

FACULDADE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ARMANDO JORGE DE JESUS

**“INFLUÊNCIA DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA FORMA DE GERENCIAR O
CONHECIMENTO: Estudo de Caso numa Agência Bancária do Setor Público”**

PEDRO LEOPOLDO

2015

ARMANDO JORGE DE JESUS

**“INFLUÊNCIA DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA FORMA DE GERENCIAR O
CONHECIMENTO: Estudo de Caso numa Agência Bancária do Setor Público”**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Prof.^a Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos.

PEDRO LEOPOLDO

2015

658.4038 J99i Jorge	<p>JESUS, Armando Jorge de</p> <p>Influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento : estudo de caso numa Agência Bancária no Setor Público / Armando de Jesus.</p> <p>- Pedro Leopoldo: FPL, 2015.</p> <p>223 p.</p> <p>Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2015.</p> <p>Orientador : Prof^a. Dr^a. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos</p> <p>I. Gestão do Conhecimento. 2. Gerações. 3. Resultados. 4. Instituição Bancária. 5. Metas.</p> <p>I. Título. II. VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de, orient.</p>
	CDD: 658.4038

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "INFLUÊNCIA DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA FORMA DE GERENCIAR O CONHECIMENTO: Estudo de Caso Numa Agência Bancária do Setor Público".

Nome do Aluno: ARMANDO JORGE DE JESUS

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof.ª. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos - Orientadora



Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves



Prof.ª. Dra. Simone Cristina Dufloth

Pedro Leopoldo (MG), 17 de março de 2015.

Eu perguntei ao Espírito Santo porque “algumas pessoas” parecem se destacar mais! Ele respondeu: Porque estas “algumas pessoas” vem buscar de mim o que é delas, enquanto as outras, vivem buscando nos outros ou nelas mesmas o que só Eu posso dar! (Arthur Netto).

“Um dos motivos pelos quais as empresas não gerenciam o conhecimento é que ele quase sempre vem acompanhado de algo tangível – o papel de um livro, a fita magnética de um gravador, o corpo de um palestrante, as pedras de um monumento histórico. Gerenciamos as formas, e não a substância, o que equivaleria a um vinicultor que presta mais atenção à garrafa do que ao vinho...” (STEWART, 1998: 52).

Dedico este trabalho a minha esposa Edenilde, especialmente reservada por Deus a mim para o encontro de nossas vidas. Companheira fiel, cúmplice e solidária, otimista e perseverante, cujo apoio constante foi o incentivo incansável à existência deste trabalho. A nossos frutos, Amanda e Pedro, pela presença ao meu lado, confiança e certeza da vitória.

AGRADECIMENTOS

A “DEUS”: o único que é digno de toda honra e toda glória. Todos os dias, no abrir dos meus olhos é permitido se ver o espetáculo da vida que ocorre lá fora... lentamente, a quebra do silêncio revela uma sinfonia de sons que invadem o repouso: da calma... por entre músculos e veias correm o sangue, para um caminho, um mapa... o vento que passa, sem impedimentos, não disfarça, mas, com força, sopra o fôlego: da alma... Obrigado, por poder existir e chegar até aqui.

À minha mãe pela graça da maternidade manifestada pelo meu nascimento que me faz um ser único no maravilhoso universo humano e, também pelas marcas que deixou em mim a partir dos valores, crenças e orientações integrantes do meu caráter pessoal.

À minha família que esteve ao meu lado e não me abandonaram em nenhum momento apesar de tantas privações, renúncias, ausências ocasionais em compromissos familiares, falta de atenção, presença e carinho. Ter mantido o foco nesta caminhada se deve em muito a vocês.

À orientadora Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos, em primeiro lugar, pela aceitação ao convite para a condução de uma proposta inédita e ousada para a gestão do conhecimento, em seguida, pelo positivismo em suas palavras, pelo alto astral de sua pessoa, pela determinação em suas convicções, pelas exigências de sua personalidade, pela sua seriedade, comprometimento e engajamento com seus orientandos.

A todos os professores e funcionários da Faculdade Cenecista de Sete Lagoas que, diretamente ou indiretamente, ajudaram-me a prosseguir nesta missão, seja pelas palavras de apoio pelos corredores, pela pergunta se “já está acabando o Mestrado”, pelos esclarecimentos de dúvidas na elaboração de textos, pelas opiniões, pelas sugestões bibliográficas e pelas procedentes e fundamentais orientações metodológicas.

À Organização pesquisada pela oportunidade em desenvolver este trabalho na unidade de negócios onde desempenho minhas atividades profissionais no exercício da função de confiança da carreira gerencial. À Gerência Geral, à época da aplicação da pesquisa, meus sinceros agradecimentos pelo apoio dispensado até a conclusão deste trabalho.

Aos meus familiares que, apesar da distância que nos separam por residirem em nossa cidade natal, trazem em si as boas energias, os bons pensamentos, as torcidas positivas e a satisfação pela vitória em todos os desafios a que me proponho a enfrentar.

Enfim, a todos que, verdadeiramente, no cérebro e no coração, na alma e nas atitudes, torcem verdadeiramente e de alguma forma benéfica pelo meu sucesso, o meu “MUITO OBRIGADO”!

RESUMO

Em um ambiente de transformações resultantes da transição da era industrial para a era baseada no conhecimento, a Gestão do Conhecimento tem sido uma opção utilizada pelas organizações para se conseguir a sustentabilidade da vantagem competitiva em seus negócios. Ocorre também uma mudança de paradigma que resulta na valorização do capital humano, pois, para a permanência no mercado, a organização necessita cada vez mais criar e utilizar com eficácia os novos conhecimentos, informações e habilidades geradas. Este trabalho teve como objetivo identificar a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento em uma instituição do setor bancário. Para cumprir este objetivo foram realizadas etapas intermediárias, tais como a busca na literatura tanto para os modelos de Gestão do Conhecimento e também para as características principais das diferentes gerações (*Baby Boomers*, X e Y); a percepção dos colaboradores das diferentes gerações para os fatores facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento; a percepção dos colaboradores sobre a contribuição das práticas de Gestão do Conhecimento no cumprimento das metas organizacionais. A metodologia baseou-se na pesquisa descritiva, tendo o estudo de caso como meio e o processo de investigação via uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário. As análises dos resultados da opinião dos respondentes para os fatores já descritos anteriormente, identificaram que há influência das gerações na forma de gerenciar o conhecimento e cumprir as metas estabelecidas. Os resultados sinalizam à necessidade da implantação de estratégias, táticas e ações eficazes para sistemas e canais de informação e comunicação, organização e processos de trabalho, bem como para as políticas e práticas da administração de pessoas, de modo que favoreçam a Gestão do Conhecimento na Organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento – Gerações – Resultados - Atingimento de Metas - Instituição Bancária

ABSTRACT

In an environment of transformations resulting from the transition of the industrial era to the knowledge-based era, knowledge management has been an option used by organizations to achieve the sustainability of competitive advantage in their businesses. Also occurs a paradigm change that results in the development of human capital, because, for its stay in the market, the organization, more and more, needs to create and use effectively the new knowledge, information and skills generated. This study aimed to identify the influence of different generations in the form of managing knowledge in an institution of the banking sector. To fulfill this goal were performed intermediate steps, such as the search in the literature for both models of knowledge management and also for the main characteristics of different generations (Baby Boomers, X and Y); the perception of employees of different generations to facilitating factors and Knowledge Management inhibitors; the perception of employees on the contribution of knowledge management practices in compliance with organizational goals. The methodology was based on descriptive research, with the case study as a means and the research process through a field survey with applying a questionnaire. Analysis of the results of the opinion of the respondents to the factors previously described identified that there is influence of generations in the form of managing knowledge and meet the established objectives. The results point to the need to implement strategies, tactics and effective actions to systems and information and communication channels, organization and work processes, as well as the policies and practices of managing people in order to favoring Knowledge Management in organization.

Keywords: Knowledge Management - Generations - Results - attaining goals - Institution Banking

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Valor agregado na cadeia informacional.	29
Figura 2 – Funções e práticas da Gestão do Conhecimento.	32
Figura 3 - As sete dimensões do conhecimento.....	34
Figura 4 - A espiral do conhecimento.	49
Figura 5 – A organização do conhecimento.....	52
Gráfico 1 – Representação do gênero dos respondentes da pesquisa.	87
Gráfico 2– Representação do ano de nascimento dos respondentes da pesquisa.	88
Gráfico 3 – Histograma do ano de nascimento dos respondentes da pesquisa.....	89
Gráfico 4 – Representação da formação acadêmica dos respondentes da pesquisa.....	90
Gráfico 5 – Representação da área de atuação dos respondentes da pesquisa.	91
Gráfico 6 – Representação do tempo de trabalho dos respondentes da pesquisa na empresa.	92
Gráfico 7– Representação da macro estratégia.....	93
Gráfico 8 – Representação sobre pontos fortes.	94
Gráfico 9 – Representação sobre o estabelecimento de metas.....	95
Gráfico 10 – Representação sobre eficiência da comunicação.	96
Gráfico 11 – Representação sobre estruturação das fontes de informação.....	96
Gráfico 12 – Representação sobre canais de informações.	97
Gráfico 13– Representação sobre informações, base de dados e conhecimento.	98
Gráfico 14– Representação sobre registro do conhecimento.....	99
Gráfico 15 – Representação sobre missão, visão e valores.	100
Gráfico 16– Representação sobre relação de confiança.....	101
Gráfico 17– Representação sobre autenticidade.....	102
Gráfico 18 – Representação sobre direcionamento de foco.	103
Gráfico 19– Representação sobre otimização conjunta.	104
Gráfico 20 – Representação sobre experimentação e novas ideias.	104
Gráfico 21– Representação sobre realizações e comemorações.	105
Gráfico 22– Representação sobre tempo e inovação.....	106
Gráfico 23 – Representação sobre tolerância.....	107
Gráfico 24 – Representação sobre equipes multidisciplinares.....	108

Gráfico 25 – Representação sobre desempenho na função.	109
Gráfico 26 – Representação sobre local de trabalho.	110
Gráfico 27 – Representação sobre realização do trabalho.	111
Gráfico 28– Representação sobre desenvolvimento de tarefas.	112
Gráfico 29– Representação sobre layouts.	112
Gráfico 30– Representação sobre reuniões informais.	113
Gráfico 31 – Representação sobre equipes temporárias.	114
Gráfico 32– Representação sobre processo decisório.	115
Gráfico 33– Representação sobre equipes de trabalho.	116
Gráfico 34 – Representação sobre carreira.	117
Gráfico 35 – Representação sobre turnover.	118
Gráfico 36– Representação sobre salários.	119
Gráfico 37 – Representação sobre segurança, saúde e meio ambiente.	120
Gráfico 38 – Representação sobre investimento em treinamento e desenvolvimento.	121
Gráfico 39– Representação sobre estímulo ao aprendizado.	122
Gráfico 40 – Representação sobre diretrizes do treinamento.	123
Gráfico 41 – Representação sobre oportunidades.	124
Gráfico 42– Representação sobre a função do conhecimento.	125
Gráfico 43 – Representação sobre a forma de utilização do conhecimento.	126
Gráfico 44 – Representação sobre orientações do gestor.	127
Gráfico 45 – Representação sobre implantação de técnicas de trabalho.	128
Gráfico 46 – Representação sobre utilização de técnicas de trabalho.	129
Gráfico 47 – Representação sobre mensuração de resultados.	130
Gráfico 48– Representação sobre premiação e reconhecimento.	131
Gráfico 49 – Representação sobre desempenho da equipe.	132
Gráfico 50– Representação sobre participação nos lucros.	133
Gráfico 51– Representação sobre divulgação de resultados.	133
Gráfico 52– Representação sobre aprendizado com os clientes.	135
Gráfico 53– Representação sobre gestão de parcerias.	135
Gráfico 54 – Representação sobre realização de alianças.	136
Gráfico 55 – Avaliação das dimensões por todos os respondentes.	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores desmotivadores e inibidores individuais e organizacionais da gestão do conhecimento.	43
Quadro 2 – Fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento e sua dimensão.	44
Quadro 3 – Fatores inibidores da gestão do conhecimento e sua dimensão	45
Quadro 4 – Características do conhecimento tácito e conhecimento explícito.	48
Quadro 5 – Principais características das gerações.	65
Quadro 6 – Problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho.	71
Quadro 7 – Estratégias de coleta de dados utilizada neste estudo.	84
Quadro 8 Influências das gerações na Gestão do Conhecimento	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Representação do gênero dos respondentes da pesquisa	87
Tabela 2 – Representação do ano de nascimento dos respondentes da pesquisa.....	88
Tabela 3 – Representação da formação acadêmica dos respondentes da pesquisa	89
Tabela 4 – Representação da área de atuação dos respondentes da pesquisa	90
Tabela 5 – Representação do tempo de trabalho dos respondentes da pesquisa na empresa ..	91
Tabela 6 – Visão global das respostas às perguntas do questionário	137
Tabela 7 – Avaliação das dimensões por cada geração	144
Tabela 8 - Visão de cada geração às dimensões de Terra (2005).....	147

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	17
1.1.1 Pergunta orientadora da pesquisa	17
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Estrutura de Capítulos	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Sociedade do Conhecimento	21
2.2 Gestão do conhecimento.....	26
2.2.1 Tipos de conhecimento a serem gerenciados	30
2.2.2 Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005) ...	34
2.2.3 Fatores inibidores e desmotivadores na gestão do Conhecimento	41
2.2.4 Modelos de gestão do conhecimento	46
2.3 O capital intelectual e os ativos intangíveis nas organizações de conhecimento	55
2.4 Gestão do Conhecimento e Gerações (Baby Boomers, X e Y)	58
2.4.1 Tradicionalistas	62
2.4.2 Baby Boomers	62
2.4.3 Geração X	65
2.4.4 Geração Y	67
2.4.5 Geração Z	72
2.5 – Contribuição do Referencial Teórico para a coleta de dados	77
3 METODOLOGIA	78
3.1 Caracterização da pesquisa	78
3.2 Unidade de Análise e População e Amostra	80
3.3 Coleta de dados.....	83
3.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados	83
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85

4.1 Perfil dos participantes	86
4.2 Fatores facilitadores e inibidores da gestão do conhecimento	92
4.2.1 Estratégia e Administração.....	93
4.2.2 Sistema de Informação e Comunicação.....	95
4.2.3 Cultura Organizacional.....	100
4.2.4 Organização e Processo de Trabalho	108
4.2.5 Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos.....	115
4.2.6 Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento	121
4.2.7 Mensuração de Resultados.....	130
4.2.8 Aprendizado com o Ambiente	134
4.3 Visão global dos fatores facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento	137
4.4 Influência das gerações quanto às dimensões da Gestão do Conhecimento	146
4.5 Influência das gerações nos fatores facilitadores e dificultadores para o cumprimento das metas.	149
4.6 Discussão dos resultados: influência das gerações na forma de gerenciar o conhecimento	151
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
REFERÊNCIAS.....	163
APÊNDICES	170

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial tornou-se altamente instável devido às transformações econômicas, sociais, culturais e políticas ocorridas a partir da década de 1980 e, sobretudo na década de 1990, que se reflete em uma mudança cultural e comportamental da sociedade. A mudança de paradigma da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento tem provocado mudanças contínuas e variadas na necessidade das organizações. Nesta realidade, os modelos conceituais da sociedade industrial - taylorista e fordista - perdem sua capacidade plena de respostas rápidas e eficazes às demandas existentes em um mundo de relações globalizadas. A economia baseada no conhecimento se beneficia, a partir da constatação de que o seu principal recurso se amplia quanto mais for utilizado, ao contrário da economia baseada nos recursos tradicionais (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001).

Em uma sociedade globalizada o conhecimento passa por uma mudança radical de significado, deixando de ser apenas “um recurso” para ser “o recurso”. Nesse novo ambiente, a Gestão do Conhecimento tem se destacado com suas contribuições para as comunidades acadêmica, empresarial e governamental em âmbito nacional e internacional.

Angeloni (2002) ressalta que o foco no conhecimento tem levado estudiosos a repensar as organizações e buscar meios de torná-las mais ágeis tanto nas suas respostas às mudanças quanto para sua atuação como um agente de modificação do ambiente, haja vista que o conhecimento nas organizações reside, nas pessoas que nelas trabalham, além de estar registrado em documentos, procedimentos e rotinas de trabalho. A passagem da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento tem levado as organizações a novas formas de gestão.

O mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas é a criação e implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento (CAPUANO, 2009). É nesta conjuntura que a Gestão do Conhecimento transforma-se em um valioso recurso estratégico para as organizações.

A Gestão do Conhecimento consiste em um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a criar uma empresa mais inteligente, inovadora e competitiva. “É uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações

registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.” (GONÇALVES; KOLB, 2010, p. 3).

Para Bastos (1993), o conhecimento transformado em inovação é um dos mais importantes recursos para se garantir vantagens competitivas sustentáveis aos agentes econômicos no cenário contemporâneo. Por conseguinte, gerenciar os ativos intelectuais tornou-se imperativo para as instituições modernas, as quais procuram desenvolver diversos mecanismos que propiciem a sua efetiva sistematização. O conhecimento assume função importante nos processos produtivos, uma vez que produtos e serviços tem cada vez mais conhecimento agregado. Como diferencial para enfrentar a competitividade, tendo em vista que tecnologia, sistemas e processos são facilmente absorvíveis pela concorrência, o elemento humano é utilizado como diferencial para enfrentar esta realidade (REGO, 2003).

Vive-se atualmente em uma sociedade onde o trabalho físico é feito pelas máquinas, ao passo que o trabalho mental é feito pelos computadores. Ao Homem, nesta sociedade cabe desempenhar o papel para o qual é insubstituível: ser criativo e ter ideias (MENETTI, 2013). O potencial de novas ideias surgidas do estoque de conhecimento de uma empresa é praticamente infinito, dado que ideias geram novas ideias e que o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. Segundo vários autores, a gestão do conhecimento deve servir como uma linha-mestra norteadora das ações estratégicas das organizações que se pretendem manter competitivas na “economia do conhecimento” (ANGELONI, 2002).

Davenport e Prusak (1998, p. 20) argumentam que a vantagem do conhecimento é sustentável porque “gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso”.

O número de empresas que percebe o quanto é importante “saber o que sabem” e ter capacidade para usufruir ao máximo de seus “ativos” de conhecimento tem aumentado significativamente. Estes ativos do conhecimento estão em vários lugares na empresa, seja em bases manuais, banco de dados, arquivos e na cabeça das pessoas. A capacidade em criar, gerenciar e distribuir conhecimento com competência é fundamental para a organização ter vantagem competitiva em relação à concorrência.

Segundo Bastos e Borges-Andrade (2002) o desenvolvimento de modelos organizacionais a partir desta realidade requer êxito no comprometimento das pessoas. Sendo assim, para que

haja sucesso nas mudanças advindas das transformações decorrentes do surgimento e consolidação da Sociedade do Conhecimento, as organizações precisam formular e colocar em práticas estratégias de valorização e envolvimento do trabalhador para uma troca equilibrada de comprometimento entre as partes envolvidas.

As organizações esperam cada vez mais um grau maior de envolvimento e comprometimento das pessoas para o sucesso em seus negócios (BRAGA et al. 2014). Na contramão desta realidade, não basta apenas à existência de formas de atração e retenção de pessoas baseadas em ideologias baseadas em objetivos sociais ou importância da empresa, nem em função de salários e benefícios atraentes, uma vez que o que o atrativo maior está no encontro de oportunidades que permitam uma maior autonomia e liberdade no trabalho (DUTRA, 2002).

Garcia-Lombardia, Stein e Pin (2008) ressaltam que no momento atual, as organizações se deparam no ambiente de trabalho com a convivência de quatro gerações, sendo cada uma delas detentora de características próprias e com um modo diferenciado em estabelecer um contrato psicológico com seu empregador, criando assim um grande desafio de condução pelos profissionais de recursos humanos.

