17	n=3
Total de Artigos	n=296	n=241
	n=537	

2.2.1. Processo de Seleção de Artigos e Diagrama PRISMA

O Diagrama PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) é uma ferramenta utilizada para melhorar a transparência e a qualidade nas revisões sistemáticas e meta-análises. Visualmente descreve o processo de seleção dos artigos, desde a identificação, triagem, elegibilidade até à inclusão, com o objetivo de documentar cada etapa de forma replicável, rigorosa, transparente e minimizar o viés.

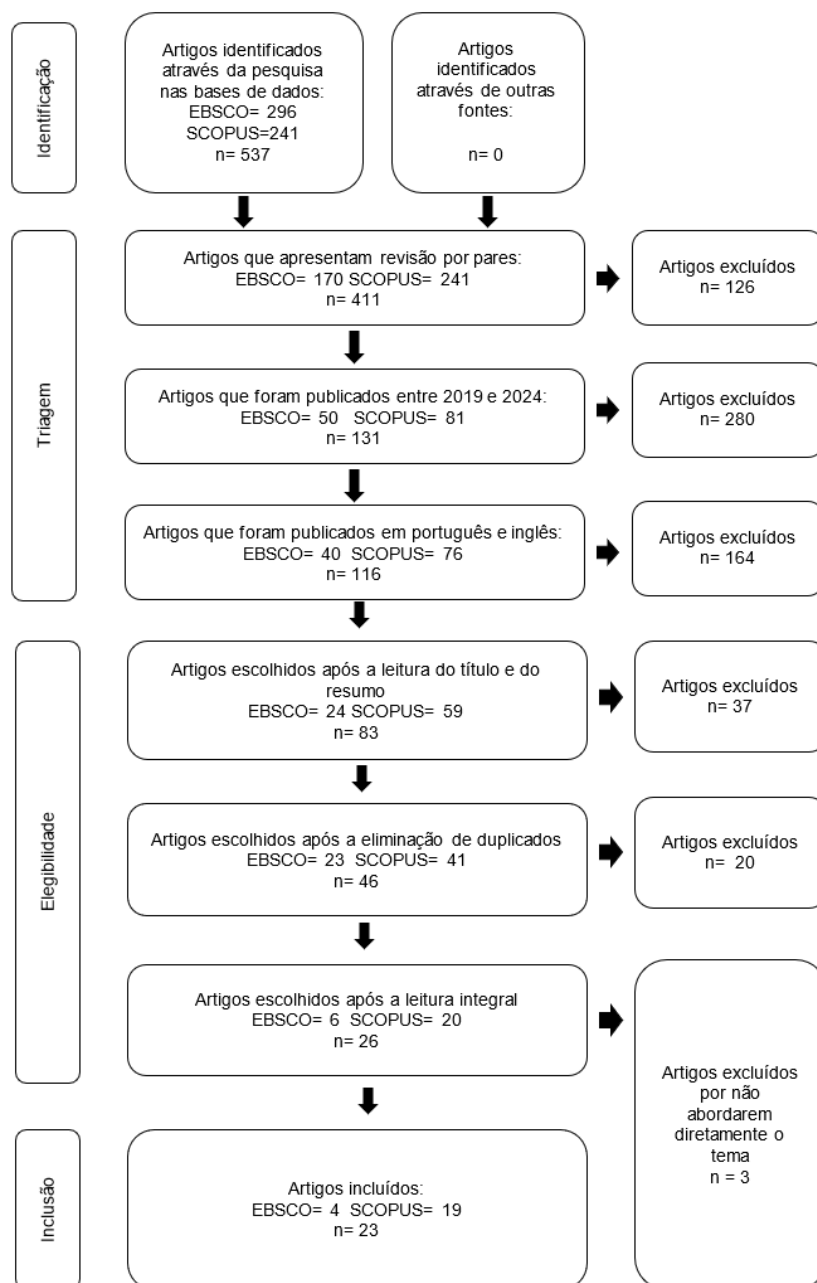


Figura 1:
Diagrama de Prisma

A pesquisa foi realizada a 27 de março de 2025 entre as 9h e as 15h, com recurso às bases de dados EBSCO Discovery Service e SCOPUS, de acordo com as palavras-chave explicitadas anteriormente. Inicialmente, sem recorrer a qualquer filtro foram identificados 296 artigos na EBSCO e 241 na SCOPUS, sem inclusão de outras fontes complementares.

Após a aplicação de todos os critérios de exclusão e inclusão, foram considerados 23 artigos, cujo conteúdo foi, posteriormente, analisado com o recurso à técnica de análise de conteúdo

2.3. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo constitui um método que permite analisar e interpretar de forma sistemática e objetiva o material recolhido ao longo da investigação. É também uma técnica de tratamento de informação, utilizada em estudos qualitativos, como a meta-análise qualitativa ou as revisões sistemáticas. Possibilita compreender e estruturar a informação proveniente de diversas fontes. Durante a fase exploratória, foi realizada uma leitura criteriosa e reflexiva dos artigos selecionados, de modo a aprofundar o conhecimento sobre o tema, identificar padrões, relações e conceitos-chave, bem como delimitar a questão de investigação. Segundo a proposta metodológica de Bardin (1977), a análise de conteúdo decorre em três etapas essenciais: a fase de organização preliminar dos dados, a codificação e categorização das informações e a análise interpretativa.

A primeira fase consistiu na preparação do material e seleção dos conteúdos mais relevantes para os objetivos do estudo. Seguiu-se a fase de codificação, na qual os conteúdos foram desdobrados em categorias temáticas e subtemas, sistematizados na Tabela 2. Esta estruturação permitiu uma leitura comparativa e uma análise objetiva dos resultados. Por fim, procedeu-se à interpretação dos dados organizados, relacionando-os com a problemática da investigação: "Qual a influência da diversidade geracional no processo de transferência de conhecimento numa organização?".

Os temas e subtemas identificados serviram de base para a análise crítica dos artigos incluídos.