O conceito de geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, os quais sofrem influência direta de um contexto histórico que reflete no comportamento e causam impacto na sociedade de um modo geral e, principalmente no ambiente de trabalho das empresas (ANDRADE *et al.* 2012). Para entender, no contexto organizacional atual, como as pessoas no ambiente de trabalho se inter-relacionam, é importante entender a diferença na forma de agir e pensar das várias gerações que ocupam o ambiente, pois, fatores como diversidade de culturas, de níveis intelectuais, de crenças, ideologias e expectativas, assumem a natureza de fatores de prováveis conflitos.

Os ideais importantes para um mesmo grupo de pessoas de determinada geração em um mesmo período de tempo, frequentemente, tornam-se valores obsoletos e sem sentido para gerações posteriores. Compete ao gestor a capacidade de entendimento desta realidade e preparar a organização para uma visão que leve em consideração que estas diferenças existem e que, se bem administradas, podem levar ao sucesso, pois, o objetivo dos que convivem é o sucesso coletivo, que exige o bom entendimento entre todos os seus membros (ROBBINS, 2005; ANDRADE *et al.* 2012).

Oliveira (2010) considera que atualmente vive-se uma circunstância singular na história, pois é a primeira vez que cinco gerações – Geração Tradicional, Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z – com valores e aspirações diferentes convivem mutuamente, interferindo e transformando a realidade. Cada uma dessas gerações foi constituída em distintos contextos históricos, culturais, políticos e sociais.

Para a definição das datas que marcam o início e o fim de predominância das gerações não há consenso entre os diversos autores que escrevem sobre o assunto. Neste estudo será utilizada a divisão geracional apresentada por Oliveira (2010) para as gerações *Baby Boomers*, X e Y: a geração *Baby Boomers* engloba as pessoas nascidas entre os anos de 1945-1960, a geração X compreende os nascidos entre 1961-1980; a geração Y são os nascidos entre 1980 e 1999. Em função dos estudos para a geração Z terem uma cronologia mais recente e não ser abordado pelo autor escolhido para a abordagem das demais gerações usar-se-á como referência Levy e Weitz (2000) que definiram que a Geração Z engloba os nascidos entre 1989 e 2010.

Dentro do contexto das características próprias de cada geração, depara-se com a gestão da diversidade na convivência diária do trabalho com *Baby Boomers* já aposentados ou em via de consecução de sua aposentadoria; com geração X com maturidade e experiência profissional por estar em quadrante acima da metade de sua vida produtiva e, por último, a geração Y que se encontra na fase de ocupação dos cargos diretivos comissionados decorrentes do processo natural de oxigenação empresarial.

Conclui-se que é fundamental que as empresas conheçam as gerações que compõem sua força de trabalho, bem como as que estão para ingressar nela, para que possa aperfeiçoar o desempenho dos profissionais de todas as gerações, reduzindo os conflitos, a resistência a mudanças e maximizando a produtividade. Para lidar com esta nova realidade, a forma de atuação das organizações tem que passar de postura reativa – busca de soluções para problemas já existentes – para preventiva, na qual todas as áreas têm ciência de seu papel para atuar de forma integrada e focada na estratégia da organização para gestão de pessoas. Compete à área de Gestão de Pessoas cumprirem o seu papel de suprir a organização com pessoas e competências a partir do perfil requerido dos profissionais necessários. Uma visão panorâmica do contexto da pesquisa é apresentada para o melhor entendimento da proposta do trabalho (Apêndice A).

1.1 Problematização

Hoje, as organizações se preocupam prioritariamente em cumprir suas metas e implantar modelos de gestão que contribuam para este objetivo. A Gestão do Conhecimento tem sido utilizada para aumentar a capacidade de se gerar resultados, atingir metas e aumentar a competitividade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Diferenças entre pessoas de gerações diferentes sempre foram motivo de discussões e estudos, no entanto, nos últimos anos, esta tem se tornado uma preocupação cada vez maior das Organizações. Isso ocorre porque, pela primeira vez, as empresas estão abrigando até quatro gerações diferentes e enfrentando o desafio de alinhar todas com os objetivos estratégicos e com o cumprimento de metas. Em especial duas gerações têm sido foco dos estudos atuais: a Geração X e a Geração Y. A geração “X” atualmente ocupa cargos de alta administração e, a geração “Y”, detentora de padrões que diferem tanto dos líderes da geração “X” quanto dos modelos esperados pelas organizações, tem procurado ocupar os espaços existentes.

Em particular, no setor bancário, as dificuldades em cumprir as metas podem ocorrer, em parte, pela convivência em um mesmo ambiente e necessidade em se entender as diferentes gerações que trabalham em uma instituição deste segmento de mercado.

Apesar da importância do tema, não foram identificadas pesquisas que analisassem possíveis influências das diferentes gerações nas práticas de gestão do conhecimento e no atingimento das metas organizacionais.

1.1.1 Pergunta orientadora da pesquisa

A partir do contexto apresentado, a pergunta orientadora da pesquisa é: Qual a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento em uma instituição do setor bancário?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento de uma instituição do setor bancário.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar na literatura os diferentes modelos de Gestão do Conhecimento;
- Identificar na literatura as características principais das diferentes gerações (*Baby Boomers*, X e Y);
- Pesquisar a percepção dos colaboradores das diferentes gerações de uma instituição do setor bancário, acerca dos facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento;
- Pesquisar a percepção das diferentes gerações sobre os fatores facilitadores e dificultadores ao cumprimento das metas.

1.3 Justificativa

Observa-se que, cada vez mais, o entendimento dos modelos de Gestão do Conhecimento se faz necessário para o gerenciamento, tendo em vista que, com base em objetivos, alternativas plausíveis, prováveis resultados e importância desses resultados para a organização, as decisões sejam tomadas racionalmente com base em informações completas (CHOO, 2003). Portanto, para a Academia, o estudo poderá contribuir para a discussão e reflexão sobre a importância, aplicabilidade e uso dos modelos de Gestão do Conhecimento como meios indispensáveis à gestão organizacional no setor bancário.

Para a Instituição, o estudo possibilitará um diagnóstico entre os propósitos do modelo de Gestão do Conhecimento adotado, sua aplicabilidade e eficácia como meio para a construção de uma vantagem competitiva considerando-se a convivência de várias gerações em seu ambiente de trabalho e a necessidade em se cumprir as metas estabelecidas.

O autor desta dissertação exerce a função de gerente em uma das agências da Instituição pesquisada e coordena uma equipe composta de colaboradores das várias gerações (*Baby Boomers*, X e Y). O acirramento da concorrência no mercado bancário se acentua em uma escala cada vez maior, exigindo a adoção de estratégias eficazes que assegurem ganhos de escalas crescentes no cumprimento das metas estabelecidas. O desenvolvimento do trabalho para a identificação de uma possível influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de suas habilidades de liderança e gestão dos resultados organizacionais.

1.4 Estrutura de Capítulos

Esta dissertação é composta por seis capítulos dispostos do seguinte modo:

- No primeiro capítulo apresenta-se a Introdução onde se condensam informações relevantes dos aspectos que envolvem a Sociedade do Conhecimento no cenário atual, a caracterização e pontos relevantes em se fazer Gestão do Conhecimento, assim como quesitos relacionados às Gerações e a importância da busca do entendimento de suas características peculiares para a gestão organizacional em busca de vantagem competitiva.
- No segundo capítulo se destaca o referencial teórico cujos enfoques abordam a Sociedade do Conhecimento, a Gestão do Conhecimento e as diferentes Gerações;
- No terceiro capítulo se descreve a metodologia utilizada, iniciando-se pela caracterização da pesquisa, a população e a amostra, bem como a definição da estratégia de coleta, tratamento e análise de dados; apresenta também a caracterização da empresa pesquisada que, em seu conjunto, traz abordagens sobre a instituição, sua missão e valores, alguns fatos relevantes de sua existência e, ao final, informações sobre a agência bancária de aplicação da pesquisa.

- No quarto capítulo se desenvolve a apresentação e análise dos resultados decorrentes da aplicação da pesquisa de campo, com dados sobre o perfil dos participantes, a visão das gerações que convivem simultaneamente no ambiente do trabalho tanto sobre os fatores facilitadores e inibidores da gestão do conhecimento, como também sobre os fatores facilitadores e inibidores para o cumprimento das metas.
- No quinto capítulo estão fundamentadas as considerações finais pertinentes às análises dos resultados da pesquisa, assim como as limitações relacionadas ao universo da pesquisa e também as recomendações visualizadas a partir do tema da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos relacionados à Sociedade do conhecimento, à Gestão do conhecimento, bem como os principais tipos de conhecimento geridos, os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997), de Choo (2003) e o modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005)

. No referencial é discutida ainda a importância do capital intelectual nas organizações e sua relação com a gestão do conhecimento. E por fim, é feita uma interação entre a gestão do conhecimento e as gerações presentes atualmente no mercado de trabalho.

2.1 Sociedade do Conhecimento

O conceito de sociedade do conhecimento é moldado pelas transformações econômicas, sociais, tecnológicas, culturais e políticas que tem ocorrido em escala mundial. É o que Borges (1995, p. 1) define como uma megatendência: “grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, influenciam-nos por algum tempo”.

A passagem do milênio caracteriza-se pela alta intensidade de mudanças de relevante importância e impactos econômicos, políticos e sociais. Em épocas de transformações tão radicais e abrangentes como essa, caracterizada pela transição de uma era industrial para uma baseada no conhecimento, aumenta-se, em muito, o grau de indefinições e incertezas. Há, portanto, que se fazer esforço redobrado para, em primeiro lugar, identificar e entender esses novos desafios, o que exige o desenvolvimento de um novo quadro conceitual e analítico que permita captar, mensurar e avaliar os elementos que são determinantes de tais mudanças (LASTRES *et al.* 2002, p. 60).

Segundo Lucci (2008), a sociedade do conhecimento provém de um conjunto de situações provocadas pelo advento da indústria, tais como o aumento da vida média da população, o desenvolvimento tecnológico, a difusão da escolarização, difusão da mídia e que, o real valor

dos produtos está no conhecimento neles embutido, em que a economia adota uma estrutura mais diversa, alterando-se contínua e rapidamente. Nos países mais avançados, o acúmulo de informações e a sua reunião para estruturar esquemas de conhecimentos cada vez maiores e mais sofisticados permitiu mudanças qualitativas no setor econômico (BORGES, 1995).

Sabe-se que nessas economias ou empresas há um valor “intangível”, que deve ser considerado para avaliar as empresas, investimentos, as sociedades e culturas. O conhecimento é um elemento que parece estar mais nas mentes humanas, nas habilidades, na cultura, na história e nas experiências de cada pessoa. Ele pode ser construído, mas leva em conta as diversidades dos grupos, cultura e educação (RODRIGUEZ; HELENA, 2008).

Uma nova orientação na economia internacional é percebida devido à formação de novos blocos econômicos associados à consolidação de potências tecnológicas com a interação de diferentes mercados financeiros. Esta orientação pode ter reflexos significativos sobre a economia local de diferentes países. Um dos fatores mais relevantes relacionados a esta mudança na economia mundial diz respeito às tecnologias de informação, cuja velocidade rompe limites de tempo e distância, transpõe barreiras sociais, culturais e políticas, e promove uma integração mundial (BORGES, 1995). Hoje, o poderio econômico internacional de um país está diretamente relacionado ao fator conhecimento.

Segundo Malafaia (2011, p. 3), as mudanças atuais decorrem de um novo mundo de negócios, “cujas implicações na competitividade das organizações são marcantes, e de um contexto de transição no mundo do trabalho, em que tanto a natureza do trabalho quanto as relações de emprego se modificam”.

A partir da década de 1960 tecnologias de comunicação e posteriormente de informação, começaram a se disseminar desigualmente pelo mundo, levando ao surgimento de um processo de transformação que vem ocorrendo em várias dimensões e é considerado um novo paradigma. A partir da década de 80 o impacto das chamadas tecnologias da informação e da comunicação passaram a ser reconhecidos e incorporados na reflexão sociológica. De acordo com Borges (1995) nesta transição entre as eras industrial e do conhecimento algumas teorias consolidadas foram estremecidas e num movimento de negação à era industrial, surge um novo conceito socioeconômico denominado sociedade do conhecimento.

Se a ideologia da produção em série, característica da era industrial, tinha como princípio fundamental a associação de terra, trabalho e capital como forma de criar riqueza, na sociedade do conhecimento, a informação, gerando ação (conhecimento), constitui o mais importante recurso de agregação de valor. Sua versatilidade permite atender às necessidades do consumidor de forma muito mais satisfatória. A sociedade do conhecimento exige que as pessoas sejam capacitadas, não apenas em leitura, escrita e matemática, mas também computação e sistemas políticos, sociais e históricos (BORGES, 1995, p. 3).

Para Lastres *et al.* (2002), as mudanças introduzidas pelo novo padrão de acumulação têm caráter bastante amplo, adotando novas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços, novos saberes e competências, novos aparatos e instrumentais científicos e produtivos. Tudo isso acompanhado de mudanças significativas nas formas de organização, gestão e de atuação de empresas e demais instituições encarregadas de atividades de ensino, pesquisa e desenvolvimento, promoção, financiamento, etc.

O que distingue as sociedades atuais, convertendo-as em sociedades do conhecimento é o aumento sem precedentes do chamado conhecimento para a ação (STEHR, 1994). Nas sociedades atuais a ciência tem vindo a produzir cada vez mais este tipo de conhecimento, e a sua aquisição por parte dos indivíduos tem vindo também a alargar-se. A escrita, a impressão, a acumulação de dados, representa simbolicamente o conhecimento, possibilitando a sua objetivação. É precisamente nessa objetivação que reside a possibilidade de aquisição e a capacidade de ação: o conhecimento pode ser visto como um recurso cultural das sociedades e, nesse sentido, converte-se em capacidade para a ação (DRUCKER, 1993).

As organizações contemporâneas investem muito mais em bens e ativos típicos da era da informação do que em bens e ativos típicos da era industrial (ALVARENGA NETO, 2008). A constatação de que as organizações só sobrevivem se aprenderem deliberadamente tem aumentado o interesse pelo conhecimento organizacional.

Segundo Alvarenga Neto (2008) o conhecimento é a peça fundamental de toda e qualquer organização, a matéria-prima indispensável para a sustentabilidade empresarial e só a utilização adequada do conhecimento levará à produção com custos e qualidade competitivos. O grande desafio consiste em descobrir, saber, testar e implantar mecanismos eficazes para a condução do conhecimento nas organizações. A criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento irá agregar valor à organização, especialmente no que tange à experiência dos colaboradores e da própria organização.

Para Choo (2003, p. 343) “o conhecimento organizacional combina sentir, conhecer e fazer em ciclos contínuos de interpretação, inovação e ação”. O conhecimento organizacional ocorre em sistemas de atividades socialmente distribuídas, já que os atos de conhecer e fazer estão ligados ao coletivo, e incluem recursos mentais, materiais e sociais. Os sistemas de atividades formam conjuntos onde estão agregados os indivíduos e os colaboradores da comunidade de trabalho ligados às ferramentas conceituais e práticas e aos objetos partilhados.

Tão fundamental o conhecimento é como recurso, que vem sendo utilizado como uma vantagem competitiva tanto na literatura quanto na prática empresarial (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000). Atualmente o conhecimento é considerado mais importante do que o capital, o trabalho e os recursos naturais, tornando-se a principal reserva de uma organização (TOFLER, 1995).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), a única vantagem sustentável que uma organização tem é “aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que usa o que sabe e a prontidão com que adquire e usa novos conhecimentos”. De acordo com Choo (2003), a administração do conhecimento trazem inúmeros benefícios às organizações. Entre tais benefícios as organizações tornam-se resilientes (capazes de se adaptar às mudanças do ambiente rápida e eficazmente); empenham-se na aprendizagem constante (incluindo desaprender processos e normas inválidas); reciclam conhecimentos e adquirem novos conhecimentos baseado na experiência dos colaboradores, focando na resolução de problemas e tomadas de decisão. Estes benefícios tornam a organização competitiva e levam a uma valorização dos produtos e serviços ofertados.

Os produtos e serviços das organizações com maior valor agregado são os que possuem mais ativos intangíveis baseados em conhecimento. Entre tais ativos estão o *know-how* técnico, o entendimento do cliente, a criatividade pessoal e a capacidade de inovação (BARNEY, 2002). Entretanto, o maior contratempo está em mensurar os ativos intangíveis, visto que o conhecimento não é facilmente compreendido, classificado e/ou medido economicamente. Cada vez mais há um desligamento entre os valores de mercado e de ativos intangíveis de uma organização. A falta de ferramentas e a dificuldade para mensurar o valor do conhecimento nas organizações levam o mercado a supervalorizar as taxas de investimento em conhecimento transformando-as em um indicador importante. Em virtude dos ativos

intangíveis da organização, o valor de mercado das empresas tende a ser muito maior do que o valor patrimonial, especialmente para àquelas baseadas no conhecimento (SILVA, 2002).

O conhecimento gerado nunca é perdido, porque ele pode ser reciclado/reutilizado. Em outras palavras, o conhecimento gerado inicialmente para determinada situação ou conflito pode ser facilmente adaptado a novas situações (GONÇALVES, 2010). Neste sentido, há uma correlação positiva entre a reutilização do conhecimento e a valorização do mesmo, visto que, não há depreciação do conhecimento, exceto na ausência de utilização do mesmo. Os colaboradores devem buscar novas fontes de riqueza, pois o grande desafio organizacional é tornar possível a reutilização do conhecimento existente na organização e a captação de novos conhecimentos (BARNEY, 2002).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que num momento caracterizado pela mobilidade, livre fluxo de informações, engenharia reversa e tecnologia de ponta, é impossível impedir que os concorrentes copiem ou melhorem rapidamente processos, produtos e serviços. No entanto, o conhecimento é sustentável. A organização que o detém tem vantagens como retornos crescentes e ativos cumulativos. O potencial de novas ideias de qualquer empresa que valorize seus ativos intangíveis é infinito.

A sociedade do conhecimento está baseada no valor dos ativos intangíveis, o que torna imperativo às empresas focarem na gestão dos intangíveis. O conhecimento produz mais resultados, quando é gerenciado através da gestão do conhecimento (COSTA *et al.* 2008, p. 1). As empresas, especialmente, devem também criar formas de acumular os ativos intangíveis, de criar o conhecimento, de transferi-lo e também reconhecer o conhecimento que agrega valor para a empresa (RODRIGUEZ; HELENA, 2008, p. 3).

Costa *et al.* (2008, p. 1) ressaltam que nesse cenário, “a gestão organizacional e empresarial deve compreender o conceito de conhecimento e empreender esforços para estruturar todos os trabalhos necessários para lidar com o ativo intangível da organização”. Esta gestão proporciona benefícios para as pessoas que participam da organização, ampliando as possibilidades de crescimento pessoal e profissional. Segundo Rodriguez e Helena (2008), isto é refletido na criação de valores mais consistentes nas relações entre os funcionários, resultando num ambiente mais agradável de trabalho. É, então, fundamental compreender como se constrói o conhecimento.

Iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento podem trazer grandes benefícios para as tomadas de decisão da empresa, gestão de clientes, respostas às demandas de mercado, desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, produtividade, lucratividade, compartilhamento de melhores práticas e redução de custos. O processo de reaproveitamento de conhecimentos e de desenvolvimento de conhecimentos novos é relacionado diretamente à Gestão do Conhecimento (GOMES; BARROSO, 1999).

2.2 Gestão do conhecimento

Destacado por vários autores como um bem intangível, o conhecimento passa a ser o foco e grande preocupação das organizações. Preocupação está percebida quando a organização procura entender a importância da participação das pessoas nas suas decisões em função de os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas (COSTA *et al.* 2008).