Tabela 3:
Análise de Conteúdo: Temas e Subtemas

Tema	Subtema	Título do artigo
Diversidade geracional	Caracterização das gerações no trabalho	Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance.
		Intergenerational differences and knowledge transfer among slovenian engineers.
	Desafios da gestão intergeracional	Clash of Generations: Assessing the Impact of Generational Diversity in a Workforce
		Generational differences and covid-19: positive interactions in virtual workplaces.
Gestão do conhecimento	Barreiras à transferência de conhecimento	Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: a systematic review.
		Clash of Generations: Assessing the Impact of Generational Diversity in a Workforce
	Processos e práticas de transferência de conhecimento	Knowledge acquisition - sharing based on interim manager experiences.
		Leveraging liminality: how the interim manager's liminal position facilitates knowledge transfer to client organizations.
	Inovação e conhecimento tácito	Knowledge management and knowledge transfer in arts and crafts organizations: evidence from an exploratory multiple case-study analysis.
		Cross-site and cross-generation knowledge transfer in high-tech after-sales service.
Cultura e transformação organizacional	Gestão da diversidade no contexto organizacional	Analysis of factors influencing knowledge transfer between the product and production system development as well as production.
		From family firm to japanese oem in tacit knowledge innovation: a case study of sin kwang plastic resources in malaysia.
	Adaptação organizacional e resiliência	Inclusive talent management in the public sector: theory and practice.
Transformação digital e tecnologia	Impacto da transformação digital na transferência de conhecimento	Inclusive unionism: strategies for retaining idealism in the service employees international union.
		Opposing trends in fisheries portfolio diversity at harvester and community scales signal opportunities for adaptation.
	Tecnologia e adaptação em contextos específicos	Desafios à translação do conhecimento na era digital.
		Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: a motor for transformation and constant learning.
Plataformas digitais e redes de cooperação	Cybersecurity awareness enhancement: a study of the effects of age and gender of thai employees associated with phishing attacks.	
	Sustainable knowledge sharing model for it agile projects.	
	Propriedades estruturais de uma rede social no processo de compartilhamento de conhecimentos: estudo descritivo em uma rede de cooperação do setor varejista.	
Inovação e colaboração intergeracional	Colaboração intergeracional como motor de inovação	Cross-site and cross-generation knowledge transfer in high-tech after-sales service.
		The emergence of the contractor's innovation capability at project level: an agent-based modeling approach.
Mentoria e aprendizagem intergeracional	Mentoria Aprendizagem informal e experiencial	Insights from a novel, user-driven science transfer program for resource management.
		Why building a mentoring culture can be transformational.
		The mediating role of informal learning on work engagement: older workers in the us public sector.
		Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: a systematic review.

Alguns artigos aparecem repetidamente na Tabela 3 por abordarem simultaneamente várias áreas temáticas relevantes. Sempre que um artigo contribuiu para mais de uma dimensão, foi incluído. Esta abordagem assegurou uma organização rigorosa e completa do tema.

O próximo capítulo apresenta os principais resultados da análise de conteúdo e a sua interpretação crítica.

3. Apresentação e Discussão dos Resultados

A diversidade geracional nas organizações afeta os processos de GC e aprendizagem organizacional. A coexistência de diferentes gerações no local de trabalho, apresenta desafios relacionados com a comunicação, a partilha de experiências e a TC entre colaboradores com diferentes expectativas, estilos de trabalho e competências (Tanveer et al., 2020). Segundo Becker et al. (2022), esta diversidade representa a heterogeneidade nos ambientes laborais contemporâneos. As equipas multigeracionais, apesar do seu potencial para fomentar a inovação e a performance organizacional, enfrentam tensões (Tanveer et al., 2020), decorrentes de diferentes estilos de comunicação e dificuldades na partilha de conhecimento.

Nesse sentido, a TC intergeracional consiste num processo técnico e numa prática social e cultural, influenciada pelas características geracionais dos colaboradores e pelos contextos organizacionais onde estas interações se desenvolvem (Bencsik et al, 2019). As gerações mais jovens tendem a privilegiar canais digitais, métodos colaborativos e práticas informais de aprendizagem, enquanto as gerações mais seniores valorizam a interação presencial, a hierarquia de saberes e os formatos estruturados de transmissão de conhecimento tácito (Lužar et al., 2023). Estas diferenças reforçam a necessidade

de desenvolver estratégias integradas, que segundo Latilla et al. (2019), combinam abordagens formais, sistemas de gestão do conhecimento, com práticas informais, mentoria intergeracional, a mentoria reversa e as comunidades de prática.

O papel da transformação digital como elemento catalisador destes processos cria possibilidades de colaboração intergeracional através de plataformas digitais e ambientes híbridos de aprendizagem (Zijlstra et al., 2024). A adoção tecnológica também impõe desafios importantes, sobretudo relacionados com a literacia digital e a adaptação comportamental das gerações menos familiarizadas com as tecnologias emergentes (Oliveira de Castro et al., 2022). Neste enquadramento, a eficácia dos processos de TC depende, como confirmado por Zijlstra et al. (2024), tanto de fatores tecnológicos e estruturais, como da capacidade das organizações em promover uma cultura inclusiva, colaborativa e orientada para a valorização do conhecimento geracional.

Para além da identificação das principais práticas, barreiras e facilitadores, a análise realizada permite aprofundar a compreensão das interações entre diversidade geracional e TC, destacando como estas se manifestam em contextos organizacionais distintos. Com o objetivo de ilustrar concretamente os resultados e tornar mais tangível a articulação entre teoria e evidência empírica, procedeu-se à organização dos dados. A Tabela 3 apresenta os temas e subtemas que estruturaram esta análise, acompanhados de excertos selecionados dos artigos analisados, que exemplificam os temas abordados, para uma análise completa analisar Apêndice A.

Tabela 4:
Categorização com excertos exemplificativos

Tema	Subtema	Excerto
Diversidade geracional	Caracterização das gerações no trabalho	“Current differences in generations, particularly between the younger generations of Gen Z (born after 2001) and Millennials (born 1982–2000) and the older generations of Gen X (born 1965–1981), Baby Boomers (born 1946–1964),

		and the Traditionalist Generation (born before 1945) including differences in technological competency, leadership expectations, and common frames of reference can create cultural chaos in the workplace.” (Becker et al., 2022, p. 443)
	Desafios da gestão intergeracional	“It is likely that intergenerational communication challenges and breakdowns will occur even more frequently and in more extreme ways as workplaces transition to online arrangements.” (Urlick, 2020, p. 380)
Gestão do conhecimento	Barreiras à transferência de conhecimento	“Organisational aloofness, mistrust, resistance, the lack of receptiveness [...] may be mentioned as obstacles for individual steps to take effect.” (Bencsik et al., 2019, p. 292)
	Processos e práticas de transferência de conhecimento	“With regard to the specific knowledge to be transferred, the different organizations were aligned in answering that the knowledge to be transferred is the one that pertains to the hand-made skills and abilities of craftsmen, to which the tradition and peculiarities of each organization are related.” (Latilla et al., 2019, p. 1345)
	Inovação e conhecimento tácito	“Tacit knowledge and knowledge conversion are vital for a firm to thrive and stand out in niche markets.” (Lee, 2023, p. 970)
Cultura e transformação organizacional	Gestão da diversidade no contexto organizacional	“Today’s workplaces are characterised by constant change, whether in terms of demographic shifts, shifting priorities, or even shifting structures.” (Walker, 2020, p. 141)
	Adaptação organizacional e resiliência	“Learning and adapting to new ecological and economic opportunities has been a key mechanism driving changes in the Nation’s harvest and consumption portfolios” (Ouchi et al., 2022, p. 1400).
Transformação Digital, Espaços Territoriais e Colaboração Digital	Impacto da transformação digital na transferência de conhecimento	“As diferentes aplicações e funcionalidades digitais podem promover a comunicação entre academia e prática e, se bem exploradas, agilizarem a transferência segura do conhecimento para os beneficiários do mesmo.” (Presado et al., 2022, p. 2)
	Tecnologia e adaptação em contextos específicos	“Particularly, those small and medium enterprises (SMEs) affected by the COVID-19 pandemic [...] can use Internet technology to maintain their operations.” (Daengsi et al., 2022, p. 4730)
	Plataformas digitais e redes de cooperação	“As equipes de trabalho funcionam como fóruns para a troca de experiências e conhecimentos e para a criação de estratégias nas áreas de negociação com fornecedores, expansão da rede, marketing, capacitação de colaboradores e apoio operacional aos associados.” (Brand, 2019, p. 253)
Inovação e colaboração intergeracional	Colaboração intergeracional como motor de inovação	“The complexity of projects necessitates the integration and application of multidisciplinary knowledge. As a result, construction project entities form innovation alliances with consulting institutions, universities, and academic research units to collectively address challenges.” (Feng et al., 2023, p. 4)
Mentoria e aprendizagem intergeracional	Mentoria	“Mentoring can also bridge generational gaps by creating an environment for sharing experiences and wisdom and by creating a mentoring culture.” (Parsloe, 2024, p. 107)
	Aprendizagem informal e experiencial	“Organizations that support informal learning create an environment suitable for employees to share knowledge and engage in the working relationships with peers.” (Uhunoma et al, 2021, p. 201)

3.1. Diversidade Geracional

A diversidade geracional intensifica-se nos contextos organizacionais, refletindo a presença simultânea de grupos etários com trajetórias e visões distintas sobre o trabalho. Esta pluralidade é associada a divergências na percepção da liderança, na relação com a tecnologia e nas formas de colaboração, com impactos relevantes para a dinâmica interna das organizações. De acordo com Becker et al. (2022) os Baby Boomers tendem a valorizar o compromisso institucional, ao passo que a Geração X privilegia a autonomia no desempenho das suas funções. Já os Millennials destacam-se por procurar ambientes flexíveis e colaborativos (Tanveer et al., 2020), enquanto a Geração Z, de acordo com Urlick, (2020), evidencia uma forte adaptação tecnológica e preferência por feedback frequente, demonstrando comportamentos comunicacionais distintos dos restantes grupos.

Esta heterogeneidade representa um desafio crescente ao nível da gestão intergeracional, particularmente quando as diferenças de valores e práticas operacionais resultam em fricções entre colaboradores. Um dos pontos de tensão mais recorrentes prende-se com o modo como cada geração lida com a inovação tecnológica, gerações mais jovens veem as mais velhas como relutantes à mudança, enquanto estas, por sua vez, interpretam as primeiras como inexperientes (Becker et al., 2022). Estratégias como a mentoria reversa e a liderança participativa têm demonstrado potencial para reduzir esses conflitos e promover um ambiente de respeito mútuo (Igoa-Iraola e Díez, 2024). A valorização das diferenças geracionais pode contribuir para uma partilha de conhecimento mais eficaz e para a construção de equipas diversas e inovadoras (Lužar et al., 2023), reforçando a importância de uma abordagem que integre todas as gerações.

3.2. Gestão do Conhecimento

A TC em contextos organizacionais intergeracionais enfrenta diversas barreiras, que decorrem da natureza implícita do conhecimento, da resistência cultural e da fragmentação das rotinas formais. A ausência de confiança entre as gerações, aliada à falta de processos sistematizados, tende a dificultar a partilha eficaz de saberes adquiridos ao longo do tempo (Klippert et al., 2022). Foi observado, por Rubin (2024), que gestores interinos, que ocupam cargos temporários ou transitórios na estrutura organizacional, encontram-se numa posição liminar, ou seja, num estado intermediário entre pertencer e não pertencer plenamente à organização. Esta condição ambígua pode ter efeitos contraditórios na dinâmica de transferência de conhecimento. Por um lado, se esses gestores conseguem estabelecer relações de confiança com os membros permanentes, podem atuar como pontes facilitadoras na circulação de saberes. Por outro, se enfrentam resistência ou desconfiança, a sua presença pode gerar instabilidade ou bloqueios, dificultando o fluxo de conhecimento entre as gerações. No seguimento, a falta de continuidade nos processos de sucessão contribui para a perda de conhecimento crítico, quando o conhecimento tácito não é devidamente capturado ou transferido de forma estruturada (Bencsik et al., 2019). Esta realidade, de acordo com Zijlstra et al. (2024), evidencia a importância de considerar fatores como confiança, motivação para partilha e integração cultural, como determinantes para a eficácia da gestão do conhecimento entre gerações.

A valorização do conhecimento tácito revela-se um elemento central nas estratégias organizacionais orientadas para a inovação e a sustentabilidade competitiva. O papel da inovação, de acordo com Lee (2023), no que diz respeito ao conhecimento tácito, assume um carácter estratégico, que pode ser

explorado como vantagem competitiva sustentável, uma vez que é difícil de codificar, mas essencial para a diferenciação. A implementação de mentoria geracional, comunidades de prática e métodos formais de documentação surge como resposta à necessidade de preservar e valorizar o conhecimento tácito, muitas vezes detido por profissionais mais experientes (Latilla et al., 2019). Os métodos formais de documentação, segundo Latilla et al. (2019), assumem um papel relevante por permitirem transformar o conhecimento tácito, que normalmente existe apenas na experiência e na prática dos colaboradores, em conhecimento explícito, que pode ser registrado, sistematizado e facilmente compartilhado dentro da organização. Estas práticas tornam-se ainda mais relevantes quando se verifica uma crescente complexidade nas estruturas organizacionais e uma maior exigência de inovação contínua (Zijlstra et al., 2024). Neste contexto, destaca-se a importância da articulação entre processos formais e informais de aprendizagem, aliados à estruturação tecnológica e às dinâmicas humanas e colaborativas (Klippert et al., 2022). O papel da inovação, de acordo com Lee (2023), revela-se essencial na transformação organizacional sustentada, ao evidenciar como o conhecimento tácito, oriundo da experiência prática, permite preservar o saber acumulado entre gerações e transformá-lo em vantagem competitiva tangível. De acordo com Lee (2023), uma empresa integrou metodologias do modelo SECI — um processo dinâmico de conversão de conhecimento, que envolve a partilha de experiências (socialização), a transformação do conhecimento tácito em explícito (externalização), a combinação de diferentes conhecimentos explícitos (combinação) e a assimilação desse conhecimento pelos colaboradores (internalização) — associadas à aprendizagem organizacional para codificar experiências em sistemas replicáveis, como orientadores técnicos, formação cruzada e adaptação de práticas japonesas. Esta abordagem estratégica permitiu o acesso a mercados

de elevado valor acrescentado (automóvel e a eletrónica) e à construção de uma cultura de inovação contínua assente na valorização do saber empírico, o que consolidou a posição como referência regional na indústria. Desta forma, a eficácia da gestão do conhecimento, sustentada pela inovação e valorização do saber tácito, depende de uma cultura organizacional propensa à aprendizagem, colaboração e mudança contínua.