De acordo com Bergamaschi e Urbina (2009), em um ambiente altamente competitivo se faz necessária uma estrutura para armazenamento e administração do conhecimento que é gerado durante todas as etapas dos processos existentes. A ausência desta estrutura faz com que diversas etapas necessitem ser desenvolvidas novamente a partir do ponto inicial. Outro fator complicador para esta situação consiste no fato da existência de empresas em que processos são extremamente dependentes de um funcionário ou de um grupo reduzido deles, podendo ocorrer sérias dificuldades pela necessidade em alocar tempo e investimentos na formação de novos profissionais que possam suprir a lacuna existente.

A Gestão do Conhecimento nas organizações tem sido considerada um dos principais objetos de investigação, principalmente nos últimos 10 anos e muito tem sido publicado, descoberto e analisado sobre o tema. A importância dos aspectos relativos à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações é inquestionável, principalmente no atual contexto econômico-político-social, de globalização, intensa concorrência, desenvolvimento tecnológico -, que tem exigido, cada vez mais das empresas, um olhar cuidadoso sobre seus ativos intangíveis (PEREIRA, 2005, p. 38).

De acordo com Braga *et al.* (2014), a Gestão do Conhecimento é um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a criar uma empresa mais

inteligente e competitiva. De acordo com Gonçalves e Kolb (2010, p. 1), a gestão do conhecimento “é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

O processo de gerenciar conhecimento inclui a organização dos processos e das políticas, bem como dos instrumentos de gerência e de tecnologia buscando novas formas de gerir, identificar, validar, disseminar, compartilhar, proteger e usar as estratégias para gerar resultados para a empresa e benefícios para todos os envolvidos no processo (TERRA, 2004).

Atualmente a Gestão do Conhecimento é um dos recursos utilizados por empresas para integrar internamente as equipes e colaboradores, potencializar o aprendizado, compartilhar informações e gerar conhecimento, com o objetivo final de desenvolvimento e conquistas no mercado (URIARTE, 2006). A abertura de novas oportunidades de negócios, a existência de um processo mais inovador, o aumento de lucros, a melhor retenção de especialistas e a prestação de serviços mais eficiente ao cliente são os principais benefícios esperados a partir da gestão de conhecimentos da organização (VASCONCELOS, 2000).

Teixeira Filho (2000, p. 7), afirma que “a gestão do conhecimento é a forma como as empresas geram, dissemina e usa seu capital intelectual, e só muito recentemente vem sendo reconhecida como uma vantagem competitiva”. Em outras palavras, a gestão do conhecimento se dá pelo gerenciamento de atividades e processos em busca de níveis crescentes de competitividade, propiciando o melhor uso do conhecimento disponível e fomentando a geração de novos conhecimentos e a criatividade individual e coletiva (BRASIL, 2003).

A Gestão do Conhecimento é um processo sistemático articulado e intencional que busca favorecer a capacidade de uma empresa de captar, gerar, criar, codificar, armazenar, preservar, disseminar, compartilhar, reutilizar, analisar, traduzir, transformar, modelar, implementar e gerenciar a informação. Dessa forma, “a informação é transformada em conhecimento, proporcionando vantagens competitivas à organização por meio da apropriação do conhecimento” organizacional (COLOMBO, 2004, p. 87).

A principal função da gestão do conhecimento é permitir que uma organização melhore seus recursos informacionais e o conhecimento por meio da recuperação e aplicação de experiências. A economia e a competitividade são a base para o conhecimento e,

consequentemente, sua gestão (WATSON, 2003). Também é função da gestão do conhecimento favorecer ou criar condições para que “a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimentos disponíveis” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 38). Para Davenport, De Long e Beers (1998) os objetivos da gestão do conhecimento são:

- Formular uma estratégia organizacional para aquisição, organização e aplicação do conhecimento;
- Implantar estratégias orientadas ao conhecimento;
- Promover a melhoria contínua dos processos do negócio, enfatizando a geração e utilização do conhecimento;
- Monitorar e avaliar os resultados obtidos mediante a aplicação do conhecimento;
- Reduzir os custos associados à repetição de erros;
- Reduzir os ciclos entre desenvolvimento de novos produtos, melhoras nos já existentes e a redução na geração de soluções a novos problemas.

Segundo Gonçalves e Kolb (2010) a gestão do Conhecimento nas organizações deve atender os seguintes requisitos, mantendo o foco no conhecimento e não apenas no dado ou na informação:

1. Criar um repositório de conhecimento constituído de: conhecimento externo, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva, conhecimento interno estruturado, e, conhecimento interno informal (conhecimento tácito);
2. Melhorar o acesso ao conhecimento através de: criação de um mapeamento ou sistema de consulta rápida para localização de técnicos-chaves em uma organização, e, estabelecimento de rede de contato com especialistas e criação de *gatekeepers*, elementos de ligação entre grupos de uma organização;
3. Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento;
4. Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável por meio de elaboração de métricas e auditorias internas, buscando o conhecimento – capital intelectual, disperso pela organização.

Segundo Vasconcelos (2000) a gestão dos recursos de conhecimento é uma tarefa complexa. Para realizá-la deliberadamente é preciso desenvolver novos métodos de quantificação do

conhecimento, o que inclui uma intrincada rede de coordenação entre pessoas, processos e tecnologias que deem suporte aos objetivos organizacionais de segurança, estabilidade e crescimento. A gestão do conhecimento se refere a disciplinas organizacionais, processos e tecnologias da informação e comunicação usadas para adquirir, criar, revelar e disseminar o conhecimento que permite a uma organização cumprir sua missão, alcançar seus objetivos estratégicos ou de negócios (LLARENA, DUARTE, 2015). Os componentes da gestão do conhecimento são as pessoas, suas operações e a tecnologia da informação que move e transforma dados, informações e conhecimento (WALTZ, 2003). Geralmente estas abstrações são organizadas hierarquicamente em relação ao valor agregado e aos processos cognitivos. Dante (1998) sugere que, em relação ao valor agregado, as organizações podem seguir a cadeia informacional que vai dos dados à informação; da informação ao conhecimento; e do conhecimento às ações, como demonstra a Figura 1.



Figura 1 - Valor agregado na cadeia informacional.
Fonte: Adaptado de Dante (1998).

Assim sendo, toda organização precisa identificar os tipos de conhecimento a serem gerenciados. Llarena e Duarte (2015) ressaltam que embora em uma análise primária todos os tipos de conhecimento possam ser incluídos na gestão, tal abordagem implica que uma organização esteja preparada para capturar e analisar tudo em seu contexto e, dessa forma, há uma avalanche de dados, tornando difícil a tarefa de análise e verificação do valor agregado do conhecimento. Por outro lado, o mais trivial é verificar quais conhecimentos adicionam valor aos produtos e serviços da organização, àqueles considerados críticos para a boa gestão da organização (MODRO, 2005).

2.2.1 Tipos de conhecimento a serem gerenciados

As principais funções da Gestão do Conhecimento nas organizações consistem em “identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio e evitar que conhecimentos estranhos, não desejados, sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio” (GONÇALVES; KOLB, 2010, p. 1). O ponto principal está em se colocar o conhecimento sob enfoque de gerenciamento, ou seja, a identificação dos conhecimentos utilizáveis (importantes, a serem preservados ou desenvolvidos) e dos não utilizáveis (desprezáveis, a serem descartados) pela organização. Desta forma, a Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo apoiar e orientar as ações institucionais, a partir de um planejamento estratégico que inclui o conhecimento e a melhor forma de capitalizá-lo (VASCONCELOS, 2008).

De acordo com Rodriguez e Helena (2008), como contribuição para a identificação dos conhecimentos considerados relevantes, pode-se considerar como tarefas essenciais para a gestão do conhecimento:

• Capital Humano

- Identificar as competências proprietárias e/ou estratégicas na organização.
- Eliminar tarefas irracionais, burocráticas e inúteis.
- Orientar e facilitar o aprendizado individual.
- Criar condições para a socialização do aprendizado em grupos e em equipes de trabalho.
- Aproveitar e valorizar ao máximo a capacidade de geração e aplicação de conhecimento dos profissionais.
- Compartilhar conhecimentos estratégicos, valores e cultura com os funcionários.

• Capital Estrutural

- Identificar os conhecimentos necessários para as pessoas desempenharem suas atividades num processo de negócio, de forma eficiente e eficaz.

- Providenciar recursos para facilitar o acesso às informações e conhecimentos necessários à adequada execução dos processos.
- Aumentar a velocidade de transmissão e distribuição de informações e conhecimento ao longo do processo.
- Introduzir mecanismos nas práticas, atividades e processos da empresa de forma a tornar a geração, transferência, e uso do conhecimento uma parte da rotina de trabalho.

• **Capital de Clientes ou de Relacionamento**

- Estimular a troca de ideias entre funções, departamentos, unidades de negócio.
- Estimular e facilitar a colaboração com clientes e fornecedores.

Em complemento aos quesitos elencados às tarefas essenciais para a gestão do conhecimento, Watson (2003) ressalta que a lista dos conhecimentos listados deve ser dinâmica e adaptada à realidade de cada organização. São exemplos de conhecimentos a serem gerenciados:

- Conhecimento de um trabalho específico;
- Conhecimento de que pessoas da organização podem ou resolveram problemas/situações críticas;
- Conhecimento de qual pessoa é a melhor para excetuar determinada atividade, qual pessoa tem a última capacitação ou a melhor qualificação sobre um assunto particular;
- Conhecimento de um cliente/grupo de clientes em particular;
- Conhecimento da história/memória organizacional;
- Conhecimento de como os grupos de colaboradores trabalha em conjunto em um projeto.

Também se deve considerar que o processo de gestão do conhecimento envolve quatro atividades básicas (WALTZ, 2003; BERGERON, 2003; WATSON, 2003; O'DELL; GRAYSON, 1998):

1. Geração: por meio do aprendizado, criação ou identificação;
2. Análise: avaliar, validar e valorar o conhecimento;

3. Integração: ter mecanismos que permitam organizar, representar e manter o conhecimento adquirido e analisado anteriormente;
4. Uso e compartilhamento: atividade-fim da GC. Por meio desta atividade torna-se possível aplicar, transferir e/ou compartilhar o conhecimento organizacional.

Essas atividades não existem isoladamente. O processo de gestão do conhecimento depende de cada uma das atividades citadas acima, formando um ciclo da gestão do conhecimento, onde a ligação entre cada atividade é o uso do conhecimento. A gestão do conhecimento é um processo cíclico contínuo. A Figura 2 ilustra as funções e práticas essenciais para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento organizacional.



Figura 2 – Funções e práticas da Gestão do Conhecimento.
Fonte: Gonçalves e Kolb (2010).

Para Vasconcelos (2001, p. 99), o que se convencionou chamar de gestão do conhecimento envolve “a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos”, uma vez que, sendo o conhecimento um ativo da empresa a ser otimizado, cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem. Rodriguez e Helena (2008) afirmam que o que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das “organizações controladoras” e autoritárias tradicionais, será o domínio de determinadas disciplinas básicas. As “disciplinas da organização que aprende” são vitais para as empresas atuais, e são as seguintes: Pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, aprendizado em equipe, maestria pessoal.

Neste sentido, o desenvolvimento empresarial das competências nas disciplinas básicas é fundamental, uma vez que, o conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação (CHOO, 2003, p. 420).

Conseqüentemente, o desenvolvimento de modelos de gestão de conhecimento se faz necessário para a gestão eficaz dos vários tipos de conhecimento, o compartilhamento de informações é uma das condições capacitadoras para o processo de criação de conhecimento organizacional (CAPUANO *et al.* 2009). Nesse sentido, a criação do conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis, sob o prisma da teoria da criação e gestão de conhecimento. Gonçalves e Kolb (2010) ressaltam que cada prática adotada apresenta características diferentes dentro de um modelo voltado a aperfeiçoar o conhecimento no contexto organizacional. Além disso, desempenham diferentes funções, entre elas: identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento. Terra (2005) criou um modelo de gestão do conhecimento baseado em sete dimensões que possibilitam uma análise do conhecimento em qualquer nível organizacional.

2.2.2 Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005)

A Gestão do Conhecimento está associada às práticas gerenciais e aos processos de criação e aprendizado individual, bem como à coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; e a normas formais e informais (TERRA, 2005).

Terra (2005) aponta sete dimensões da gestão do conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento. As sete dimensões são apresentadas na Figura 3.

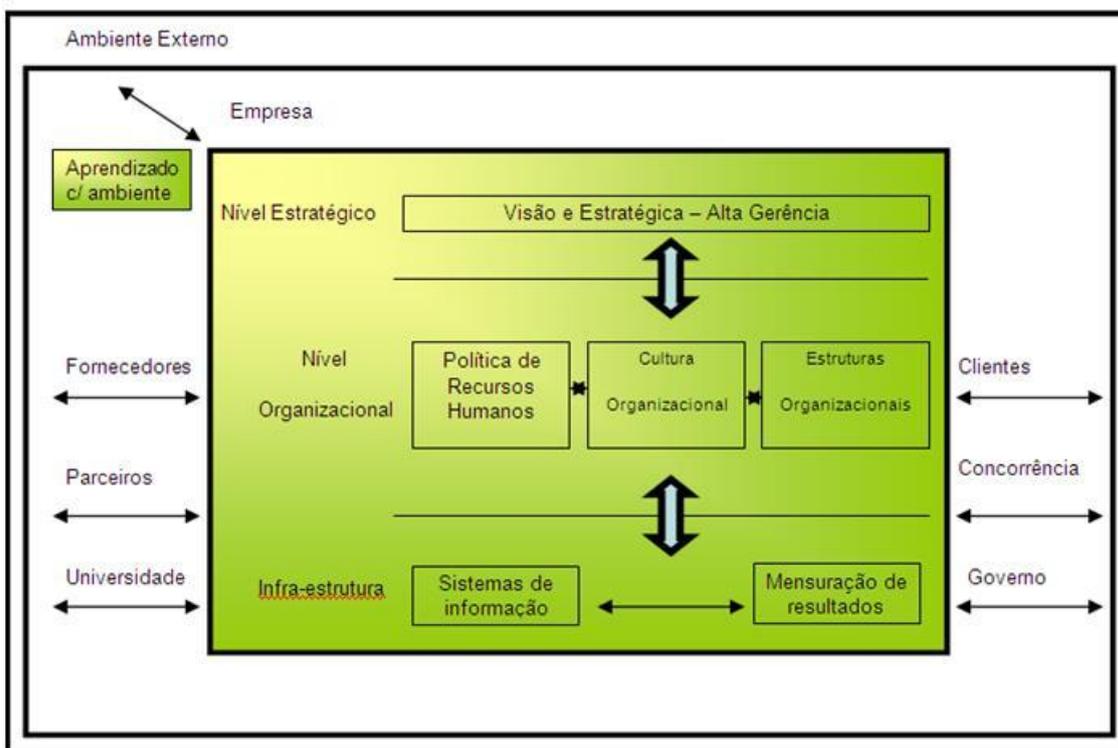


Figura 3 - As sete dimensões do conhecimento.

Fonte: Terra (2005, p. 86).

É possível notar na Figura 3 que as sete dimensões do conhecimento estão diretamente ligadas, dependendo entre si de todos os níveis hierárquicos. Para que o processo de conversão do conhecimento ocorra nas organizações e, conseqüentemente, ocasione a criação

de novos conhecimentos, Terra (2005) afirma que algumas condições organizacionais precisam ser satisfeitas, entre elas as sete dimensões especificadas abaixo.

Dimensão 1 - Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração:

Esta dimensão apresenta os aspectos que devem ser considerados pela alta administração, os conhecimentos e metas. É papel de a gerência criar a necessidade de inovação na organização, de clarificação da estratégia e definição de metas. A alta administração também tem papel indispensável na definição dos campos do conhecimento, possibilitando que os colaboradores focalizem os esforços e estejam engajados no aprendizado contínuo (TERRA, 2005). Ou seja, um alto nível de consenso sobre as habilidades e competências é muito importante para a Gestão do Conhecimento, porque facilita o desenvolvimento das estratégias de negócio que alavancam estes ativos (TERRA, 2007).

Segundo Terra (2005, p. 91), “os papéis fundamentais da alta administração são a definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores”. Além disso, são características relevantes para uma boa estratégia competitiva “a capacidade de liderança, organização e o gerenciamento da força de trabalho são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pois são vantagens e ativos difíceis de ser imitados”.

De acordo com Terra (2005) a estratégia da organização e o conhecimento organizacional são questões a serem trabalhadas pela alta administração, a qual tem como finalidade conceituar o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido, utilizando de recursos como metáforas, exemplos e analogias para direcionar os colaboradores, estimular a inovação através de mudanças, além de criar um senso de urgência para incitar a criatividade.

Além da comunicação e a garantia que toda equipe compreenda sua importância dentro da estratégia organizacional é importante que a alta administração garanta recursos para que isso se torne possível. A alta direção tem papel importante ao demonstrar o real interesse com a gestão do conhecimento. Uma gestão do conhecimento mais eficaz é sempre mais propícia a partir do momento que a alta administração contribui efetivamente como exemplo e como motivador do conhecimento.

Dimensão 2 - Cultura e Valores Organizacionais:

A cultura organizacional representada, em parte, por sua missão e valores deve ser ancorada e construída por meio de atos simbólicos e ações da alta administração que valorizam e destacam fatos, notícias e pessoas que exemplificam os valores perseguidos. Vários estudos têm mostrado que o papel fundamental da alta administração em empresas líderes é o de fomentar a missão e o conjunto de valores da organização e como estes se alinham à estratégia e sistemas gerenciais (TERRA, 2007). A cultura deve ser voltada ao aprendizado contínuo, estimulando a criação de uma identidade da organização propícia a exploração de novas ideias e criação e compartilhamento.

Terra (2005) afirma que é papel da alta administração desenvolver uma cultura organizacional que estimule a inovação, a experimentação e o aprendizado contínuo. É importante que o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento sejam considerados parte do dia a dia dos colaboradores e as estratégias e objetivos estratégicos foquem a criação do conhecimento organizacional. Ou seja, o ambiente organizacional deve ser propício ao compartilhamento (GONÇALVES, 2010). Algumas características são: os colaboradores se sentirem estimulados pelas suas atividades, conversas entre colaboradores de mesmo e de diferentes níveis hierárquicos, relações informais, tempo hábeis para o aprendizado, foco no longo prazo e não apenas na área de trabalho de cada um, abertura, colaboração e flexibilidade para trocar experiências de sucesso e erros, divulgação de resultados, e, discussão de valores da organização como algo relevante.

Todas as organizações, assim como as pessoas, possuem características diferentes umas das outras, então é importante compreender a identidade cultural e os valores das empresas. Para Rosini e Palmisano (2006, p. 112), “A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”.

Compreender a cultura organizacional e seus valores é compreender que a organização é em si mesmo um fenômeno cultural que varia de acordo o estágio de desenvolvimento da própria empresa. As empresas são vistas como coletividades às quais os funcionários pertencem em lugar de ser apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados.

Segundo Terra (2005), entre os fatores determinantes para a formação da cultura criativa estão as características de ambientes de culturas criativas; a perspectiva dos próprios funcionários

com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas ideias; confiança e compartilhamento de conhecimento; fomento e prática do diálogo; o uso do recurso do tempo; a questão dos espaços de trabalho e celebrações.

A cultura é peculiar a cada organização. Culturas muito fortes devem, por sua vez, serem contrabalanceadas por fortes incentivos à diversidade de personalidades, formações e oportunidades para experimentação. Isto é, organizações com culturas muito fortes não podem sucumbir a uma visão tão dominante do ambiente que impeça a emergência de ideias e modelos inovadores e adaptados à realidade cambiante (TERRA, 2005).

Dimensão 3 - Estrutura Organizacional

Esta dimensão apresenta modelos de estruturas flexíveis que favorecem a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipes. Algumas novas estruturas estão sendo baseadas na multidisciplinaridade e alto grau de autonomia (TERRA, 2005). A estrutura organizacional tem como finalidade analisar o modelo de gestão que mais se adapte às práticas da gestão do conhecimento. As empresas mais dinâmicas e que investem em gestão do conhecimento estão se desfazendo do modelo burocrático, já que diante da situação atual esse modelo está se tornando impróprio (TERRA, 2005). Além disso, os espaços de trabalhos ou leiautes estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Cada vez mais, os conceitos de espaços fechados e símbolos de *status* relacionados à hierarquia perdem lugar para conceitos abertos, humanísticos, ecológicos e não hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos.

Segundo Terra (2005, p. 116),

A burocracia tende a remunerar pelo status uma vez que a remuneração baseia-se no cargo, os cargos são dispostos numa hierarquia e obtêm-se maiores recompensas por atingir mais altas posições. As organizações pós-empresendedoras tendem a remunerar pela contribuição, pelo valor agregado pela pessoa ou pela equipe, independentemente da sua posição formal.

A criação e manutenção de estruturas organizacionais devem favorecer os processos de inovação. A atividade inovadora em uma organização é difícil de ser incrementada e fácil de

ser reprimida. Uma estrutura hierarquizada e rígida desencorajará as pessoas a assumirem riscos e apresentarem novas ideias. Uma estrutura muito liberal resulta em pesquisa e desenvolvimento em foco e sem nenhuma aplicação comercial ou leva tanto tempo para ser desenvolvida que as oportunidades de mercado são perdidas (MATTOS; GUIMARÃES, 2005).

Terra (2005) demonstra alguns formatos de estruturas organizacionais, dos quais destaca: estruturas organizacionais que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrática e estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquico-burocrática. O processo de transformação organizacional da maior parte das empresas passa, obviamente, pela necessidade de ruptura com o passado. Isso, logicamente, não é algo tão simples, pois as organizações teriam uma inércia muito maior para preservar padrões culturais e comportamentos do que transformá-los.

Dimensão 4 - Administração de Recursos Humanos

Nos modelos organizacionais da Era Industrial havia uma grande preocupação na descrição detalhada de cada um dos cargos da organização. Na Era do Conhecimento toma-se uma visão muito mais focada na pessoa e no conjunto de suas habilidades, competência e experiências (TERRA, 2007). Os critérios para contratação de novos colaboradores tem um impacto importante no futuro das organizações, por este motivo é necessário que a criação do conhecimento seja um dos pontos considerados na seleção.

Várias são as características que se destacam para prática de recursos humanos associados à criação de conhecimento, tais como, atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionem e incrementem os fluxos de conhecimento; estimular comportamentos de aprendizado e fortalecimento de competências como realizações de planos de carreira e treinamentos; estabelecer esquemas de remuneração que estejam associados à aquisição de competências individuais, da equipe e da empresa, pois, o que mantém as pessoas unidas são seus interesses comuns tanto de aprendizado como de desenvolvimento pessoal; criar um grau de identificação dos colaboradores com a organização, expresso por um sentimento de orgulho, estimulando a inovação, aumentando a confiança e criando um ambiente mais cooperativo e propício ao compartilhamento e criação de conhecimento pois é necessário para isto muito contato humano, intuição, conhecimento

tácito, cooperação e explicitação (TERRA, 2005). A administração de recursos humanos deve avaliar quais são as práticas de gestão de pessoas aplicadas na organização, pois somente uma gestão de pessoas adequada orientará a uma gestão do conhecimento viável. Segundo Terra (2005, p. 128):

Pode-se especular que as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras, têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas.

Sob uma perspectiva da gestão do conhecimento, muito mais importante é abrir janelas de oportunidades para que as pessoas possam se envolver, acompanhar, participar e atuar em contextos que suas competências sejam necessárias. Por consequência esses profissionais passam a focar em conhecimento.

Dimensão 5 - Sistemas de Informação

A tecnologia da informação é um elemento facilitador ao processo de compartilhamento do conhecimento, pois, apesar dos grandes avanços para auxílio aos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento, o papel das relações pessoais e de conhecimento tácito para gerar aprendizado organizacional e as relações de um ambiente propício ao compartilhamento com confiança, transparência e colaboração, dependem exclusivamente dos indivíduos (TERRA, 2005). Há, portanto, necessidade de garantir que o acesso à informação seja facilitado, porém não forçando esta política caso não se justifique do ponto de vista do negócio da organização. Nas empresas intensas em conhecimento, os sistemas de informação são essenciais para que as etapas de um ciclo de conhecimento organizacional sejam processadas. Isto requer sistemas que facilitem a identificação, acesso, organização, distribuição seletiva de informações relevantes e pertinentes ao trabalho de cada colaborador da organização (TERRA, 2007).

Terra (2005) ressalta que embora o excesso de informação possa ser prejudicial, é evidente que as pessoas precisam de informações precisas e sem atrasos da alta administração, de grupos que afetam direta ou indiretamente seu próprio trabalho. As informações advindas dos

níveis operacionais da empresa precisam ter mecanismos e canais adequados para sua efetiva transmissão direta ou indireta para os níveis mais altos da organização. Desta maneira melhora-se a capacidade da organização para monitorar resultados de maneira mais realista e abrir canais para inovações significativas a partir da experiência e sinais vindos da linha operacional ou de frente da organização (em particular no caso de pessoas em contato direto com clientes).

Dimensão 6 - Mensuração de Resultados

A mudança para a Era do Conhecimento demanda os resultados em termos de desenvolvimento de competências da organização, de divisões, departamentos ou indivíduos sejam avaliados com a mesma prioridade que os resultados financeiros e operacionais. Desta forma, as organizações de ponta e líderes que realmente colocam a questão da gestão do conhecimento e dos ativos intangíveis como algo estratégico, demandam de seus executivos e gerentes um acompanhamento detalhado da evolução das competências-chave para o negócio. Um dos esforços importantes de mensuração para organizações baseadas em conhecimento é aquele associado à avaliação da evolução das competências dos colaboradores (TERRA, 2007).

Os resultados organizacionais devem ser medidos para se obter o nível de contribuição dos ativos tangíveis e intangíveis. Segundo Terra (2005, p. 163), “É muito difícil mensurar os ativos intangíveis”, como é o caso do conhecimento que é um recurso de difícil mensuração. Para Davenport e Prusak (1998, p. 179), a mensuração dos resultados tem:

O objetivo de medir ou melhorar o valor do capital do conhecimento, esforços no sentido de promover a conscientização e a receptividade cultural, iniciativas em prol da mudança de comportamento em relação ao conhecimento e tentativas de melhoria do processo da gestão do conhecimento.

A partir da mensuração de resultados, a organização pode desenvolver metodologias de avaliação para os níveis estratégicos, táticos e operacionais, auxiliando na criação do conhecimento organizacional. Conforme as organizações passam a aceitar essa contabilização do capital intelectual, passam a reavaliar os seus processos de trabalho, a sua cultura organizacional, a sua forma de comunicação, o seu SI e as suas políticas de RH, levando as

mesmas a desenvolverem o aprendizado organizacional, a criatividade, inovação e a criação do conhecimento (TERRA, 2005).

Dimensão 7 - Aprendizado com o ambiente

Esta dimensão reforça que o monitoramento do entorno organizacional realizado de maneira deliberada, formal, organizada, coletiva e seletiva é uma atividade crítica para organizações que querem ter um posicionamento estratégico proativo. As organizações que compreendem melhor sua posição no mercado e conseguem avaliar sua evolução de forma regular têm mais condições de ter sucesso (TERRA, 2007).

Segundo Terra (2005, p. 197), “O cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas”. A integração com o meio externo agrega em benefícios para organização. Em um mundo onde a concorrência não tem fronteiras, nada mais justo que fazer uso de ferramentas que ultrapassem as fronteiras também. Essa dimensão está diretamente relacionada com o ambiente externo como meio de aumentar o aprendizado.

As empresas necessitam de um alicerce onde seja possível criar elos entre ambiente interno e externo, buscando a aproximação com os clientes e alianças com outras organizações do seu ramo de atividade. As sete dimensões permitem que a gestão do conhecimento seja executada em âmbito organizacional, e embora a gestão do conhecimento possua fatores facilitadores, ela também possui fatores inibidores e desmotivadores.

2.2.3 Fatores inibidores e desmotivadores na gestão do Conhecimento

Os indivíduos não podem ser forçados a cultivar o espírito de criatividade e de compartilhamento de informações; e as formas tradicionais de remuneração e de hierarquia organizacional não são fatores de motivação suficientes para que se desenvolvam os fortes vínculos de relacionamento necessários à criação de conhecimento de forma contínua (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000). A criação do conhecimento é um processo social e individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O indivíduo é o elemento criador do

conhecimento e a organização é o elemento “ampliador” do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, existem fatores que podem facilitar e fatores que podem inibir os processos de Gestão do Conhecimento, constituindo um conjunto de itens para a análise da perspectiva sociocultural em uma implantação de Gestão do Conhecimento (FRAGA, 2011). O exame do grupo de fatores que influenciam positivamente e do grupo daqueles que influenciam negativamente a criação e o compartilhamento de conhecimento será feito sob duas perspectivas: fatores individuais e fatores organizacionais.

Embora diferentes, estas perspectivas são inter-relacionadas e as organizações necessitam de mecanismos integrados para tratar ambas e conseguir fomentar e manter uma cultura de compartilhamento (LIMA, 2012). Em suma, na construção de conhecimento existem os fatores que atuam como prováveis inibidores e prováveis facilitadores à gestão do conhecimento. No Quadro 1 são apresentados os principais fatores inibidores e desmotivadores individuais e organizacionais para a gestão do conhecimento.

Quadro 1 – Fatores desmotivadores e inibidores individuais e organizacionais da gestão do conhecimento.

Fatores desmotivadores e inibidores Individuais	
Capacidade de acomodação	Os indivíduos podem se sentir presos numa armadilha, resposta emocional que cria forte barreira mental a novos conhecimentos, aliado a sentimentos de tensões e ansiedade. Em geral o resultado é a completa perda de interesse pela nova situação ou a busca de outras tarefas e impressões mais aceitáveis.
Ameaça à auto-imagem	Estando o conhecimento diretamente ligado à auto-imagem de maneiras tão íntima, as pessoas geralmente resistem a qualquer coisa nova.
Resistência ao novo, a mudanças	A simples perspectiva de saída da zona de conforto individual pode imobilizar algumas pessoas, que buscarão defender e justificar o <i>status quo</i> .
Medo de falhar	Falhas e erros são visto como algo completamente negativo e o aprendizado que pode ocorrer nessas situações (às vezes até maior com acertos).
Fatores desmotivadores e inibidores Organizacionais	
Necessidades de linguagem legítima	A linguagem é crucial para o aprendizado e para reflexões individuais e para a transmissão de conceitos.
Histórias organizacionais	As histórias organizacionais podem dificultar a manifestação de ideias contraditórias, são capazes de polarizar novos conhecimentos, destacando as diferenças entre novos conhecimentos e os existentes, fazendo com que o novo pareça menos legítimo.
Procedimentos	Na maioria das empresas os procedimentos vigentes não permitem a transposição das linhas disciplinares ou funcionais para a busca de inovações ou de criação de conhecimento.
Burocracia	Organizações fortemente apoiadas em processos burocráticos podem apresentar uma inércia inibidora de mudanças, de busca por novas ideias e novos conhecimentos.
Forças-tarefas	Uma organização fortemente baseada em forças tarefas, apesar da agilidade em resolver problemas e enfrenta novas situações, tem dificuldades em sedimentar conhecimento.
Feudos e silos de conhecimento	Estruturam fortemente enraizadas e delimitadas “politicamente” podem levar a posturas de isolamento e, às vezes, até de confronto entre grupos dentro de uma organização.
Dificuldade de mensuração de resultados	A falta de comprovação de resultados positivos através de mensuração tradicional (financeira, por exemplo) pode levar a desconfianças e descrenças sobre o valor de processos de criação de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Rocha (2007).

Buoro (2005) propôs em seu estudo que tanto os fatores inibidores e desmotivadores individuais e organizacionais para a gestão do conhecimento quanto os fatores facilitadores podem ser classificados dentro das sete dimensões do modelo de Terra (2005). O Quadro 2 apresenta a relação entre os facilitadores e as dimensões do modelo.

Quadro 2 – Fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento e sua dimensão.

Fator Facilitador	Dimensão
Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, web sites e linguagem, ao estilo da organização.	Cultura Organizacional
Estímulo à troca de ideias e trabalho em equipe.	Cultura Organizacional
Valorização do aprendizado e do saber.	Cultura Organizacional
Planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.	Políticas de Recursos Humanos
Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos
Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual.	Políticas de Recursos Humanos
Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como sites e eventos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de e- learning para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.	Infraestrutura e Sistemas de Informação
Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação.	Infraestrutura e Sistemas de Informação

Fonte: Adaptado de Buoro (2005).

O Quadro 3 mostra a correlação entre as políticas, práticas e mecanismos identificados como inibidores da gestão do conhecimento classificados nas dimensões do modelo de Terra (2005) por Buoro (2005).

Quadro 3 – Fatores inibidores da gestão do conhecimento e sua dimensão

Fator Inibidor	Dimensão
Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelada aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa.	Cultura Organizacional
Ideia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais.	Cultura Organizacional
Ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado.	Cultura Organizacional
Conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.	Cultura Organizacional
Vinculação do conhecimento ao status do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.	Cultura Organizacional
Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa.	Políticas de Recursos Humanos
Baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos
Esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos
Estrutura clássica departamental para organização do trabalho.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho
Descentralização total das atividades de organização e disseminação de conhecimentos na empresa.	Visão e Estratégia - Alta Gerência
Ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como sites e eventos.	Indicadores e Mensuração de Resultados
Pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa.	Infraestrutura e Sistemas de Informação
Distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado layout das estações de trabalho ou instalações da empresa.	Infraestrutura e Sistemas de Informação

Fonte: Adaptado de Buoro (2005).

A construção do conhecimento, compartilhamento e registro possuem relação direta ao comportamento dos membros das equipes das organizações cuja correlação feita por Buoro (2005) demonstra que os fatores inibidores e facilitadores à gestão do conhecimento podem ser relacionados às sete dimensões do conhecimento proposto por Terra (2005).

2.2.4 Modelos de gestão do conhecimento

Como forma de compreensão do conhecimento organizacional, diversos modelos foram criados, desenvolvidos e consolidados ao longo do tempo a partir de vários estudiosos do assunto, entre os quais podem ser citados Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998) e Choo (2003).

2.2.4.1 Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)

A Teoria da criação do conhecimento ou modelo japonês de gestão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33) propõe que o conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Para a empresa criar efetivamente um conhecimento é necessário que após a criação, o conhecimento seja difundido e incorporado aos produtos, serviços, sistemas e processos da organização. Todo o conhecimento introduzido (capturados externamente) deve ser alterado, enriquecido, traduzidos e adaptado à identidade, autoimagem e cultura da organização. Em outras palavras, as informações coletadas externamente são adaptadas de forma que orientem a organização estrategicamente, direcionando-a em ações efetivas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação de novos conhecimentos em ambiente interno ocorre a partir de um processo interativo intensivo e laborioso entre os membros da organização via comunicação formal e informal, representada, por exemplo, através de reuniões, debates, seminários, dentre outros. O fluxo de informações e conhecimentos entre o meio interno e externo são responsáveis pela criação de novos conhecimentos ao mesmo tempo em que permite inovações, assegurando um diferencial para a empresa se manter competitiva no mercado (LIMA, 2012). O processo de inovação é contínuo graças ao movimento de interiorização e exteriorização de conhecimento, através da busca por novas informações e da saída de novos produtos, serviços e/ou sistemas (COSTA *et al.* 2008). A interatividade interna e externa permite a criação de novos conhecimentos, sustentando um fluxo contínuo de inovação organizacional que confere vantagem competitiva em longo prazo.

O modelo é apresentado sob duas dimensões: ontológica e epistemológica da criação do conhecimento. A dimensão ontológica se preocupa com o conhecimento organizacional em

oposição à criação do conhecimento individual, além de relacionar os níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). A dimensão epistemológica, por sua vez, tem como foco principal a distinção entre conhecimento tácito e explícito. A categorização em duas dimensões permite que a espiral da criação do conhecimento ocorra e a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é elevado dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos (ALVARENGA NETO, 2008).

Segundo Pereira (2005) o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, formado depois que uma pessoa se mantém imersa numa determinada atividade por um longo período de tempo. Este conhecimento inclui o *know-how* subjetivo, os *insights* e intuições que o colaborador desenvolve ao longo do tempo de imersão. O conhecimento tácito é implícito, não codificado e difícil de divulgar já que é usado pelos colaboradores para a realização de tarefas e ainda de criar significado para o seu entorno. Por se tratar de um conhecimento expresso em habilidades ativas incapazes de ser expressas em regras e receitas, o conhecimento tácito é pouco verbalizado. Para Choo (2003, p. 189) “o conhecimento tácito é vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros”. Apenas os seres humanos, levados pelo tácito *know-how*, têm a capacidade de gerar novos conhecimentos.

Embora o conhecimento tácito não possa ser facilmente demonstrado por palavras e símbolos (verbalizado), ele pode ser ensinado e incorporado através do uso de exemplos. Outra estratégia de aprendizado é a insinuação/revelação do conhecimento tácito através do uso de metáforas, analogias e modelos. O conhecimento tácito possui duas dimensões: a técnica, relacionada à função prática de saber executar uma tarefa; e a cognitiva, que diz respeito ao uso de esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem a imagem de uma realidade e da visão do futuro (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ambos os conhecimentos, tácito e explícito, se complementam mutuamente (QUADRO 4). A complementação se dá pela interação de um com o outro para a realização de trocas nas atividades de criação humana. Para que a criação de novos conhecimentos ocorra é necessária uma mobilidade e uma transformação do conhecimento tácito. Para que o processo de criação de conhecimento ocorra, a espiral do conhecimento (FIG. 4) precisa movimentar-se entre as dimensões epistemológica e ontológica fazendo os conhecimentos tácito e explícito se integrarem entre os níveis de conhecimento (os indivíduos geram os novos conhecimentos

que sempre são exteriorizados - projetados para fora da organização). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) este processo é operacionalizado pela conversão do conhecimento em quatro modos: socialização, externalização, internalização e combinação.

Quadro 4 – Características do conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Conhecimento Tácito (subjeto)	Conhecimento Explícito (objeto)
▪ Conhecimento da experiência (corpo)	▪ Conhecimento da racionalidade (mente)
▪ Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	▪ Conhecimento seqüencial (lá e então)
▪ Conhecimento análogo (prática)	▪ Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

• **Socialização:** processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito. Na socialização, as experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades pessoais são compartilhadas para a criação de novos conhecimentos tácitos. Pode ser representado através de técnicas de observação, imitação e práticas de relacionamento entre aprendizes e mestres. No meio organizacional, a socialização ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, sessões informais, sessões de *brainstorming* entre outros.

• **Externalização:** processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. A externalização é expressa na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. O conhecimento decorrente da externalização torna-se facilmente transmissível e articulável, geralmente construído a partir de palavras ou números. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, criando modelos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

• **Combinação:** processo de conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito. A combinação ocorre por meio da troca e combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A troca e a combinação entre os indivíduos ocorrem,

sobretudo por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

• **Internalização:** processo de conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. Na internalização a aprendizagem acontece na prática. A verbalização e a diagramação sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais relatando as experiências dos indivíduos são práticas de extrema relevância para a internalização. Após este processo o novo conhecimento deve ser socializado com outros colaboradores (na forma de conhecimento tácito) iniciando assim uma nova espiral da criação do conhecimento.

A espiral do conhecimento é construída a partir da fluidez do conhecimento entre os quatro modos de conversão. Seu início ocorre através da socialização, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas e deve ser compartilhado (FRAGA, 2011). Contudo, somente com a externalização é que o conhecimento compartilhado pode ser alavancado de forma expressiva organizacionalmente. Essa etapa é fundamental para a inovação, pois quanto mais fácil à interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser difundido (PEREIRA, 2005).