3.3. Cultura e Transformação Organizacional

A cultura organizacional assume um papel central na forma como as organizações enfrentam os desafios da contemporaneidade, em contextos caracterizados pela crescente diversidade e pela transformação constante. A gestão eficaz da diversidade requer abordagens inclusivas que considerem as diferenças culturais, geracionais e de género, e promovam ambientes de trabalho mais equitativos e colaborativos (Walker, 2020). Como Yu (2019) reforça, em organizações multiculturais, a valorização da pluralidade de perspetivas exige o desenvolvimento de competências interculturais e a adaptação de processos internos, permitindo coesão e alinhamento estratégico. Deste modo, a diversidade, adequadamente gerida, constitui um fator promotor de inovação e resiliência organizacional.

A articulação entre diversidade cultural, dinâmicas organizacionais e capacidade de resposta a contextos em transformação permite compreender os mecanismos subjacentes aos processos de adaptação e mudança. Essa capacidade adaptativa é evidente em contextos marcados por vulnerabilidades sociais e ambientais, como demonstrado por Ouchi et al. (2022), ao analisarem comunidades indígenas costeiras. Nestes cenários, a transformação organizacional emerge de estruturas formais e da integração de saberes locais, da partilha de experiências intergeracionais e da flexibilidade na tomada de

decisão, evidenciando que a resiliência dessas comunidades resulta da valorização do conhecimento tradicional e da colaboração entre gerações, aliados à capacidade de ajustar estratégias conforme o contexto. Em termos práticos, estes resultados mostram que organizações em ambientes incertos podem fortalecer a sua adaptação e resiliência ao integrar saberes locais aos processos formais, promover o diálogo intergeracional e manter flexibilidade nas decisões (Ouchi et al., 2022). A resiliência organizacional reflete a capacidade de ajustar estratégias em resposta a mudanças inesperadas e preservar a identidade coletiva e o conhecimento acumulado. Yu (2019) sublinha que contextos organizacionais culturalmente diversos, quando apoiados por lideranças sensíveis às diferenças, tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e aprendizagem. Esta articulação entre diversidade, cultura e resiliência contribui para criar uma base para processos de mudança amplos (Walker, 2020). Nesse seguimento, iniciativas de transformação, incluindo as de base tecnológica, requerem uma cultura organizacional predisposta à abertura, à aprendizagem contínua e à colaboração transversal.

3.4. Transformação Digital, Espaços Territoriais e Colaboração Digital

A transformação digital redefine os processos TC nas organizações, ao introduzir ambientes, plataformas e metodologias que facilitam a circulação de saberes entre equipas, independentemente da localização. No setor da saúde, Presado et al. (2022) mostram que, apesar da digitalização dos sistemas de informação e da uniformização dos processos de partilha, a eficácia da TC continua condicionada por fatores humanos e organizacionais. Persistem

barreiras relacionadas com a fraca articulação entre conhecimento tácito e explícito e a desvalorização do saber não formalizado.

Em ambientes orientados para a inovação, como laboratórios de jornalismo, o uso de metodologias ágeis e colaborativas promove a aprendizagem em tempo real e a partilha estruturada de conhecimento intergeracional, funcionando como motores de transformação digital (Hogh-Janovsky e Meier, 2021). Estes espaços integram práticas colaborativas, documentação de experiências e adaptação constante às mudanças tecnológicas e culturais.

A consolidação de plataformas digitais é cada vez mais relevante em redes organizacionais complexas e distribuídas. Brand, (2019) evidencia que propriedades estruturais das redes sociais, como densidade e reciprocidade, influenciam diretamente a eficácia da TC. Relações intensas e elos fortes favorecem a circulação de informação, confiança e envolvimento. Plataformas digitais alinhadas com estas dinâmicas reforçam a colaboração e a aprendizagem coletiva, promovendo equidade na partilha de saberes e reduzindo assimetrias de poder.

A efetividade da transformação digital exige sensibilidade às variáveis sociodemográficas e culturais. Daengsi et al. (2022) mostram que fatores como a idade influenciam o envolvimento em práticas digitais seguras, com maior adesão dos mais jovens a comportamentos preventivos face a riscos cibernéticos. Isto evidencia a necessidade de personalizar estratégias de capacitação tecnológica e comunicação, ajustando-as aos perfis dos utilizadores.

Em ambientes especializados, como serviços pós-venda de alta tecnologia, a eficácia das plataformas digitais depende da capacidade de suportar fluxos contínuos de conhecimento entre equipas dispersas e multigeracionais. Zijlstra et al. (2024) demonstram que a TC entre localizações e gerações é potenciada pelo uso de repositórios digitais (plataformas online para armazenamento e

partilha de documentos), formações assíncronas (módulos de aprendizagem digital realizados no momento mais conveniente) e chamadas técnicas estruturadas (reuniões virtuais focadas na resolução de problemas ou partilha técnica). Estas abordagens facilitam a circulação de saberes, padronização de práticas e aprendizagem contínua. A semelhança entre tarefas em diferentes locais, suportada por rotinas digitais, cria uma linguagem comum e práticas partilhadas, essenciais para a consistência dos serviços. Estes fluxos são eficazes quando existe intencionalidade organizacional em promover a colaboração e mecanismos formais para capturar e redistribuir conhecimento local (Brand, 2019).

Oliveira de Castro et al. (2022) propõem um modelo de partilha de conhecimento para projetos ágeis de desenvolvimento tecnológico, que conjuga práticas formais de documentação com elementos informais, como contar histórias e trocas espontâneas. Testado em equipas distribuídas por áreas geográficas, revelou-se eficaz na mitigação da perda de conhecimento e na criação de redes colaborativas sustentáveis.

Em síntese, a transformação digital é mais eficaz quando apoiada por culturas organizacionais adaptáveis, acesso equitativo à tecnologia e práticas de partilha que valorizem a diversidade geracional e cultural. Plataformas digitais que facilitam a comunicação, cultivam confiança e promovem colaboração transversal sustentam redes de cooperação eficazes e potenciam a inovação em contextos organizacionais cada vez mais distribuídos e complexos.