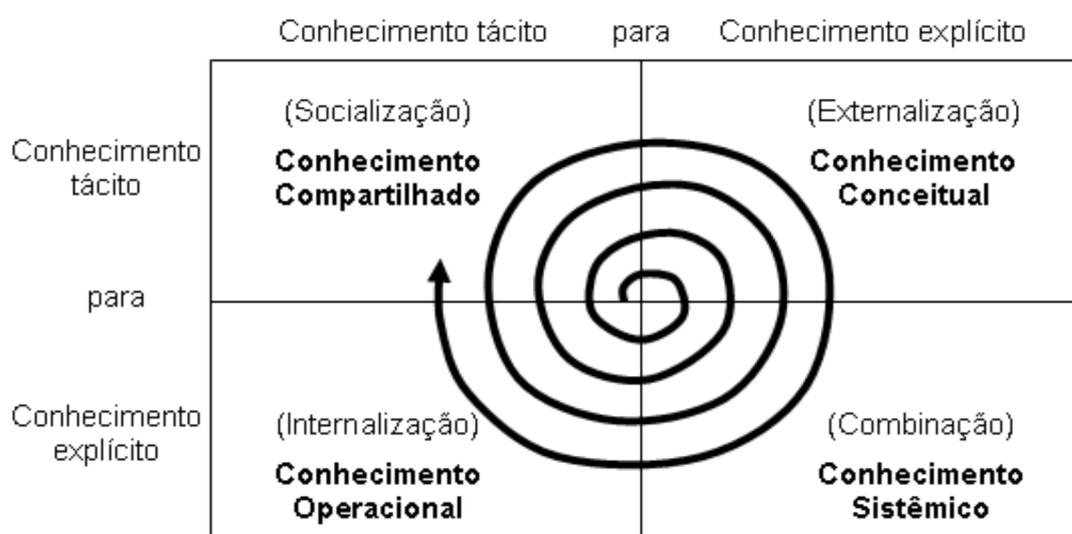


Figura 4 - A espiral do conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Nonaka e Takeuchi (1997 p. 79) ressaltam a importância da “interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito para o surgimento da inovação”. A socialização resulta em um conhecimento compartilhado, a externalização em um conhecimento conceitual, a internacionalização num conhecimento operacional e a combinação em um conhecimento sistêmico (ALVARENGA NETO, 2008).

A disponibilidade, por parte da organização, de espaços compartilhados, sejam espaços físicos ou conexões cibernéticas, incitam a manutenção de relacionamentos sólidos e atitudes de colaboração entre os membros da organização, promovendo a liberação do conhecimento tácito no ambiente social e movimentando a espiral do conhecimento (COSTA *et al.* 2008).

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) é então formado por cinco fases:

- **Compartilhamento do conhecimento tácito:** que está diretamente ligado à fase de socialização proposta nos quatro modos de convenção do conhecimento;
- **Criação de conceitos:** o modelo mental compartilhado na etapa anterior deve ser externalizado.
- **Justificação dos conceitos:** os membros da organização passam pelo processo de determinação, utilizando critérios qualitativos e/ou quantitativos.
- **Construção de um arquétipo:** após a externalização e justificação dos conceitos, estes são transformados em algo tangível e concreto. A construção se dá pela combinação.
- **Difusão interativa do conhecimento:** o conhecimento gerado deve ser usado para desenvolver novos ciclos de criação do conhecimento, conferindo sustentabilidade à empresa.

Na visão de Pereira (2005), compartilhar conhecimento tácito é análogo à socialização do conhecimento interno que os colaboradores possuem e compartilham no ambiente organizacional. A criação de conceitos corresponde à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, como num processo de externalização do novo conceito. Na fase de justificação dos conceitos a empresa decide se o conceito criado é digno de ser perseguido. Quando a decisão de perseguir o conceito é positiva, o conceito é convertido em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo de um produto, uma nova campanha de

marketing, a descrição de um novo serviço ou um sistema gerencial inovador, entre outros. De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000, p. 17), “o objetivo é criar uma manifestação tangível do conhecimento da equipe. Por último, o conhecimento é compartilhado entre os membros da empresa e até com componentes externos, como clientes, parceiros, universidades”.

2.2.4.2 Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo (1998)

Dentro da organização, o conhecimento é buscado deliberadamente, mesmo que implicitamente. Os colaboradores, na maioria das vezes, são contratados pela experiência (conhecimento agregado), muito mais do que pela escolaridade ou inteligência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Choo (2003) ressalta que o conhecimento organizacional se inicia com uma análise da criação de significado, através do reconhecimento de experiências e situações, e de como ele orienta a dinâmica do conhecimento e adaptação da empresa.

As organizações usam a informação de três maneiras estratégicas: para dar significado ao ambiente, para criar novos conhecimentos e para tomar decisões. A criação de significado produz estrutura de significados e propósitos comuns, o que dá identidade e valor às atividades da organização. A criação de significado também estrutura a percepção dos problemas ou oportunidades de que a organização precisa funcionar. Quando se lida com problemas e oportunidades, quase sempre surgem situações que exigem uma decisão, e quando os problemas são complexos e novos, podem requerer novos conhecimentos (CHOO, 2003, p.337).

O conhecimento é um ativo corporativo e a Figura 5 demonstra como a necessidade de geri-lo deve ser compreendida e incorporada.

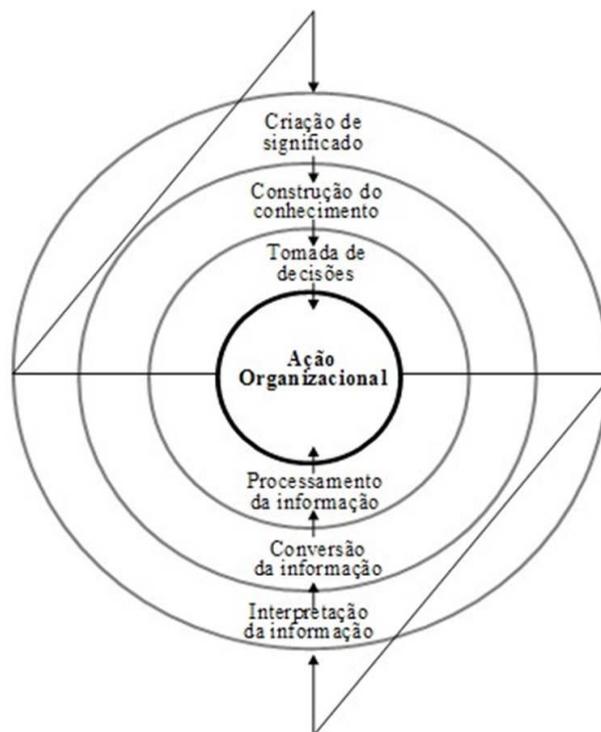


Figura 5 – A organização do conhecimento.
Fonte: Choo (2003).

O *sensemaking* (construção do sentido) dá aos colaboradores a compreensão imediata e compartilhada do que é a empresa e o que ela faz. Por outro lado, em longo prazo a construção do sentido garante a adaptação e perpetuação da organização. É sabido que as empresas tem capacidade de sobreviver, evoluir e triunfar em um ambiente dinâmico e mutável, graças à capacidade de construir sentido, influenciar o ambiente organizacional e adaptar-se às novas situações (ALVARENGA NETO, 2008).

Para Choo (2003), o escaneamento ambiental possui dois objetivos principais: buscar informações que permitam que a empresa reconheça tendências e desenvolvimento que causarão impacto na organização e identificar temas e assuntos que necessitem de análise posterior. A construção do sentido precisa reduzir a ambiguidade ou incerteza e desenvolver conhecimentos compartilhados coletivamente para a tomada de decisão. O processo de construção de sentido pode ser explicado em quatro etapas:

- **Mudança ecológica:** quando há alguma mudança, variação ou distúrbio nos fluxos de experiência dos colaboradores se inicia o processo de construção do sentido.

- **Interpretação:** a interpretação ou representação do ambiente são a resposta às informações ambíguas do ambiente. Esta interpretação cria dados brutos que serão transformados em sentido.
- **Seleção:** é volta ao passado para reviver experiências e selecionar esquemas de interpretação/atuação baseado em experiências já vivenciadas, buscando uma interpretação adequada.
- **Retenção:** os produtos/sentidos corretos gerados nas etapas anteriores são armazenados para usos futuros.

A capacidade adaptativa por meio da aprendizagem organizacional pode ser considerada a marca registrada da organização inteligente. A sobrevivência da empresa depende da habilidade em processar informações sobre o meio ambiente e transformá-las em conhecimento, necessário para a empresa adaptar-se às contingências impostas (CHOO, 2002).

A busca de informações, por sua vez, reduz a incerteza e interpretar sinais advindos de mudanças. “A interpretação de informações é uma tarefa organizacional das mais críticas e os tomadores de decisões devem se orientar para as questões de redução de incerteza, bem como para questões atinentes ao gerenciamento da ambiguidade” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 89). Uma tarefa básica da gerência está em atender às atividades de monitoramento ambiental, que aumentam proporcionalmente à incerteza percebida (CHOO, 2002). Segundo Choo (2003), após a construção de sentidos, a empresa precisa lidar com a construção de novos conhecimentos. Esta fase depende da demanda e do conhecimento tácito de indivíduos e grupos, das ligações e alianças desenvolvidas interna e externamente à organização e aos demais parceiros. A construção de conhecimento leva às inovações e ainda à expansão da capacidade e competitividade da organização. Identificar, organizar e interpretar os conhecimentos, sejam eles novos ou não, é um procedimento necessário para as tomadas de decisões. Regras, rotinas e preferências baseadas na cultura e nos valores da empresa sempre orientam e estruturam a tomada de decisões na organização. O modelo de gestão do conhecimento desenvolvido por Choo (2003) prega que os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões constituem as principais atividades de uma organização do conhecimento.

O conhecimento organizacional faz parte de um sistema social, e como tal, possui cinco características: é mediado, é situado, é provisório, é pragmático e contestável. É mediado

porque é uma propriedade dos sistemas de atividades, que são constituídos de indivíduos, rotinas e objetos de atividades e a interação entre eles leva ao conhecimento. As interações são indiretas, pois são mediadas por regras formais informais, papéis, relacionamentos, uso de ferramentas e tecnologias. A tecnologia faz a mediação entre a rotina dos indivíduos e uso da informação.

O conhecimento organizacional é também situado no tempo e no espaço e interage com os elementos físicos e sociais do ambiente. O ambiente favorece ou limita as ações dos colaboradores, orientando-as a explorar algumas contingências e evitar outras ao mesmo tempo em que modificam o ambiente. O conhecimento depende ainda da interpretação do contexto dada pelos colaboradores, incluindo a percepção e sentimentos em relação ao ambiente local e à comunidade.

O conhecimento é provisório no sentido de não ser definitivo. À medida que hipótese e teorias são construídas e reestruturadas, novos conhecimentos são testados e idealizados. Nem os papéis e rotinas são definitivos, pois são constantemente reconfigurados e adequados aos novos conhecimentos. Todo conhecimento é passível de teste e pode ser reestruturado, aperfeiçoado e adequado às novas realidades impostas à organização.

O conhecimento organizacional é considerado por Choo (2003) como pragmático visto que ele produz uma ação orientada a objetivos. Os objetos das atividades dos colaboradores orientam as concepções de ação coletivas. Neste caso a tecnologia da informação também influencia a maneira como as pessoas percebem e se relacionam com seu trabalho.

Finalmente, o conhecimento organizacional é contestável. Neste ponto vê-se um viés mais político do que humano, já que o conhecimento é usado como recurso de poder. “Os sistemas de atividades são sistemas sociais, e os elementos do sistema social exercem níveis diferentes de influência” (CHOO, 2003, p. 349). Toda questão social pode se tornar uma fonte de conflitos entre os membros da organização. Contudo, tais conflitos devem ser resolvidos imediatamente, oferecendo visões ricas do trabalho e oportunidades de desenvolver capacidades intelectuais.

Choo (2003, p. 411) assume que o modelo de gestão do conhecimento organizacional é uma “propriedade coletiva de rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação”. Quando a criação de significado, a construção de

conhecimento e a tomada de decisões se integram surge o conhecimento organizacional num ciclo de interpretação, aprendizado e ação contínuos. Os sistemas de significado usados para agregar méritos e valores a novas informações evidenciam a importância do conhecimento organizacional em ampliar as capacidades e opções da empresa, tornando-a sustentável e competitiva em longo prazo.

2.3 O capital intelectual e os ativos intangíveis nas organizações de conhecimento

A soma entre as novas tecnologias nos setores de comunicação e informática vigentes e as demandas econômicas internacionais tem levado as organizações a viver um processo de contínuas adaptações na estrutura e nos modelos de gestão, com o objetivo de acompanhar a evolução e às exigências do público (ANTUNES; MARTINS, 2002). Estas adaptações contínuas e incessantes possuem como diferencial o conhecimento coletivo gerado e adquirido, as inovações e invenções, os valores e atitudes, a motivação dos colaboradores e finalmente, o grau de satisfação da sociedade.

Segundo Antunes (2006), os elementos que compõem o diferencial da organização são os ativos intangíveis que a mesma possui e que assumem importância significativa no ambiente empresarial. Isso acontece porque, para permanecer no mercado a organização necessita, a cada dia, criar e utilizar com eficiência novos conhecimentos e informações e habilidades. A atenção dirigida a tais fatores é merecida tendo em vista que as organizações e os negócios estão se redefinindo em termos de formatos e meios de transações comerciais, tornando imprescindíveis itens como imagem, reputação, tecnologias informacionais, carteira de clientes, flexibilidade operacional, canais de distribuição, domínio de conhecimentos, funcionários capacitados, marcas, patentes, etc. Neste contexto, o capital intelectual aflora como grande responsável pela diferenciação entre organizações de todos os setores, em relação aos seus concorrentes.

O capital intelectual é considerado a nova vantagem competitiva das empresas (STEWART, 1998) e traz consigo a relevância do ser humano para a riqueza da organização. O conhecimento, neste contexto, torna-se um recurso econômico que impõe novos paradigmas na forma de valorização do ser humano e ainda na maneira de avaliar as empresas, já que o

capital intelectual dos colaboradores tem produzido benefícios intangíveis que alteram o valor final da organização (ANTUNES; MARTINS, 2002).

Para Stewart (1998), o capital intelectual é o conhecimento adquirido através do desenvolvimento intelectual, do talento e da eficiência individual, que se agregam para compor a organização, trabalhando para o domínio de tecnologias emergentes, esforços de melhoria dos processos, produtos e serviços e aprimoramento das relações interpessoais. O talento e o intelecto podem ser estimulados e desenvolvidos e a eficiência pode ser adquirida e elevada graças à integração dos conhecimentos técnicos, operacionais e administrativos da organização. A visão de que o capital intelectual está se tornando um diferencial que agrega valor à organização tem levado as empresas a repensarem a gestão de pessoas, no que tange a seleção e desenvolvimento dos colaboradores.

Os elementos intangíveis resultam de atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações com o intuito de acompanharem às mudanças socioeconômicas atuais e estão diretamente ligados ao capital intelectual (STEWART, 1998). Os ativos intangíveis que compõem o capital intelectual de uma empresa podem ser divididos em três categorias (REZENDE, 2001):

- **Ativos de mercado:** correspondem aos bens intangíveis relacionados ao mercado (carteira de clientes, acionistas, fornecedores, bancos, prestadores de serviços, marcas, imagem da organização, canais de distribuição, etc). Os ativos de mercado proporcionam vantagem competitiva à empresa, assegurando aos seus clientes melhor conhecimento de sua identidade e ações;
- **Ativos de competência individual:** correspondem às qualidades intrínsecas de cada indivíduo (capital humano), e incluem o intelecto, a inteligência, o conhecimento, as habilidades, a criatividade e os estilos. Os ativos de competência individual proporcionam vantagem competitiva à empresa, assegurando à empresa o conhecimento adquirido;
- **Ativos de estrutura:** correspondem à estrutura organizacional da organização, incluindo as tecnologias, ferramentas, metodologias que mantêm a produção da empresa. Os ativos de competência individual proporcionam vantagem competitiva à empresa, assegurando qualidade, segurança, correção e ordem à empresa.

Sveiby (1998) cita que é possível usar dois tipos diferentes de estratégia para demonstrar aos *stakeholders* os ativos intangíveis, a apresentação interna e externa. A apresentação interna depende do conhecimento meticuloso de todos os setores da organização, para que os gestores possam buscar a melhoria contínua, monitorando o progresso da mesma e aplicando as medidas corretivas necessárias, já que a avaliação é feita internamente. A apresentação externa depende da descrição detalhada apresentada pelos gerentes para os *stakeholders*, que procedem à avaliação em ambiente externo à organização. Neste sentido a avaliação reflete a qualidade e o nível de conhecimento dos gestores.

De acordo com Joia (2001) o ambiente organizacional é formado pelo capital intelectual e humano e pelo capital estrutural. O capital intelectual é o resultado das habilidades e conhecimentos dos colaboradores, e, por isso, não pertence à organização. Em contrapartida, o capital estrutural pertence à empresa e pode ser adaptado para melhorar o desempenho do capital humano. O conjunto de processos internos da empresa, a interação desta com as demais organizações, com clientes e fornecedores, prestadores de serviços, acionistas, e a comunidade local associado à cultura da empresa e de sua capacidade de reutilizar conhecimentos e transformá-los forma o ambiente empresarial.

Uma vez reconhecido o capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, atenção especial passa a ser dada à sua gestão, pois, uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir ativos de ainda maior valor. Gerenciar o capital intelectual é uma tarefa complexa, até porque estão inclusas neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento), exigindo, portanto, da função de administrá-lo, esforço multidisciplinar (REZENDE, 2001, p. 80).

Para que o capital intelectual da organização seja mantido, estimulado e principalmente calculado foram criadas estratégias de gestão e modelos de gestão para tal ativo. Os modelos de gestão do capital intelectual permitem a valoração qualitativa e quantitativa, definidas por cálculos que mesclam a estratégia empresarial, o conhecimento e os ativos intangíveis. Os modelos de gestão do capital intelectual incluem a identificação, mensuração e registro dos investimentos feitos pela organização, somados à expectativa de retorno dos ativos (SVEIBY, 1998).

2.4 Gestão do Conhecimento e Gerações (Baby Boomers, X e Y)

As pessoas possuem diferenças evidentes em sua forma de pensar e agir nas mais diversas situações e contextos da vida cotidiana. Entre várias possibilidades de compreensão destas diferenças encontra-se a necessidade de estudo sobre o conceito de geração. Destaca-se, entre as várias definições de geração apresentadas no dicionário Ferreira (2009, p. 873), aquela em que geração é o “conjunto de indivíduos nascidos na mesma época, por exemplo, a geração do pós-guerra; o espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração a outra”. No dicionário Houaiss (2001, p. 902), a palavra Geração é definida como “um conjunto de pessoas que têm aproximadamente a mesma idade” e ainda “espaço de tempo correspondente ao intervalo que separa cada um dos graus de uma filiação, avaliado em cerca de 25 anos”

Inquestionavelmente, grandes mudanças na sociedade afetam a forma como indivíduos refletem sobre o mundo, seu papel nele e as diversas interações sociais. As gerações “podem ser consideradas produtos de eventos históricos” (ASSIS; MANFIO; JURKEVICZ, 2012, p. 113). Pessoas que crescem, vivem e respondem a eventos particulares, estruturas políticas, ideologias dominantes e desenvolvimento tecnológico, juntas formam uma geração com uma visão de mundo que a distingue de outras gerações. Em outras palavras, um grupo de pessoas dentro de determinada faixa etária compartilhando experiências associadas a uma cronologia histórica constituem uma geração (ERICKSON, 2011).