3.5. Inovação e Colaboração Intergeracional

A colaboração intergeracional revela-se uma componente crítica no desenvolvimento de capacidades de inovação organizacional, sobretudo em contextos marcados por incerteza, elevada especialização e estruturas

temporárias. Feng et al. (2023) demonstram que, em organizações do setor da construção, a presença de equipas intergeracionais contribui para o aumento da capacidade inovadora dos contratantes, ao permitir a circulação de conhecimento tácito e explícito entre profissionais de diferentes gerações. As simulações realizadas evidenciam que a diversidade etária e a complementaridade de perfis resultam numa maior eficácia na resposta a desafios imprevistos, potenciando a aprendizagem coletiva e a adaptação organizacional ao longo do ciclo de vida dos projetos. Em termos de estratégias, a transferência de conhecimento explícito é favorecida pela sistematização e partilha formal de informação, como documentos, relatórios e procedimentos acessíveis a todos, enquanto a circulação de conhecimento tácito exige práticas de gestão que promovam a colaboração ativa, a mentoria entre gerações e a criação de oportunidades para a troca direta de experiências no contexto do trabalho. Assim, segundo Feng et al. (2023), a eficácia da inovação organizacional depende da combinação destas abordagens, ajustando as estratégias à natureza do conhecimento a ser transferido.

De igual modo, Hinderer et al. (2021) mostram, num estudo aplicado à gestão de recursos naturais nos Grandes Lagos da América do Norte, que programas de TC bem-sucedidos dependem da construção de relações de confiança e da inclusão de múltiplos perfis de utilizadores. A iniciativa analisada, centrada na coprodução de conhecimento entre investigadores, gestores e decisores políticos, demonstrou que os processos colaborativos intergeracionais e interinstitucionais facilitam a adoção de soluções inovadoras e sustentáveis. Os autores sublinham que a eficácia da TC reside em criar espaços participativos, onde diferentes gerações e funções possam contribuir ativamente para a formulação de decisões (Hinderer et al., 2021). Desta forma, o papel da colaboração intergeracional é um motor para a transformação

organizacional quando aliada a estruturas flexíveis de partilha e aprendizagem que ultrapassem os limites institucionais e hierárquicos.

3.6. Mentoria e Aprendizagem Intergeracional

Num contexto organizacional em constante mutação, a criação de uma cultura de mentoria revela-se uma estratégia para promover a TC entre gerações. Segundo Parsloe (2024), desenvolver uma cultura de mentoria ultrapassa a implementação pontual de programas, remete para o desenvolvimento de ambientes organizacionais onde escuta ativa, feedback estruturado e conversas significativas tornam-se práticas quotidianas. Essa abordagem potência a retenção de talento, a construção de equipas mais coesas e o desenvolvimento de lideranças distribuídas, com impacto direto na resiliência e performance organizacional. O autor sublinha ainda que a prática de mentoria reversa, ao promover o intercâmbio de perspetivas entre colaboradores de diferentes gerações, ajuda a mitigar barreiras hierárquicas, estimula a inclusão e fortalece a aprendizagem bidirecional num ambiente multigeracional.

A aprendizagem informal e experiencial também assume um papel crítico na continuidade do conhecimento organizacional, com enfoque em cenários de transição geracional. De acordo com Uhunoma et al. (2023), ambientes de trabalho que incentivam a aprendizagem espontânea, através de interações entre pares, observação e práticas colaborativas, contribuem para o envolvimento dos colaboradores mais seniores e facilitam a transmissão de saber tácito. A investigação revela que a cultura organizacional desempenha um papel mediador central neste processo, sendo essencial que as lideranças promovam valores partilhados, apoio à aprendizagem e estruturas de reconhecimento que incentivem a partilha de experiências. Neste sentido,

Igoa-Iraola e Díez (2024) reforçam a importância de desenvolver procedimentos ajustados à diversidade geracional, combinando o uso de tecnologias digitais com estratégias formais e informais para garantir que os conhecimentos tácitos e explícitos sejam preservados de forma eficaz durante o processo de substituição de colaboradores experientes. Em síntese, a comunicação interna, a confiança entre gerações e a identificação de posições-chave são elementos decisivos para o sucesso das estratégias de retenção de conhecimento. Para uma visão sistematizada das boas práticas identificadas, consultar o Apêndice B.

3.7. Barreiras e Boas Práticas na Transferência de Conhecimento

A TC em ambientes organizacionais multigeracionais é, frequentemente, condicionada por obstáculos associados às diferenças de comunicação, motivação e estilos de aprendizagem. Por exemplo, Sprinkle e Urick (2018) sublinham que a coexistência de diferentes gerações pode gerar ruído comunicacional, dificultando a transmissão eficaz de conhecimento, quando colaboradores mais experientes se reformam e levam consigo saberes fundamentais para a cultura organizacional.

No que respeita à resistência à mudança, Dolot (2018) observa que as gerações mais antigas tendem a preferir métodos tradicionais de aprendizagem, como a transmissão presencial e prática, enquanto as gerações mais jovens demonstram maior abertura para abordagens digitais e colaborativas. Esta diferença dificulta a implementação de plataformas tecnológicas ou de metodologias inovadoras, criando, por vezes, sentimentos de exclusão entre grupos etários.

A ausência de reconhecimento institucional para a partilha de saberes é outro desafio recorrente. Brčić e Mihelič (2015) referem que, apesar da existência de programas de mentoria, muitos colaboradores sentem que estas iniciativas não correspondem às suas expectativas, o que evidencia a necessidade de repensar a estrutura e os objetivos destes programas para garantir maior envolvimento e eficácia.

Face a estas barreiras, as organizações têm vindo a adotar boas práticas que procuram promover a transferência de conhecimento de forma mais inclusiva. A criação de ambientes colaborativos, que valorizam a aprendizagem contínua e o diálogo entre gerações, é apontada por Brčić e Mihelič (2015) como uma resposta eficaz. A implementação de programas de mentoria, comunidades de prática e o recurso a plataformas digitais para registo e partilha de conhecimento têm mostrado resultados positivos, quando estas estratégias são adaptadas às necessidades e preferências das diferentes gerações.

A conjugação de canais formais e informais de TC é fundamental para potenciar a inovação e a capacidade de resposta organizacional (Alavi e Leidner, 2001). A integração de abordagens híbridas, que combinam momentos presenciais e informais, como contar histórias, com o uso intensivo de ferramentas digitais, tem vindo a ganhar destaque. Esta evolução reflete uma maior sensibilidade à diversidade geracional e à necessidade de criar ambientes flexíveis, capazes de integrar diferentes perfis e promover a sustentabilidade do conhecimento organizacional.