As mudanças históricas são influenciadas pelas novas tecnologias e pelas exigências de uma sociedade em contínua mudança, o que, segundo Pinto, Laurino e Lunardi (2013), o ambiente no qual as pessoas convivem e a forma como interagem caracteriza-os de uma forma particular delineando o curso da história humana geração após geração.

A sociedade da informação influenciou praticamente todas as gerações nascidas a partir da década de 1960, e com a facilidade com a informação e o conhecimento se movimentam, as gerações atuais tem maior facilidade de acesso aos postos de trabalho. Segundo Viana (2012), há algum tempo, estudam-se as características distintivas de cada geração, bem como os fatores que determinaram sua formação. Grandes revoluções associadas ao modo de produção exercem grande impacto social; assim, os estudos geralmente mencionam a Revolução Industrial, o Fordismo e, atualmente, o Toyotismo como exemplos de revoluções que culminaram em novas gerações (MALDONADO, 2005, p. 3).

O discurso sobre gerações é uma realidade histórica remota já abordada em escritos à época de Platão sobre as diferenças entre jovens e não jovens (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). O estudo das gerações tomou forma sobre o trabalho de Mannheim, em 1928, e a partir de então, o estudo das gerações tem atraído pesquisadores de áreas do conhecimento como sociologia, educação, ciência política, administração, história e marketing.

De acordo com Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011, p. 580), o estudo das gerações foi preconizado pelos sociólogos Auguste Comte (1972) e John Stuart Mill (2000), “através de infindáveis tentativas de compreender a sociedade e os padrões das ações humanas”. Rudolf Steiner (1995), William Strauss e Neil Howe (2000) e Gasset (2003), entre outros pesquisadores “empenharam-se em compreender o desenvolvimento humano e tentaram traçar um mapeamento cultural das gerações, dividindo a população por parcelas de idades”.

Segundo Veloso, Silva e Dutra (2011), traçar o perfil das diferentes gerações não é uma tarefa fácil, pois não há consenso entre os pesquisadores quanto às denominações, divisões, períodos de abrangência, similaridades e diferenças de cada geração. Esta ausência de consenso se dá em função da delimitação temporal e a caracterização das gerações ter sido proposta a partir da realidade norte-americana após o encerramento da Segunda Guerra Mundial.

Santos *et al.* (2011) apresentam a classificação de quatro gerações: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1963); geração X (nascidos entre 1964 e 1981); geração Y (nascidos entre 1982 até meados de 1990); geração Z (nascidos a partir de meados da década de 1990).

A geração *Baby Boomers* é formada pelos filhos do pós-guerra cujo nascimento ocorreu no período em que a sociedade estava sendo reconstruída em alta velocidade. Como consequência, os indivíduos desse período foram educados sob disciplina rígida nos estudos, no trabalho e em quase todos os aspectos culturais. Tal rigidez foi o principal motivo para o surgimento de jovens mais rebeldes e contestadores que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores. Os membros dessa geração valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais (PINTO; LAURINO; LUNARDI, 2013, p. 252).

A geração X, por sua vez, conviveu com a ausência dos pais e sofreu com a separação das famílias o que os levou a geração como um todo a valorizar os laços familiares, e se preocupar com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, prezando muito pela qualidade de vida. Esta geração provocou instabilidade no mercado de trabalho, e devido à crise econômica

sofrida, seus integrantes passaram a buscar melhor qualificação profissional, mudando a concepção de lealdade à empresa advinda de gerações anteriores (PINTO; LAURINO; LUNARDI, 2013).

Assim como a geração X apresentou um perfil diferenciado em devido às mudanças familiares, entre outros fatores, a geração Y foi fortemente influenciada e moldada pela popularização do videogame. Devido aos desafios e competitividade intensa estimulada pelos jogos eletrônicos os membros da geração Y tornaram-se vorazes na busca por melhores resultados, e desenvolveram características como independência, criatividade e esperança, tornando-se mais decididos e questionadores (MALDONADO, 2005). A geração Y só faz o que aparentemente apresenta algum sentido para eles, por isso não se adaptam a regras rígidas, precisam de liberdade para tomar decisões e flexibilidade de horários e espaço. Tem preferência por trabalho em equipe e necessitam de constante reconhecimento.

De acordo com Motta, Gomes e Valente (2009) a nomenclatura das gerações e também os anos possuem variações entre diversos autores, porém, independente da variação, algumas características comuns são compartilhadas em função precisamente de eventos históricos que moldaram padrões socioculturais dos indivíduos.

O que se percebe é que a maioria dos estudos e registros históricos (senão todos) é oriunda da cultura norte-americana, realizados a partir de registros históricos especialmente em função da história de participação em guerras que, definitivamente geraram verdadeiras cicatrizes sociais em determinadas gerações, marcando-as de maneira bastante significativa (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011, p. 581).

Cada nova geração é moldada pela reação às características e valores da geração precedente, acumulando conhecimentos em relação às questões socioeconômicas e ambientais. O momento histórico vivido pelo planeta é o mesmo, no entanto, cada país e cada cultura absorvem valores específicos da história, baseado no estágio evolutivo em que se encontram. O fenômeno geracional, diferentemente dos países, absorve valores semelhantes, particularmente em relação às crises, conflitos, modismos e eventos de repercussão global. Isso se deve ao fato de que tais eventos podem envolver uma gama de outros países, tirando das pessoas o que se chama de imunidade geracional (ANDRADE *et al.* 2012).

Cada geração define a natureza momentânea do estágio do ciclo de vida em que se encontra. À medida que cada geração passa para outro estágio do ciclo de vida, ocorre uma reviravolta, isto é, o comportamento e as atitudes das fases do ciclo mudam inteiramente de caráter. Esse conceito mostra um alto grau de pertinência com as crises atual e o futuro de suas consequências. Embora crises aconteçam ao longo da História, elas muitas vezes não encontram a concentração de grupos geracionais que propicie uma quebra de civilizações. Mas tal condição existe na atualidade. É como se fosse a crise moldando as gerações e a combinação de gerações moldando a crise – tudo trabalhando para criar uma nova sociedade e um novo código de valores (ANDRADE *et al.* 2012, p. 21).

As últimas gerações influenciam todo o processo econômico e social mundial embora a responsabilidade pelos ciclos econômicos seja atribuída aos governantes. Na ascensão de uma nova geração em detrimento da antecedente, pode haver impacto sobre a oferta e demanda de produtos, serviços e processos caso a geração sucessora seja menor, em termos de população do que precedente (VIANA, 2012). Os níveis de produção e consumo de uma população menor não se iguala aos níveis de uma população maior. Esta interpretação está associada aos ciclos geracionais.

Segundo Santos *et al.* (2011) cada geração possui quatro fases que compõe o ciclo geracional: inovação, crescimento, *shakeout* e maturidade.

- **Inovação:** nesta fase os jovens impulsionam a criação e a invenção de novos produtos, processos, serviços e conseqüentemente, leva ao desenvolvimento de novos conhecimentos (SANTOS *et al.* 2011).
- **Crescimento:** nesta fase há um processo de teste e experimentação das tecnologias e conhecimentos gerados A fase anterior é iniciada com 10% da população, e é concluída com aproximadamente 90% nesta (SANTOS *et al.* 2011).
- **Shakeout** (depressão ou descarte): nesta fase “se definem os melhores, ou os únicos que sobreviverão” (MOTTA; GOMES; VALENTE, 2009, p. 23).
- **Maturidade:** caracterizada pela melhoria da qualidade de vida (SANTOS *et al.* 2011).

Ao longo da história, as gerações têm se sobreposto nas atividades empresariais, no entanto, neste momento, várias gerações estão interagindo no ambiente organizacional, num espectro de idade maior que 40 anos. Esta convivência de diferentes gerações em um mesmo ambiente muitas vezes gera conflitos e dificuldades de aceitação a serem geridas pelos líderes. A teoria das gerações foi criada para auxiliar as organizações a gerir e liderar a diversidade de comportamentos das diferentes gerações, criando políticas adequadas para cada grupo etário.

Na teoria das gerações as pessoas foram agrupadas por faixa etária, baseado no ano de nascimento, em intervalos de aproximadamente quinze a vinte anos (SANTOS *et al.* 2011). Uma das primeiras gerações a ser alvo de estudos foi a geração Tradicionalista, que diz respeito àqueles indivíduos nascidos após a 1ª Guerra Mundial.

2.4.1 Tradicionalistas

A geração Tradicionalista ou Construtora agrupa os nascidos entre 1928 e 1945 que eram adolescentes no período da Segunda Guerra Mundial e pais de grande parte de pessoas da Geração X (ERICKSON, 2011). Os tradicionalistas não são muito numerosos nas organizações atualmente porque a maioria já possui idade para estar aposentado. Entretanto, a estrutura e o estilo de liderança de muitas organizações ainda seguem a linha de pensamento desta geração. Algumas das bases organizações atuais com a hierarquia, o planejamento e o reconhecimento financeiro foram criadas pelos Tradicionalistas. A recompensa salarial ou reconhecimento financeiro era sinônimo de motivação para quem o recebia.

O fato dos tradicionalistas terem vivido o período da Segunda Guerra Mundial, e conseqüentemente ter carregado os fardos de racionamento de alimentos, de água, da violência e da desigualdade social, levou tal geração a ser extremamente patriota e extremamente produtiva, devido ao grande crescimento econômico de alguns países no período pós-guerra. Os tradicionalistas são também chamados de geração silenciosa, e admiravam a geração anterior, dos soldados de guerra, convivendo de perto com a ideia de sacrifício próprio para o bem comum (CHIUZI; PEIXOTO; FUSAR, 2011). Os principais princípios desta geração são o patriotismo, a ordem, a lei e a fé.

2.4.2 Baby Boomers

O termo *baby boomer* é uma referência à onomatopeia utilizada para descrever os nascidos no período pós Segunda Guerra Mundial. Período em que houve um *boom* de nascimentos em função da situação socioeconômica americana. De acordo com Chiuzy, Peixoto e Fusari (2011) os *Baby Boomers* representam a maior população, em termos de geração, atingindo

cerca de 76 milhões, e ao contrário dos tradicionalistas, ainda estão presentes no ambiente organizacional. A guerra do Vietnã, os movimentos feministas, incluindo a disseminação do uso de anticoncepcionais, o movimento *yuppie* (expressão inglesa que significa "*Young Urban Professional*" e está associada a um estereótipo comum nos EUA, Inglaterra e outros países do ocidente), assassinatos como do presidente Kennedy e Martin Luther King Jr, e a invenção do telefone moldaram o perfil desta geração.

Os *Baby Boomers* foram a primeira geração a assistir televisão e a se preocupar com a saúde e o bem-estar e a cuidar dos seus pais, devido ao aumento da expectativa de vida da população. São pró-ativos em transformar o mundo para melhor (ERICKSON, 2011). Os integrantes desta geração são moralistas, porém sem aceitação de autoritarismo ou princípios institucionais sobre moral ou ética; individualistas, ou seja, não sacrificam prazeres pessoais em prol do grupo; são egocêntricos em relação à profissão, adeptos de modismos, informais, independentes, extremamente dedicados à empresa e resilientes (conseguem se adaptar à diversidade de ambientes de trabalho). Podem ser considerados rudes e geniosos por integrantes de outras gerações. Dão muita atenção ao poder e ao status e para obtê-lo, trabalham quanto for necessário (MALAFAIA, 2011).

Graças às características profissionais dos *Baby Boomers*, esta geração ambicionava construir uma carreira sólida que lhes proporcionasse realização, ao invés de unicamente bens materiais. Andrade *et al.* (2012, p. 3) afirma que seus membros “valorizavam a fidelização ao trabalho e ao ocupar cargos de liderança, eram defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça”. Os integrantes desta geração são gestores de consenso, colocam o trabalho sempre em primeiro lugar, inclusive à frente da família, e se definem pelos resultados que alcançam. É uma geração de pessoas mais saudáveis e instruídas que sua antecessora e, por isso, com uma longevidade maior. Graças à disposição para o trabalho, vitalidade e ao aumento da longevidade, os integrantes desta geração são mais produtivos e proativos, se aposentando tardiamente, por motivos variados que os levam a complementar a renda familiar. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo. Pesquisas mostram que muitos indivíduos da geração *baby boomers*, de ambos os sexos, quando se aposentam, passam a realizar trabalhos voluntários e representam valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos, devido à sua experiência e competência no mundo corporativo (ANDRADE *et al.* 2012).

No ambiente de trabalho, temem os representantes da Geração X, pois esta possui maior domínio das novas tecnologias. No entanto, são os mais experientes quando o assunto é atuação corporativa. Preocupam-se com o lucro e com a capacidade produtiva e aceitam regras impostas pelos antecessores. Em posição de liderança, sabem dar oportunidade de crescimento aos seus liderados e facilita o surgimento de mudanças e de novos conhecimentos. Os *Baby Boomers* são classificados como *workaholic* (expressão americana que designa uma pessoa viciada em trabalho) e valorizam títulos, status e crescimento profissional (ASSIS, MANFIO, JURKEVICZ, 2012).

Em relação ao desenvolvimento intelectual, os *Boomers* acabaram passando por escolas que ainda não conseguiam se adaptar a crescente quantidade de novos alunos, por consequência a demanda por vagas na faculdade era crescente e a oferta não atendia a todos, assim eles acabaram criando um espírito competitivo forte, que os levou a crescer dentro das organizações. Dentro delas, passaram a prezar por sistemas meritocráticos e enxergam no dinheiro e na posição um motivador quase da mesma forma que os Tradicionalistas, porém como um símbolo de vitória ao invés de símbolo de pertencimento (SANTOS *et al.* 2011, p. 3).

O Quadro 5 apresenta as principais características das gerações Tradicionalista, *Baby Boomers*, X e Y. Os tradicionalistas têm sua experiência respeitada, são dedicados à organização e têm o trabalho tanto como obrigação quanto como recompensa; os *Baby Boomers* acreditam que são valorizados se necessário, vivem para o trabalho e a sua recompensa é o dinheiro; a geração X é adepta do faça do seu jeito, não seguindo regras e sua recompensa é a liberdade; a geração Y é orientada a resultados e por isso acredita que sua recompensa esteja em fazer a diferença.

Quadro 5 – Principais características das gerações.

1935-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1995
SENIORES: SUA EXPERIÊNCIA É RESPEITADA	BABY BOOMERS: VOCÊ É VALORIZADO E NECESSÁRIO	GERAÇÃO X: FAÇA DO SEU JEITO E ESQUEÇA AS REGRAS	GERAÇÃO Y: TRABALHE COM OUTROS QUE BRILHAM COMO VOCÊ E FAÇA DIFERENÇA
<ul style="list-style-type: none"> Leais e muito dedicados às organizações Grande respeito pela autoridade Carreira é responsabilidade da empresa: um emprego para toda a vida em uma única organização (tempo de casa) Valorizam a estabilidade e resistem a mudanças Dispostos a sacrifícios no curto prazo para obter vantagens no longo prazo Trabalhar é uma obrigação Não precisa de feed-back (no news, good news) Recompensa: o trabalho bem feito 	<ul style="list-style-type: none"> Fieis às organizações, vestem a camisa Eficientes no trabalho, são orientados a processos Respeitam a hierarquia Carreira é responsabilidade da empresa: alguns empregos ao longo da vida Carreira = mérito próprio Vive para trabalhar Feed-back: avaliações formais anuais Recompensa: dinheiro 	<ul style="list-style-type: none"> Não se comprometem muito com as organizações Desafiam a autoridade (relação mais igualitária) - tem mais respeito por competência e habilidades (mérito) do que pela idade Carreira é responsabilidade dos indivíduos, alguns empregos ao longo da vida – assistem as reestruturações e downsizing Carreira = uma parte de mim Trabalha para viver Não aprecia feed-back (não interfiram no meu trabalho) Recompensa: liberdade e tempo livre 	<ul style="list-style-type: none"> Lealdade não às empresas, mas a fatores que valorizam (crescimento, ambiência, bônus) Valorizam a inclusão nas organizações, o multiculturalismo e as diferenças Respeitam a competência e não a hierarquia (subordinam-se a vínculos e não a cargos) São orientados a resultados Carreira é responsabilidade de cada um e (alternância entre trabalho e estudo) Carreira = oportunidade de agregar valor Trabalha para contribuir (compete consigo mesmo – ultrapassar seus próprios limites) Demanda feed-back constante (ao apertar de um botão) Recompensa: fazer a diferença Imediatista, pouco apreço a promessas de recompensas no futuro (aqui e agora)

Fonte: adaptado de Malafaia (2011).

O que se pode perceber é que houve uma evolução na postura e no perfil dos indivíduos ao longo das gerações, associadas à melhoria na qualidade de vida e longevidade, bem como na ausência dos pais, nos novos conceitos de família e no aumento da tolerância em relação à diversidade. Para os membros dos Seniores, a carreira era responsabilidade da empresa e cada um tinha apenas um emprego ao longo da vida. Essa realidade mudou ao longo das gerações seguintes até chegar ao ponto de compreensão de que a carreira depende de cada um e o indivíduo busca constantemente novos cargos e empresas. O mesmo é percebido em relação à estabilidade, à inclusão social, à liberdade de expressão e de escolha e à valorização da pessoa.

2.4.3 Geração X

O termo “Geração X” é utilizado para rotular as pessoas nascidas após o chamado “Baby Boom”, que foi um aumento importante na taxa de natalidade dos Estados Unidos após a

Segunda Guerra Mundial, sendo também conhecida como Gen X. Criado pelo fotógrafo Robert Capa no ano de 1950, o termo Geração X foi utilizado em um de seus ensaios fotográficos. Segundo Malafaia (2011), a geração X possui um intervalo de idade menor em relação às gerações anteriores e por isso possui uma população menor e foi menosprezada em relação aos *Boomers*. Devido à ausência dos pais, que estavam sempre envolvidos com o trabalho e à herança da segunda Guerra, esta geração desenvolveu a valorização da família e da manutenção do círculo de fortes amizades. Foram adolescentes entre os anos 80 e 90.

Esta geração está associada à era da informação, embora ainda sejam resistentes ao uso de novas tecnologias tanto na vida pessoal quanto na profissional. Teve amplo contato com as inovações tecnológicas, tendo presenciado o surgimento do videocassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades com início de prosperidade em sua juventude e continuidade com um ritmo acelerado nos tempos atuais (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Santos *et al.* (2011), os indivíduos desta geração viveram a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, o surgimento e progressão da epidemia de AIDS, a estagnação da economia, explosão do reator de *Chernobyl*, a criação dos primeiros animais clonados (Ovelha Doly), explosão do ônibus espacial *Challenger*, entre outros. Graças ao desamparo pela família, já que nesta época a mulher já ingressara no mercado de trabalho, e ao desamparo por parte dos governantes e pela sociedade, refletida em diversas guerras e conflitos, os representantes desta geração se tornaram pessoas inseguras, céticas, desinteressadas e descrentes (ASSIS, MANFIO, JURKEVICZ, 2012).

A situação econômica no período de ingresso da Geração X no mercado de trabalho não era favorável, com um excesso de pessoas da geração anterior já graduadas. A disputa por um espaço tornou-se mais complicada, assim, os adolescentes cresceram pensando que a única forma de se manter no mercado é garantir o status social através do trabalho, sem apego a organização, mas com o objetivo de crescer e juntar dinheiro para garantir a estabilidade e o bem estar (ERICKSON, 2011, p. 27).

A geração X tem a profissão, a realização profissional e pessoal como pré-requisitos, valoriza o trabalho, embora gostem de informalidade e liberdade no ambiente organizacional. São positivos, autoconfiantes, cumprem objetivos e são extremamente criativos (ERICKSON, 2011). Valoriza um ambiente de trabalho com liberdade, flexibilidade e apresenta a necessidade de *feedbacks*.