A personalização das estratégias de capacitação tecnológica, ajustadas aos perfis dos colaboradores, tem-se revelado fundamental para aumentar o envolvimento e a adesão às novas práticas, como refere Dolot (2018). Por fim, a motivação e a disposição para partilhar conhecimento continuam a ser fatores

determinantes para o sucesso da TC (Brčić e Mihelič, 2015), sendo essencial investir em estratégias que promovam a confiança e o reconhecimento institucional.

Em síntese, a TC em contextos multigeracionais exige uma abordagem integrada, que reconheça as barreiras estruturais, culturais e tecnológicas, mas também valorize as oportunidades criadas pela diversidade. O percurso de evolução das práticas adotadas evidencia a importância de ambientes colaborativos, de estratégias adaptativas e de uma liderança sensível às especificidades geracionais para garantir a continuidade, a inovação e a competitividade das organizações.

Conclusão

A presente meta-análise qualitativa teve como objetivo compreender de que modo a diversidade geracional influencia a TC em contexto organizacional, analisando como as diferentes gerações as influenciam, identificando estratégias para superar barreiras comunicacionais e promover a sustentabilidade organizacional. Esta investigação permitiu consolidar uma visão abrangente sobre os impactos e oportunidades associados à coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Quando não compreendida, a diversidade geracional pode gerar tensões relacionais e resistência à mudança, mas, quando gerida estrategicamente, transforma-se num motor de inovação e aprendizagem.

Relativamente ao primeiro objetivo, a análise evidenciou que fatores como confiança, clareza na comunicação, mecanismos estruturados de partilha de conhecimento e uma cultura organizacional inclusiva são determinantes para a

TC intergeracional (Igoa-Iraola e Díez, 2024). Quanto ao segundo, identificaram-se estratégias eficazes, como a mentoria, comunidades de prática e aprendizagem informal, que ajudam a superar barreiras e promovem ambientes colaborativos (Parsloe, 2024). Adicionalmente, práticas digitais suportadas por plataformas colaborativas são fundamentais para ultrapassar limitações territoriais e facilitar a partilha de conhecimento (Zijlstra et al., 2024).

Relativamente ao terceiro objetivo, destaca-se o papel estratégico dos RH na promoção da sustentabilidade organizacional, devendo integrar a diversidade geracional em programas de formação e modelos de liderança colaborativa (Walker, 2020), e atuar na mitigação de conflitos geracionais (Klippert et al., 2022), garantindo a transmissão eficaz de saber entre gerações.

Conclui-se que a diversidade geracional constitui uma alavanca estratégica quando acompanhada por práticas de gestão do conhecimento e das pessoas. O sucesso desta abordagem depende de culturas abertas à mudança, lideranças capacitadas e processos de aprendizagem contínua. Sugere-se que estudos futuros explorem o impacto destas práticas em diferentes contextos, bem como o papel dos modelos digitais e híbridos na TC intergeracional, preparando as organizações para os desafios da inovação, retenção de talento e sustentabilidade.

Declaração de uso de Inteligência Artificial (AI)

O planeamento inicial da estrutura desta dissertação e a organização de ideias beneficiaram do apoio de ferramentas de Inteligência Artificial. A autora assume total responsabilidade pelo conteúdo final e pelo rigor científico da presente investigação.

Bibliografia:

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2022). Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. *Journal of Intergenerational Relationships*. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>
- Bencsik, A., Godany, Z., & Mathe, A. D. (2019). Knowledge acquisition – sharing based on interim manager experiences. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 5(5), 282–293. <https://doi.org/10.20469/ijbas.5.10003-5>
- Brand, F. C. (2019). Propriedades estruturais de uma rede social no processo de compartilhamento de conhecimentos: Estudo descritivo em uma rede de cooperação do setor varejista. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(1), 243–261.
- Brčić, Ž. J., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: An example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 28(1), 853-867. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1092308>
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes

a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349–369. <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>

Daengsi, T., Pornpongtechavanich, P., & Wuttidittachotti, P. (2022).

Cybersecurity awareness enhancement: A study of the effects of age and gender of Thai employees associated with phishing attacks. *Education and Information Technologies*, 27, 4729–4752. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10806-7>

Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74, 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>

Feng, J., Liu, B., Tang, J., & Wang, Q. (2023). The emergence of the contractor's innovation capability at project level: An agent-based modeling approach. *Buildings*, 13(12), 2941. <https://doi.org/10.3390/buildings13122941>

Hinderer, J. L. M., Blevins, Z., Cooke, S. J., Dunlop, E., Robinson, K. F., Stang, D. L., Stewart, T. J., Tyson, J. T., Welsh, A. B., Young, N., & Muir, A. M. (2021). Insights from a novel, user-driven science transfer program for resource management. *Socio-Ecological Practice Research*, 3(3), 337–362. <https://doi.org/10.1007/s42532-021-00093-4>

Hogh-Janovsky, I., & Meier, K. (2021). Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: A motor for transformation and constant learning. *Journalism and Media*, 2(3), 361–378. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>

Igoa-Iraola, E., & Díez, F. (2024). Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. *Heliyon*, 10, e27092. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27092>

Jennings, E., & Markgraf, J. (2010). Mind the generation gap: Millennials and boomers in the library workplace. *College and Undergraduate Libraries*, 17(1), 93–99. <https://doi.org/10.1080/10691310903584700>

- Jiří, B. (2016). The employees of baby boomers generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Klippert, M., Preißner, A., Rust, H., & Albers, A. (2022). Analysis of factors influencing knowledge transfer between the product and production system development as well as production. *Procedia CIRP*, 109, 340–348. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.260>
- Latilla, V. M., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Berner, M. (2019). Knowledge management and knowledge transfer in arts & crafts organizations: Evidence from an exploratory multiple case-study analysis. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1335–1354. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0739>
- Lee, K. Y. (2023). From family firm to Japanese OEM in tacit knowledge innovation: A case study of Sin Kwang Plastic Resources in Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 966–984. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0096>
- Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367–378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suarez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report. *American Psychologist*, 73(1), 26–46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>

- Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science*, 9, 181–211. <https://doi.org/10.28945/479>
- Lužar, M., Zoran, A., Markič, M., & Bukovec, B. (2023). Intergenerational differences and knowledge transfer among Slovenian engineers. *Organizacija*, 56(1), 24–34. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0005>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... PRISMA-P Group. (2016). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Revista Espanola de Nutricion Humana y Dietetica*, 20(2), 148–160. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Novianto, O., & Puspasari, D. (2012). Knowledge management system's implementation in a company with different generations: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 942–947. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.224>
- Oliveira de Castro, R., Sanin, C., Levula, A., & Szczerbicki, E. (2022). Sustainable knowledge sharing model for IT agile projects. *Procedia Computer Science*, 207, 2865–2874. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.344>
- Ouchi, S., Wilson, L., Wabnitz, C. C. C., Golden, C. D., Beaudreau, A. H., Kenny, T.-A., Singh, G. G., Cheung, W. W. L., Chan, H. M., & Salomon, A. K. (2022). Opposing trends in fisheries portfolio diversity at harvester and community scales signal opportunities for adaptation. *FACETS*, 7(1), 1385–1410. <https://doi.org/10.1139/facets-2022-0048>

- Parsloe, E. (2024). Why building a mentoring culture can be transformational. *Strategic HR Review*, 23(3), 105–109. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2024-0005>
- Presado, M. H., Marques, F. M., Ferreira, Ó., Cardoso, M., Sousa, A. D., & Nascimento, T. (2022). Desafios à translação do conhecimento na era digital. *New Trends in Qualitative Research*, 10, 1–11. <https://doi.org/10.36367/ntqr.10.2022.e517>
- Rubin, V. (2024). Leveraging liminality: How the interim manager's liminal position facilitates knowledge transfer to client organizations. *The Learning Organization*, 32(2), 169–190. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0106>
- Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development. *The Learning Organization*, 25(2), 102–112. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0021>
- Tanveer, M., Hassan, M., Shah, Z. A., & Islam, S. U. (2020). Clash of generations: Assessing the impact of generational diversity in a workforce. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(4), 184–198. <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2020-54004>
- Urlick, M. (2020). Generational differences and COVID-19: Positive interactions in virtual workplaces. *Journal of Intergenerational Relationships*, 18(4), 379–398. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1818662>
- Uhunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2021). The mediating role of informal learning on work engagement: Older workers in the US public sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 200–217. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0062>

- Walker, T. C. (2020). Inclusive talent management in the public sector: Theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140–148. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1741296>
- Wilson, L. (2009). Generations at work: The problems, power, and promise explored. *Journal (American Water Works Association)*, 101(5). <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.2009.tb09897.x>
- Yu, K.-H. (2019). Inclusive unionism: Strategies for retaining idealism in the Service Employees International Union. *Journal of Industrial Relations*, 61(1), 33–56. <https://doi.org/10.1177/0022185618780915>
- Zijlstra, F. S., Alblas, A. A., & Langerak, F. (2024). Cross-site and cross-generation knowledge transfer in high-tech after-sales service. *Service Science*, 16(3), 155–171. <https://doi.org/10.1287/serv.2021.0052>
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/1467358412466668>

Apêndice

Apêndice A: Processo de Categorização

Tema	Subtema	Definição	Excerto
Diversidade geracional	Caracterização das gerações no trabalho	A caracterização das gerações no trabalho refere-se às diferenças de competências tecnológicas, expectativas de liderança e formas de ver o mundo entre gerações como a Geração Z, Millennials, Geração X e Baby Boomers, que podem criar desafios e oportunidades na dinâmica do local de trabalho (Becker et al., 2022).	<p>“Current differences in generations, particularly between the younger generations of Gen Z (born after 2001) and Millennials (born 1982–2000) and the older generations of Gen X (born 1965–1981), Baby Boomers (born 1946–1964), and the Traditionalist Generation (born before 1945) including differences in technological competency, leadership expectations, and common frames of reference can create cultural chaos in the workplace.” (Becker et al., 2022, p. 443)</p> <p>“It should be noted that individuals born within three years of the beginning or end of a generation may exhibit characteristics of either the preceding or subsequent generation, based on factors such as upbringing, wealth, age of parents, education, and others.” (Lužar et al., 2023, p. 68)</p> <p>“Generation Y employees are typically seen as a technology-driven and an innovative group of multitasking people who are focused on creating idealistic and fun work environment [...] Generation Z also reckons with real time communication and flexibility in their work values” (Tanveer et al., 2020, p. 186)</p>
	Desafios da gestão intergeracional	Os desafios da gestão intergeracional referem-se às dificuldades de comunicação e colaboração entre diferentes gerações no local de trabalho (Urlick, 2020).	<p>“It is likely that intergenerational communication challenges and breakdowns will occur even more frequently and in more extreme ways as workplaces transition to online arrangements.” (Urlick, 2020, p. 380)</p> <p>“Within organizations, up to four generations [...] may coexist, each exhibiting distinct orientations toward work, the organization, and communication styles.” (Igoa-Iraola e Díez, 2024, p. 2)</p> <p>“As such, this study will refer to [...] employees belonging to different age brackets failing to connect socially.”</p>

			(Tanveer et al., 2020, p. 187)
Gestão do conhecimento	Barreiras à transferência de conhecimento	As barreiras à transferência de conhecimento referem-se a fatores como a falta de confiança, resistência e falta de abertura nas organizações, que dificultam a partilha de conhecimento entre colaboradores (Bencsik et al., 2019).	<p>“Organisational aloofness, mistrust, resistance, the lack of receptiveness [...] may be mentioned as obstacles for individual steps to take effect.” (Bencsik et al., 2019, p. 292)</p> <p>“Despite the potential for implementation and fast change, the time limitation is potentially the liminal facet that entails the most apparent obstacles in terms of establishing interpersonal relations.” (Rubin, 2024, p. 176)</p>
	Processos e práticas de transferência de conhecimento	Os processos e práticas de transferência de conhecimento referem-se à identificação, partilha e aplicação do conhecimento de quem o detém para quem o recebe, envolvendo tanto o transporte do conhecimento como a sua aprendizagem (Klippert et al., 2022).	<p>“With regard to the specific knowledge to be transferred, the different organizations were aligned in answering that the knowledge to be transferred is the one that pertains to the hand-made skills and abilities of craftsmen, to which the tradition and peculiarities of each organization are related.” (Latilla et al., 2019, p. 1345)</p> <p>“This general knowledge is mainly tacit and shared by working together, mentor-mentee programs, and knowledge-sharing sessions.” (Zijlstra et al, 2024, p. 167)</p> <p>“ Knowledge transfer is defined [...] as the identification of knowledge, its transfer from knowledge carrier to knowledge receiver, and its application by the knowledge receiver. This understanding [...] includes both the transport and the learning problem.” (Klippert et al., 2022, p. 341)</p>
	Inovação e conhecimento tácito	<p>A inovação consiste na capacidade da empresa de criar e aplicar novas ideias e processos para prosperar e diferenciar-se no mercado (Lee, 2023).</p> <p>O conhecimento tácito refere-se ao saber prático e experiência acumulada que não é facilmente articulado, mas que é essencial para sustentar a inovação nas organizações (Lee, 2023).</p>	<p>“Tacit knowledge and knowledge conversion are vital for a firm to thrive and stand out in niche markets.” (Lee, 2023, p. 970)</p>
Cultura e transformação organizacional	Gestão da diversidade no contexto organizacional	A gestão da diversidade no contexto organizacional refere-se à implementação de práticas que permitem que pessoas de diferentes origens colaborem de forma eficaz, garantindo que a diversidade	<p>“Today’s workplaces are characterised by constant change, whether in terms of demographic shifts, shifting priorities, or even shifting structures.” (Walker, 2020, p. 141)</p> <p>“Inclusiveness [...] reflects the realization that diversity itself does not necessarily lead to positive outcomes unless it is</p>