Conger (1998)¹ apud Andrade *et al.* (2012, p. 3) afirma que essa geração possui “atitudes diferentes com relação ao trabalho, apesar de ser desconfiada em relação às hierarquias, adota e gosta do trabalho em equipe”. Os integrantes desta geração são conhecidos por sua independência e irreverência, dando continuidade aos passos de seus antecessores imediatos. Em relação à contratação são facilmente recrutáveis, porém dificilmente retidos, também buscam e deixam seus empregos, regidos pela necessidade da família. Embora trabalhem para viver, não vivem do trabalho nem para o trabalho, pois dão valor ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Esta geração também é conhecida pela ambição, empreendedorismo e imediatismo. A realização dos indivíduos está voltada tanto para o aspecto profissional quanto para a vida pessoal, com vistas a uma melhoria na qualidade de vida (ANDRADE *et al.* 2012).

Santos *et al.* (2011) afirmam que no ambiente organizacional a Geração X se sente desconfortável, em relação às gerações anterior (*Boomers*) e posterior (Y), com as quais se relaciona. Isso ocorre porque ambas as gerações são mais numerosas e ainda porque *Boomers* e Y parecem se dar muito bem. Associado a este desconforto estão às características de autossuficiência e egoísmo da geração X. Os objetivos profissionais e pessoais desta geração contrastam com as das gerações anteriores, especialmente na busca, por meio do trabalho, da realização dos desejos materiais e pessoais. Conforme Oliveira (2010, p. 63), "Essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões".

2.4.4 Geração Y

Segundo Oliveira (2010) a nomenclatura da geração Y surgiu da União Soviética, a qual definia a primeira letra do nome dos bebês, durante um determinado período de tempo, para identificar aqueles que nasciam no regime comunista. Assim nos anos de 1980 a 1990 foi a vez do Y. Desta forma, o termo foi adotado pelos estudiosos para designar a geração desta época.

A geração Y desde cedo a conexão com o mundo digital fez parte de sua realidade e cresceu em meio tecnológico, convivendo com computadores, correio eletrônico e programas de

¹ CONGER, J. Quem é a geração X? **HSM Management**. n. 11, p. 128-138, nov./dez. 1998.

mensagens instantâneas, incorporando as novas tecnologias, conseguindo, conseqüentemente, desenvolver competências diferentes em relação às gerações anteriores ativas no mercado de trabalho (geração X e geração *Baby Boomers*). Nesta geração o uso da tecnologia é massivo e há um excesso de segurança em todas as áreas. Esta geração é chamada de geração dos resultados (MENETTI, 2013). Como os Y cresceram numa economia estabilizada, onde atos terroristas já começavam a acontecer, juntamente com casos de violência em escolas americanas, se tornaram indivíduos céticos, que veem um mundo aleatório, onde as coisas acontecem sem muita antecipação (ERICKSON, 2011).

São considerados esperançosos, decididos, coletivos, possuem um alto nível de formação, não costumam pedir autorização para agir, tem alto poder de consumo, são vistos como sendo ambiciosos e confiantes e, acreditam que podem mudar o mundo. Como profissionais esperam que o líder fale qual sua função e permitam que tenham liberdade para exercê-la da melhor maneira, eles tem grande capacidade de resolver problemas, buscam reconhecimento, tem acesso fácil às informações e são sensíveis às injustiças (QUADRO 2). Uma das características mais marcantes desta geração é a simpatia pela diversidade. Os indivíduos desta geração “convivem muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação” (LOIOLA, 2009² apud SANTOS *et al.* 2011, p. 5). As questões ambientais, a responsabilidade social e os direitos humanos, fazem parte de seu cotidiano. São também considerados impacientes, folgados, distraídos, superficiais, tolerantes, insubordinados, intempestivos e sem comprometimento com questões que, ao modo deles, são consideradas supérfluas. Priorizam o aprendizado e as relações humanas (MALAFAIA, 2011).

Em relação à carreira, os Y pretendem atuar em aproximadamente cinco organizações diferentes durante toda a carreira, devido à certeza da demissão. Nesse sentido eles utilizam a carreira como degrau de crescimento e conhecimento, não se sentindo como parte delas. Os membros desta geração, no que tange à questão profissional, desejam trabalhar e aprender, não tem medo do risco de demissão, por isto tiram o máximo de conhecimento das empresas em que estão no momento. Para eles é preciso ter liberdade para se tomar decisões, flexibilidade de horários e espaço, ter a vida pessoal respeitada, oferecendo em troca para empresa alto nível de desempenho, iniciativa, criatividade e resultados. Para Oliveira (2010, p. 61), “a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes

² LOIOLA, R. Geração Y. *Revista Galileu*. São Paulo: n.209, p. 50-53, out. 2009.

mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo”. Em decorrência desta postura imediatista dos membros desta geração, a rotatividade em muitas empresas passou a ser um problema, já que trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte do perfil dos novos profissionais.

O profissional Y não é mais atraído pela marca de uma empresa, como as gerações anteriores: ele analisa o grau de aderência dos objetivos da organização com suas crenças e valores. Suas expectativas de carreira também não se baseiam meramente em ascensão de cargos e remuneração: ele busca uma oportunidade de trabalho motivadora, que ofereça desafios constantes e reconhecimento. Outro interesse deste novo profissional é a garantia de autonomia: ele precisa ter independência para trabalhar (DOS SANTOS, 2011, p. 4).

Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) dizem que a geração Y almeja uma carreira de sucesso, mas tal empenho ao trabalho deve respeitar limites estabelecidos (comumente embasados nos erros da geração anterior), para terem a oportunidade de desfrutar de sua família, filhos e amigos. Essa geração demanda das organizações maior flexibilidade, pois os indivíduos exigem correspondência entre o nível de exigência na empresa e o tempo destinado à vida familiar.

Em termos profissionais, a geração Y é muito diferente das gerações antecessoras. Esses indivíduos não se intimidam diante do líder e se manifestam independente de hierarquia ou mesmo protocolo adequado; querem ser ouvidos e querem fazer a diferença (ERICKSON, 2011). Devido à sua habilidade com a tecnologia são multitarefa, e ao mesmo tempo, se tornam impacientes e incompreensivos quanto ao planejamento organizacional. Questionam tudo a que são submetidos e muitas vezes aparecem com soluções simples. Os integrantes desta geração planejam a vida em longo prazo, e veem as oportunidades como uma escada para o seu crescimento. De acordo com Andrade *et al.* (2012) a geração Y preza muito mais pela sua própria carreira do que pela organização e seu funcionamento. Em muitos casos não tem paciência para esperar oportunidades de crescimento ou mudanças de cargo, o que dificulta sua retenção. Além disso, em relação às gerações anteriores, têm maior dificuldade em separar a vida pessoal da profissional.

A geração Y é a mais contundente de todas com relação à forma de tratamento com seus superiores, como consequência de poucas cobranças por parte de seus pais. Além disso, seus membros têm confiança cega em seus potenciais, visto que, em seu aprendizado, receberam constantemente *feedbacks*, com intuito de sempre

melhorarem. A resistência desta geração se formaliza no “não”, o ato de negar, questionar toda e qualquer ordem não fundada em uma justificativa plausível. São de certa forma, motivados pela novidade, pelo incerto. Consideram o superior um adversário ou obstáculo a ser vencido. A abertura às mudanças é também uma característica desta geração, como também o processo inverso, querendo implantar mudanças nos ambientes em que se inserem (ANDRADE *et al.* 2012, p. 6).

Santos *et al.* (2011) pontua que os integrantes da geração Y são capacitados na resolução de problemas e buscam reconhecimento disso. Segundo Wada e Carneiro (2010) dentre as expectativas desta geração encontram-se o reconhecimento positivo e a utilização de sua competência quando atinge as metas acordadas. Ainda, não gostam de cobranças e esperam que os líderes demonstrem explicitamente os papéis que precisam desempenhar. O reconhecimento positivo e a utilização de sua competência quando atinge as metas acordadas também faz parte das expectativas dessa geração, segundo Huntley (2006).

O desenvolvimento de competências de gestão se torna cada vez mais necessária à convivência, entendimento e efetividade no aproveitamento do potencial pessoal e profissional da geração Y no ambiente de trabalho em função dos problemas existentes frente às expectativas existentes, as quais são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho.

Problemas	Expectativas da Geração Y
O chefe não conhece seu funcionário	Conhecer melhor seu funcionário
Hierarquia	Espera ser tratada com igualdade
Choque de experiência	Espera ser reconhecida por sua experiência cultural como viagens
A Geração Y é muito jovem para ser gestora de algum departamento	Espera ser reconhecida por suas habilidades e talento
Imaturidade quanto à independência de aplicação de tarefas	Espera ter orientação do que fazer
Feedback	Espera feedback positivo e rápido, pois não se dá bem com críticas
Independência	Orientação constante, mão dupla de aprendizado, troca de conhecimento
Promessas feitas	Esperam que as promessas sejam cumpridas
Financeiro	Esperam benéficos como: planos de aposentadoria
Distância do trabalho	Prefere trabalhar perto de casa ou <i>home office</i>
Monotonia	Espera fazer algo inovador
Flexibilidade de horário	Horário flexível
Planos de carreira	Espera ter planos de carreira
Mudança frequente de emprego	Quer mudar de emprego com frequência
Problemas da empresa	Deseja resolver os problemas com rapidez, sem burocracia
Projetos dentro da empresa	Espera participar de projetos globais

Fonte: Wada e Carneiro (2010).

A consecução do alinhamento dos interesses entre trabalhadores da geração Y e empregadores se dará com a implantação das melhores formas possíveis de gestão que considerem as expectativas e os problemas existentes para a implantação de uma nova visão do trabalho.

O poder inculcido na geração Y é a informação, porém, sabe-se que a informação não é mais uma particularidade exclusiva. Assim, o diferencial dessa geração são as infinitas redes de relacionamentos criadas por meio da *internet*, telefonia, e *networking*, no decorrer de suas experiências vividas; a geração Y ultrapassa as limitações impostas às e pelas gerações anteriores (ANDRADE *et al.* 2012, p. 6).

A Geração Y vê a internet como uma ferramenta para compartilhar informações e conhecimento. A geração Y possui duas características peculiares: o imediatismo e a

autoestima elevada. O imediatismo é explicado pela imprevisibilidade e rapidez dos acontecimentos e pela necessidade de aproveitar cada momento com plenitude. A autoestima elevada está associada à forma de criação dados pelos pais que para compensar a própria ausência (sentida desde a geração X) são extremamente permissivos, superprotetores e aprenderam a trocar a presença por presentes e afins. Esta criação associada aos estímulos recebidos dos pais e à privação de algumas habilidades sociais e psicológicas levou esta geração a ter dificuldade em receber e administrar críticas (HUNTLEY, 2006³; FIELDS *et al.* 2008⁴ apud WADA; CARNEIRO, 2010).

Devido a isso a geração Y sabe que consegue o que quiser e quando quiser e são determinadas a alcançar seus objetivos. Além disso, a Geração Y admira seus pais e compartilha com eles muitas afinidades (ASSIS, MANFIO, JURKEVICZ, 2012).

2.4.5 Geração Z

A literatura atual tem se limitado ao estudo de quatro gerações, Tradicionalistas, Baby Boomers, X e Y. No entanto, uma nova geração, com características distintas da geração Y, começa a ser reconhecida. Ceretta e Froemming (2011, p. 19) ressaltam que “deve-se considerar, hoje, a existência da geração adolescente, que tem sido nomeada como a Geração Z”. O termo geração Z vem da palavra Zapping. Isso significa que essa geração tem uma capacidade de focar sua atenção em mais de uma atividade ao mesmo tempo. Além disso, é capaz de “zapear” entre atividades, passando de uma para outra sem dificuldades e, por esse motivo, também são chamados de “internet generation”. Tal geração “começa a organização de nova faixa, ainda sem limites etários definidos e com focos de estudos ainda embrionários”. Levy e Weitz (2000) definiram que a Geração Z engloba os nascidos entre 1989 e 2010.

A geração Z compreende os “*nativos digitais*” ou os que cresceram sob a influência direta da *Internet*. Foram influenciados pela televisão a cabo, telefone celular, *games Play Station3*, *Windows*, *world wide web*, comunicação via SMS, MP3, copiadores de CD, DVD, banda

³ HUNTLEY, R. **The world according to Y**: inside the new adult generation. Sydney: McPherson's Printing group. 2006.

⁴ FIELDS, B; et al. **Millennial Leaders**. Illinois: Buffalo groove. 2008.

larga, *wi-fi*, *blogs*, *wikis*, *Orkut*, *YouTube*, *chats* e outros. Ainda em fase de consolidação, a geração é conhecida como “Z”, porque a sua grande nuance é zapear. Zapear é um verbo utilizado para designar o ato de mudar constantemente o canal na televisão, geralmente através de um controle remoto, caracterizando o que a geração tem em comum, o ato de fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Eles querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo, e usam a tecnologia – de telefones a redes sociais – para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos (TAPSCOTT, 2010, p. 53).

Associado a essa necessidade de interação digital, os integrantes da Geração Z possuem uma característica peculiar à sociedade pós-moderna, relacionada ao consumo e ao incentivo à aquisição de bens e serviços num ritmo acelerado, idealizado pelo sistema capitalista (TAPSCOTT, 2010). Tapscott (2010) caracteriza a Geração Z, ou geração internet, baseado em oito características:

- 1. Liberdade:** essa geração deseja liberdade de escolha, de expressão, de benefícios em relação a trabalho, vida social e pessoal, ou seja, liberdade total. Pela característica de consumo, considera normal o aumento de canais de vendas e de oferta de produtos e marcas. Também espera utilizar a tecnologia para driblar as regras tradicionais e integrar a vida profissional à vida doméstica e social.
- 2. Customização:** esta geração personaliza tudo a sua volta, desde a área de trabalho do computador, o próprio site, o toque do telefone, as fontes de notícia, o descanso da tela, o apelido, o entretenimento. O ato de customizar está relacionado à adaptação dos produtos, serviços e ambientes ao gosto individual da geração e é levada tão a sério, que esta geração estende a customização até ao ambiente de trabalho, onde padronizações de cargos de trabalho, de modelos e de procedimentos padrão são rejeitadas.
- 3. Escrutínio:** uma característica desta geração é a investigação; Os indivíduos consideram natural pesquisar e acessar informações a respeito de empresas e produtos,

prezando pela transparência. A investigação é feita rapidamente e tem influência na tomada de decisão dos indivíduos.

4. Integridade: os indivíduos desta geração ao decidir o que comprar ou onde trabalhar, procuram integridade e abertura. A Geração Z, seja no papel de consumidor, seja no papel de mão-de-obra pesquisando o futuro empregador, certifica-se de que os valores da empresa estejam alinhados aos seus próprios valores. A busca pela integridade, transparência e ética é um diferencial desta geração.

5. Colaboração: a Geração Z caracteriza-se como a geração da colaboração e do relacionamento. O jovem colabora on-line em grupos de bate-papo, joga vídeo game com vários participantes, usa e-mail e compartilha arquivos. Têm influenciado por meio das redes, as marcas, as empresas, os produtos e serviços. É adepta do compartilhamento de informações sem restrições e direitos autorais.

6. Entretenimento: Deseja entretenimento e diversão no trabalho, na educação e na vida social, afinal, cresceu em meio a experiências interativas e uma gama variada de opções. A paixão pelo entretenimento cria exigências também para as empresas que querem vender produtos a essa geração, já que, segundo esta, a diversão ao usar um produto é tão importante quanto o fato de o produto fazer o que deveria.

7. Velocidade: por ter nascido em um ambiente digital, essa geração conta com a velocidade da informação. Está acostumada a respostas instantâneas, bate-papos em tempo real, o que torna a comunicação com colegas, empresas e superiores mais rápida do que nunca. Ao comprar, deseja entregas rápidas e respostas imediatas para suas reclamações.

8. Inovação: a Geração Z está sempre em busca de inovação. Os produtos inovadores e modernos são os mais desejados, pois causam inveja nos amigos e contribuem para seu status social e para sua autoimagem positiva. Adquirir produtos novos, com novas tecnologias, e exibi-los aos demais é uma rotina dos indivíduos da Geração Z.

Gunter e Furnham (1998) explicam que para essa geração, ter é ser. Os membros se julgam aquilo que consomem e podem comprar. Há quem classifique esta geração como materialista, consumista, ambiciosa, otimista, idealista e curiosa. Os seus membros dão importância a

marcas, a moda, ao aspecto exterior. A grande maioria não lê textos impressos a não ser por obrigação e só se dedica completamente a uma atividade se ela for divertida.

Esses adolescentes da Geração Z são multitarefa, ou seja, executam várias atividades simultaneamente. É comum ouvirem música, enviar torpedos ao mesmo tempo em que realizam alguma atividade em casa ou no computador. “Nunca conceberam o mundo sem computador, chats e telefone celular. Sua maneira de pensar foi influenciada, desde o berço, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engendrou” (CERETTA; FROEMMING, 2011, p. 18).

Ceretta e Froemming (2011) afirmam que a geração Z é uma Geração silenciosa. Isso porque tal geração está sempre com fones de ouvido (seja em ônibus, universidades ou em casa), e conseqüentemente, escutar pouco e falar menos ainda. “Essa geração pode ser definida como aquela que tende ao egocentrismo, pois o adolescente tende a preocupar-se somente consigo mesmo na maioria das vezes”.

A demanda pelo imediatismo é uma característica forte desta geração, bem com a tolerância zero para demora. A paciência não é uma característica desta geração, e eles esperam que os serviços estejam disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana em praticamente toda e qualquer modalidade, desde a *Web* e o telefone, até as relações interpessoais. Também esperam respostas rápidas e qualitativas (NOVELLI; HOFFMANN; GRACIOSO, 2011, p. 6).

Os problemas dessa geração são relativos à interação social e o fraco desenvolvimento interpessoal (CERETTA; FROEMMING, 2011). Muitos adolescentes sofrem com a falta de expressividade na comunicação verbal, o que acaba por causar diversas dificuldades. “Conhecidos como individualistas, pensando no futuro, esses jovens poderão ter muitas dificuldades em trabalhar em equipes. Esta geração precisará aprender tanto o trabalho em equipe como o exercício da paciência” (ANDRADE *et al.* 2012, p. 7).

Os jovens da nova geração sentem-se muito mais à vontade em gerenciar negócios e se engajar em atividades sociais nos mundos do comércio eletrônico e do ciberespaço do que em qualquer outro. “Preferem trabalhar em grupos, com a oportunidade de aprenderem colaborativamente” (NOVELLI; HOFFMANN; GRACIOSO, 2011).

Seus membros, ligados e fortemente conectados à tecnologia de informação, fator que os diferencia das gerações anteriores, estão sempre sintonizados com o mundo

por meio de recursos móveis e não apenas por um computador de mesa, quando o conceito de grupo passa a ser virtual. São dinâmicos, críticos, precoces e tendem a ser ecologicamente corretos (ANDRADE *et al.* 2012, p. 7).

O ritmo acelerado ditado pela tecnologia é um fator decisivo na formação da personalidade da geração Z, e embora estes indivíduos não tenham idade suficiente, nem experiência profissional no mercado de trabalho, já demonstram que terão comportamentos diferentes ao ingressarem no mercado (Andrade *et al.* 2012). Os incluídos nesta geração, em sua maioria estão começando sua carreira através de estágios em cursos superiores, pois chegar à universidade não é mais uma utopia, e sim uma realidade.

Os integrantes da geração Z se conectaram desde cedo ao mundo digital, aprendendo na prática a incorporar as novas tecnologias ao cotidiano, e com isso, desenvolvendo competências diferentes das demais gerações. Em pouco tempo a geração Z entrará no mercado de trabalho, e é preciso que as empresas estejam preparadas para este novo perfil. As empresas precisam compreender o ritmo fragmentado destes jovens, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente. A rotina destes jovens inclui o celular, o *Facebook*, o *MSN*, o *Twitter*, o *Whatsapp*, entre outros meios de integração e diálogo constante adotado por eles. A Geração Z valoriza a comunicação à distância e em tempo real, pois é a geração de jovens que cresceu on-line (TAPSCOTT, 2010).