		se traduza em resultados positivos (Yu, 2019).	combined with organizational practices that enable people of diverse backgrounds to collaborate effectively" (Yu, 2019, p. 36)
	Adaptação organizacional e resiliência	A adaptação organizacional e a resiliência referem-se à capacidade das organizações de aprender e ajustar-se a novas oportunidades e mudanças no ambiente para garantir a sua continuidade e evolução (Ouchi et al., 2022).	"Learning and adapting to new ecological and economic opportunities has been a key mechanism driving changes in the Nation's harvest and consumption portfolios" (Ouchi et al., 2022, p. 1400).
Transformação Digital, Espaços Territoriais e Colaboração Digital	Impacto da transformação digital na transferência de conhecimento	O impacto da transformação digital na transferência de conhecimento refere-se ao uso de ferramentas e aplicações digitais para agilizar e facilitar a comunicação e a partilha segura de conhecimento entre quem o produz e quem o utiliza (Presado et al., 2022).	"As diferentes aplicações e funcionalidades digitais podem promover a comunicação entre academia e prática e, se bem exploradas, agilizar a transferência segura do conhecimento para os beneficiários do mesmo." (Presado et al., 2022, p. 2) "By operating a policy of active knowledge transfer to employees, e.g., in workshops, journalism innovation labs act as further education facilities and can give employees orientation in the era of digital transformation." (Hogh-Janovsky e Meier, 2021, p. 374)
	Tecnologia e adaptação em contextos específicos	Tecnologia e adaptação referem-se ao uso de tecnologias digitais para permitir que as organizações ajustem as suas operações e estratégias em resposta a desafios concretos, garantindo a sua continuidade em situações de crise (Daengsi et al., 2022).	"Particularly, those small and medium enterprises (SMEs) affected by the COVID-19 pandemic [...] can use Internet technology to maintain their operations." (Daengsi et al., 2022, p. 4730) "Modern software development methodologies, such as Agile, place less emphasis on paperwork and put more emphasis on direct knowledge transfer between project participants. As a result, knowledge in the Agile framework has changed from being explicitly written and shared to being 'conceptual', which takes place only in individual minds and seems unlikely to be easily lost." (Oliveira de Castro et al., 2022, p. 2866)
	Plataformas digitais e redes de cooperação	Plataformas digitais e redes de cooperação referem-se a espaços que facilitam a troca de experiências e conhecimentos entre colaboradores, promovendo estratégias conjuntas em áreas como negociação, marketing e apoio operacional (Brand, 2019)	"As equipes de trabalho funcionam como fóruns para a troca de experiências e conhecimentos e para a criação de estratégias nas áreas de negociação com fornecedores, expansão da rede, marketing, capacitação de colaboradores e apoio operacional aos associados." (Brand, 2019, p. 253) "Various mechanisms for cross-site knowledge transfer exist within this firm, such as a shared repository with manuals and frequent knowledge-sharing calls

			between experts across all sites.” (Zijlstra et al., 2024, p. 158)
Inovação e colaboração intergeracional	Colaboração intergeracional como motor de inovação	A colaboração intergeracional como motor de inovação refere-se à integração de conhecimentos e experiências de diferentes grupos para enfrentar desafios complexos, permitindo a criação de soluções inovadoras em projetos organizacionais (Feng et al., 2023).	“The complexity of projects necessitates the integration and application of multidisciplinary knowledge. As a result, construction project entities form innovation alliances with consulting institutions, universities, and academic research units to collectively address challenges.” (Feng et al., 2023, p. 4)
			“By fostering collaboration between knowledge generators and users, the Science Transfer Board creates a formal arena for task-based knowledge exchange. [...] The dynamic between formal and informal interaction creates a virtuous circle, fostering the development of mutual trust and understanding.” (Hinderer et al., 2021, p.352)
Mentoria e aprendizagem intergeracional	Mentoria	Mentoria é um processo que promove a partilha de experiências e conhecimentos entre colaboradores, ajudando a reduzir lacunas geracionais e a criar uma cultura de aprendizagem dentro das organizações (Parsloe, 2024).	“Mentoring can also bridge generational gaps by creating an environment for sharing experiences and wisdom and by creating a mentoring culture.” (Parsloe, 2024, p. 107)
	Aprendizagem informal e experiencial	Aprendizagem informal e experiencial refere-se a processos em que os colaboradores partilham conhecimentos e aprendem uns com os outros no ambiente de trabalho, através de interações e experiências práticas, fora de contextos formais de formação (Uhunoma et al., 2021).	“Organizations that support informal learning create an environment suitable for employees to share knowledge and engage in the working relationships with peers.” (Uhunoma et al, 2021, p. 201)
			“The most frequently used [procedures] are Web 2.0 or WIKIS, followed by intergenerational learning activities, encompassing mentoring sessions, on-the-job training, storytelling, department meetings, creation of teams, succession plans, lunch break talks, seminars, and extensions of retirements.” (Igoa-Iraola e Díez, 2024, p. 7)

Apêndice B: Sistematizada das Boas Práticas

Tipo de Prática	Boas Práticas Identificadas	Fonte
Mentoria formal	Criar uma cultura de mentoria com escuta ativa, feedback estruturado e conversas significativas.	Parsloe (2024)
Mentoria reversa	Promover o intercâmbio de perspectivas entre gerações para mitigar barreiras hierárquicas e estimular a inclusão.	Parsloe (2024)
Aprendizagem informal	Estimular a aprendizagem espontânea por interações entre pares, observação e práticas colaborativas.	Uhunoma et al. (2023)
Utilização de tecnologias	Combinar tecnologias digitais com estratégias formais e informais para preservar conhecimento tácito e explícito.	Igoa-Iraola & Díez (2024)
Cultura organizacional	Promover valores compartilhados, apoio à aprendizagem e estruturas de reconhecimento para incentivar partilha.	Uhunoma et al. (2023)
Identificação de posições-chave	Identificação de posições estratégicas para retenção de conhecimento durante a transição geracional.	Igoa-Iraola & Díez (2024)