Novelli, Hoffmann e Gracioso (2011, p. 6), ressaltam que “enquanto as demais gerações buscam adquirir informação, o desafio desta geração é aprender a selecionar e *separar o joio do trigo* e isto pode ser solucionado através da respectiva maturidade”. Além disso, as diferenças de comportamento e atitudes de natureza geracional, presentes no ambiente de trabalho, geram conflitos e desafios que levam as empresa a mudança. Neste contexto, novos modelos de gestão e diferentes formas de organização de trabalho são pensados, com o objetivo de alinhar os interesses das gerações envolvidas com a empresa em si.

2.5 – Contribuição do Referencial Teórico para a coleta de dados

O referencial teórico apresentado é fundamental para a realização da etapa de coleta de dados, pois apresenta conceitos, modelos e definições fundamentais para o entendimento de aspectos necessários à compreensão da gestão do conhecimento. A Sociedade do Conhecimento é apresentada com sua origem, conceitos, fatores influenciadores e determinantes ao seu estabelecimento, seus valores, sua importância e os desafios estabelecidos para sua compreensão e gestão pela organização.

A Gestão do Conhecimento é apresentada como um processo que a organização precisa compreender e assumir como o diferencial que, a partir do momento em que se consegue compartilhar informações, potencializar o aprendizado e gerar conhecimento pela integração de equipes e colaboradores, proporciona a almejada vantagem competitiva. Para o entendimento deste processo, vários autores procuraram desenvolver modelos sobre o assunto, tendo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) como fundamental e marco importante para o desenvolvimento de modelos posteriores, dentre os quais, podem-se citar os modelos de Buoro (2005) e Terra (2005) que possibilitam identificar os facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento.

O tópico sobre as Gerações traz informações dos aspectos contextuais presentes à época de ocorrência de cada uma delas, bem os aspectos influenciadores na formação de suas características, seu modo de ser, de pensar e de agir nas mais diversas situações da vida cotidiana. O conhecimento das diferenças entre as gerações que convivem atualmente no ambiente de trabalho e a implantação de uma melhor forma de gestão destas pessoas torna-se o atual desafio às organizações porque as metas estabelecidas têm que ser alcançadas para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. A Gestão do Conhecimento tem sido um meio utilizado para tal desafio.

As informações referentes aos conceitos, modelos e teorias realizados do referencial teórico deram suporte à confecção dos objetivos específicos, alinhados à metodologia na coleta de dados. As questões do questionário estão intimamente relacionadas ao assunto abordado no referencial teórico. Além disso, a associação da investigação proposta no objetivo deste estudo é relacionada aos modelos revisados no referencial. O próximo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa para a realização da etapa de coleta de dados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve o método utilizado para responder à pergunta “qual a influência das diferentes gerações na capacidade de gerenciar o conhecimento de uma instituição do setor bancário” e está composto pelos itens caracterização da pesquisa, unidade de análise e população e amostra e, estratégia de análise e coleta de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins esta pesquisa é classificada como descritiva. Collis e Hussey (2005, p. 24) afirmam que a pesquisa descritiva, “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

Para Gil (1987, 45-46), “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Na pesquisa descritiva, asseguram Cervo e Bervian (1983, p. 55) que “o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” e que “o pesquisador procura descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Quanto aos meios esta pesquisa é um estudo de caso e, de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 72), “um *estudo de caso* é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse”. Segundo Yin (2001, p. 32), estudo de caso consiste em:

Uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

O estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo. Para Gil (1987, p. 79), “a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

Em outras palavras, o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (YIN, 2001). O estudo de caso requer um intenso e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, para que se obtenha um amplo e detalhado conhecimento.

Também em relação aos meios, o processo de investigação se dá pela realização de uma pesquisa de campo com aplicação de questionário à população/amostra definida conforme critérios científicos.

Segundo Andrade (2002), descrever os fatos de uma pesquisa de campo requer certa convivência com o mundo social pesquisado. Esse tipo de pesquisa é aquele que, pela natureza do objeto de estudo, não pode ser realizada num laboratório, são realizadas no local onde os fenômenos aparecem. No entanto, Collis e Hussey (2005) ressaltam que a pesquisa também pode ser diferenciada pelo método adotado pelo pesquisador. Alguns preferem um método quantitativo, de natureza objetiva e focada na mensuração de fenômenos.

Em relação ao tipo de abordagem, a pesquisa é classificada como quantitativa haja vista ser:

O tipo de pesquisa que, como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples [...] até as de uso mais complexo, normalmente utilizadas nas defesas de tese (OLIVEIRA, 1997, p. 115).

A pesquisa quantitativa adota estratégia sistemática, objetiva e rigorosa para gerar e refinar o conhecimento. Ela frequentemente quantifica relações entre variáveis, a variável independente ou preditiva e a variável dependente ou resultado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Esta abordagem quantitativa, segundo Andrade (2002) caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta de dados quanto no tratamento destes dados.

Destaca-se ainda a importância da precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas. Assim a abordagem quantitativa é frequentemente associada aos estudos descritivos.

A pesquisa quantitativa precisa de um viés temporal, e por isso, a abordagem temporal da pesquisa será realizada através de um estudo de corte transversal.

Estudos de corte transversal são realizados quando há limite de tempo e de recursos, sendo os dados coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados sendo, portanto, um instantâneo de uma situação em andamento (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 66).

Estudos transversais descrevem a situação em um dado momento e possibilitam o primeiro momento de análise de uma associação. “Estudos corte transversal são estudos que visualizam a situação de uma população em um determinado momento, como instantâneos da realidade” (ARAGÃO, 2011, p. 60). Para proceder à análise, os desfechos existentes dentro de uma população são identificados e em seguida os fatores que podem ou não estar associados a esses desfechos em diferentes graus de associação são elencados. Da razão entre as diferentes prevalências entre expostos e não expostos tem-se a medida de associação entre ambos, ou Razão de Prevalências. As principais vantagens do estudo de corte transversal são o seu baixo custo, sua fácil exequibilidade e a rapidez com que se consegue retorno dos dados obtidos. Sua desvantagem advém justamente das restrições das análises inferidas (COUTINHO SCAZUFCA; MENEZES, 2008).

3.2 Unidade de Análise e População e Amostra

A unidade de análise da pesquisa foi uma agência de uma importante Instituição Financeira com responsabilidades de atuação como agente de políticas públicas do governo federal.

No dia 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Desde então, a CAIXA caminha lado a lado com a trajetória do país, acompanhando seu crescimento e o de sua população. Ela sempre esteve presente em todas as principais transformações da história do país, como mudanças de regimes políticos, processos

de urbanização e industrialização, apoiando e ajudando o Brasil. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CAIXA, 2015).

Ao longo de sua trajetória, vem estabelecendo estreitas relações com a população ao atender às suas necessidades imediatas, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais.

Desde sua criação, não parou de crescer, de se desenvolver, de diversificar e ampliar suas áreas de atuação. Além de atender a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Para apoiar a excelência de sua atuação e garantir seu constante desenvolvimento e aprimoramento, tem uma política de conduta e transparência que norteia todas as suas ações. Sua Missão é “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro” (CAIXA, 2015, p. 1).

Os valores são as premissas nas quais se depositam as crenças para a condução das ações, posturas e atitudes em uma Organização. Os valores empresariais que norteiam suas ações são:

- Nosso trabalho é importante para a sociedade
- Temos orgulho de trabalhar na CAIXA
- Juntos podemos mais
- Nossas atividades são pautadas pela ética
- Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade
- A liderança se faz pelo exemplo
- Somos inovadores no que fazemos

Todo conteúdo das informações apresentadas encontram-se disponíveis e podem ser acessado em www.caixa.gov.br no item “Sobre a Caixa”.

A pesquisa foi realizada numa agência da Instituição que se localiza na cidade de Sete Lagoas/MG que possui, atualmente em seu quadro funcional, cinquenta e cinco funcionários. Caracteriza-se em uma unidade de negócios com desempenho significativo ao longo da história de desafios e transformações pelas as quais a Instituição pesquisada passou e passa continuamente para cumprir sua missão junto à sociedade brasileira. Constitui-se em uma agência de referência e grau de importância para a coordenação de negócios a qual está subordinada, em função das expectativas constantes de excelência baseadas em históricos positivos de desempenho para as metas estabelecidas frente a seu volume de negócios, rentabilidade e resultados esperados. Além disso, consiste em um ambiente onde existe a diversidade, que é uma das características típica, respeitada e valorizada pela Instituição, proporcionando o desenvolvimento da proposta do trabalho pela convivência das gerações *Baby Boomers*, “X” e “Y” em um mesmo ambiente de trabalho.

Collis e Hussey (2005) afirmam que uma população pode referir-se a um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens sendo considerados para propósitos de pesquisa. Em outras palavras, corresponde ao conjunto de elementos do qual se quer obter informações. A população ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (ANDRADE, 2002).

A população pode ser classificada como finita ou infinita, de acordo com o tamanho. A população finita é aquela cujo número total (número finito) de elementos é conhecido e a infinita, quando o número total de elementos não é conhecido (CASTANHEIRA, 2008).

A amostra é um subconjunto da população que corresponde a uma parte do todo. Castanheira (2008, p. 14) define a amostra como “o subconjunto de elementos retirados da população que será observada para obtenção dos dados”. A definição de amostra para Collis e Hussey (2005, pg. 148) é de que “uma amostra é formada por alguns dos membros de uma população”. A amostragem possibilita inferências sobre uma população a partir do estudo de uma pequena parte de seus componentes, uma amostra.

Em alguns casos, quando a população é finita e o número de amostras é muito pequeno, usa-se o censo ao invés do cálculo da amostra.

A população considerada para esta pesquisa é finita, correspondendo a cinquenta e cinco funcionários e irá incluir todos os colaboradores da agência pesquisada, que corresponde à

unidade de análise desta pesquisa. A amostra é censitária e inclui todos os colaboradores, dispensando o uso do cálculo da amostra.

Segundo Gil (1987), o censo pode ser definido como o conjunto de operações que consistem em recolher, agrupar e publicar dados da pesquisa, relativos a um momento determinado a todos os integrantes da população da pesquisa. Em outras palavras, a coleta de dados que usa o senso não necessita do cálculo amostral, visto que, engloba toda a população, devido a esta ter um número reduzido de amostras. O quadro atual total de funcionários da agência pesquisada é de cinquenta e cinco empregados. A aplicação a todo o quadro funcional consistiu na realização de um censo.

3.3 Coleta de dados

Os dados coletados nesta pesquisa são classificados, segundo Gil (1987), como dados primários. Dados primários correspondem àqueles que serão coletados pela primeira vez, ou seja, que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. São dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação (ANDRADE, 2002). Para a coleta de dados é utilizado um questionário (APÊNDICE C) que utiliza a escala progressiva em formato Likert. Com a anuência da Gerência Geral da agência, a informação sobre o período de abrangência da data de aplicação do questionário foi repassada antecipadamente aos colaboradores. Definidas as datas de aplicação do questionário, foram repassadas instruções detalhadas ao gestor imediato do colaborador sobre o processo de aplicação e devolução do questionário respondido ao pesquisador. Após o recolhimento de todos os questionários os dados foram organizados, tabulados em planilhas usando o Excel para posterior análise (APÊNDICES E a I).

3.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados

Neste estudo os objetivos específicos serão alcançados a partir da adoção de diferentes estratégias de coleta de dados. O Quadro 7 apresenta o tipo de pesquisa adotado, a fonte e os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados e os principais autores consultados para cada objetivo específico.

Quadro 7 – Estratégias de coleta de dados utilizada neste estudo.

Objetivos específicos	Autores	Tipo de Pesquisa	Fonte/Instrumento de coleta de dados
Identificar na literatura diferentes modelos de Gestão do Conhecimento	Choo (2003) Nonaka; Takeuchi (1997) Stewart (1998)	Pesquisa bibliográfica	Referencial teórico
Identificar na literatura as características principais das diferentes gerações (<i>Baby Boomers</i> , X e Y)	Ceretta; Froemming (2011) Lima (2012) Malafaia (2011) Santos et al. (2011)	Pesquisa bibliográfica	Referencial teórico
Pesquisar a percepção dos colaboradores das diferentes gerações de uma instituição do setor bancário, acerca dos facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento.	Alvarenga Neto (2008) Buoro (2005) Choo (2003) Davenport; Prusak (1998) Nonaka; Takeuchi (1997) Terra (2005)	Pesquisa de campo	Questionário Apêndice C (perguntas por ordem do nome dos autores): 32 a 40; 01 a 31 e 41 a 48; 14, 24, 32 a 40; 32 a 40; 04 a 18; 01 a 31, 41 a 45.
Pesquisar a percepção dos colaboradores sobre a contribuição das práticas de Gestão do Conhecimento no cumprimento das metas organizacionais	Dutra (2002) Davenport; Prusak (1998) Stewart 1(1998).	Pesquisa de campo	Questionário Apêndice C (perguntas abertas com espaço para registro ao final do questionário).

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A aplicação do questionário ocorreu nos meses de dezembro/2014 e janeiro/2015. Os dados coletados foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel para confecção de gráficos e tabelas com posterior análise e interpretação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo. A pesquisa consistiu na aplicação do questionário a cinquenta e cinco colaboradores da agência da Instituição pesquisada no município de Sete Lagoas.

As explicações necessárias sobre o propósito do questionário foram repassadas ao gestor imediato do respectivo local de trabalho do colaborador respondente da pesquisa (APÊNDICE B). O gestor imediato ficou responsável pela coordenação, aplicação e devolução dos questionários respondidos ao pesquisador. Os locais de trabalho foram categorizados em seis grupos denominados Segmentos PF/PJ, Atendimento Expresso, Apoio ao Atendimento, Caixa Executivo/Avaliador, Assistente/Supervisor e, Gerencial.

Os questionários foram impressos e aplicados no período de 30/12/2014 a 06/01/2015. A cada devolução de questionário respondido o pesquisador realizava a validação do mesmo, observando se foram seguidas as instruções de não se deixar nenhuma questão sem resposta ou com resposta em duplicidade. Todos os questionários respondidos foram validados.

O questionário, na parte A – dados gerais – denominada na análise como “Perfil dos Participantes” (APÊNDICE C), traz as informações sobre gênero, ano de nascimento, formação acadêmica, área de atuação na empresa e, tempo de trabalho na empresa cujo gráfico para cada questão apresenta o resultado global dos dados.

Na parte B do questionário – denominada na análise como “Facilitadores e inibidores da gestão do conhecimento” (APÊNDICE C) - são apresentadas quarenta e oito questões relacionadas à gestão do conhecimento, categorizadas nos grupos estratégia e administração, sistema de informação e comunicação, cultura organizacional, organização e processos de trabalho, políticas e práticas para administração de recursos humanos, políticas e práticas para a gestão do conhecimento, mensuração de resultados, aprendizado com o ambiente (TERRA, 2005). A correlação dos fatores facilitadores e inibidores da GC de Buoro (2005) com as perguntas do questionário foram realizados (APÊNDICE D). A resposta é manifestada pelo respondente a partir das alternativas disponíveis pela utilização da escala progressiva em formato Likert de cinco pontos (discordo totalmente; discordo parcialmente; nem concordo/nem discordo; concordo parcialmente; concordo totalmente). Os índices percentuais

registrados representam a visão de todas as gerações (*Baby Boomers*, “X” e “Y”) para cada questão do questionário de pesquisa.

Na parte B do questionário – denominada na análise como “Visão global dos fatores facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento” (APÊNDICE C) - na análise dos dados, as respostas na opção “*nem concordo/nem discordo*” representam neutralidade do respondente em relação à questão; as opções de respostas “*concordo parcialmente*” e “*concordo totalmente*” tiveram seu índice percentual somado e representa fator facilitador para a Gestão do Conhecimento; as opções de resposta “*discordo parcialmente*” e “*discordo totalmente*” tiveram seu índice percentual somado e representa fator inibidor para a Gestão do Conhecimento (BUORO, 2005).

Em relação à afirmativa da questão, no texto da análise de dados utilizou-se a palavra “concordância” para representar o fator facilitador e a palavra “discordância” para representar o fator inibidor para a Gestão do Conhecimento.

Ao final da parte B do questionário (APÊNDICE C), foi disponibilizado um espaço para livre registro de, no mínimo, dois fatores facilitadores e dois fatores dificultadores ao cumprimento das metas estabelecidas pela empresa.

4.1 Perfil dos participantes

As informações constantes deste item são oriundas da parte A do questionário (APÊNDICE C) a partir da respectiva tabulação dos dados (APÊNDICE E). A Tabela 1 apresenta o gênero dos respondentes com suas respectivas gerações. Observa-se que a maioria dos respondentes é da geração “X” (31 empregados). A distribuição percentual encontra-se praticamente equilibrada entre os gêneros masculino e feminino, respectivamente com 47% (26 empregados) e 53% (29 empregados).

Tabela 1 – Representação do gênero dos respondentes da pesquisa

Questão / Geração	<i>Baby Boomers</i> - entre 1945-1960		"X" - entre 1961-1980		"Y" - entre 1981-1999		TOTAL
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
1 -Perfil sexo	11		13		2		26
Masculino				18		6	29
Feminino		5					29
TOTAL	16		31		8		55

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos respondentes por gênero.

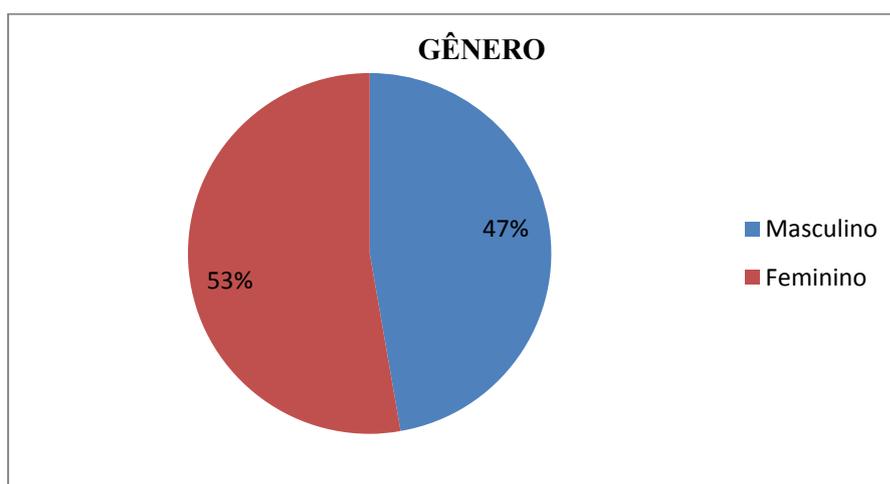


Gráfico 1 – Representação do gênero dos respondentes da pesquisa.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A Tabela 2 apresenta o ano de nascimento com suas respectivas gerações e correspondente distribuição quantitativa dos respondentes na respectiva área de atuação na empresa. Observa-se que a geração “X” predomina entre os respondentes com 56% (31 empregados). Em uma análise com associação aos dados da Tabela 1 vê-se que o gênero feminino existente na geração “X” também predomina com a participação de 33% (18 empregados) entre os respondentes, superando inclusive toda uma geração *Baby Boomers* que corresponde a 29% (16 empregados) entre os respondentes.

Tabela 2 – Representação do ano de nascimento dos respondentes da pesquisa

Questão / Geração	Baby Boomers - entre 1945-1960	"X" - entre 1961-1980	"Y" - entre 1981-1999	TOTAL
2 - Ano de seu nascimento				
Segmentos PF/PJ	3	5	2	10
Atendimento Expresso	2	2	1	5
Apoio ao Atendimento	5	5	0	10
Caixa Executivo/Avaliador	4	10	1	15
Assistente/Supervisor	1	5	3	9
Gerencial	1	4	1	6
TOTAL	16	31	8	55

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

O Gráfico 2 mostra o ano de nascimento dos respondentes por geração.

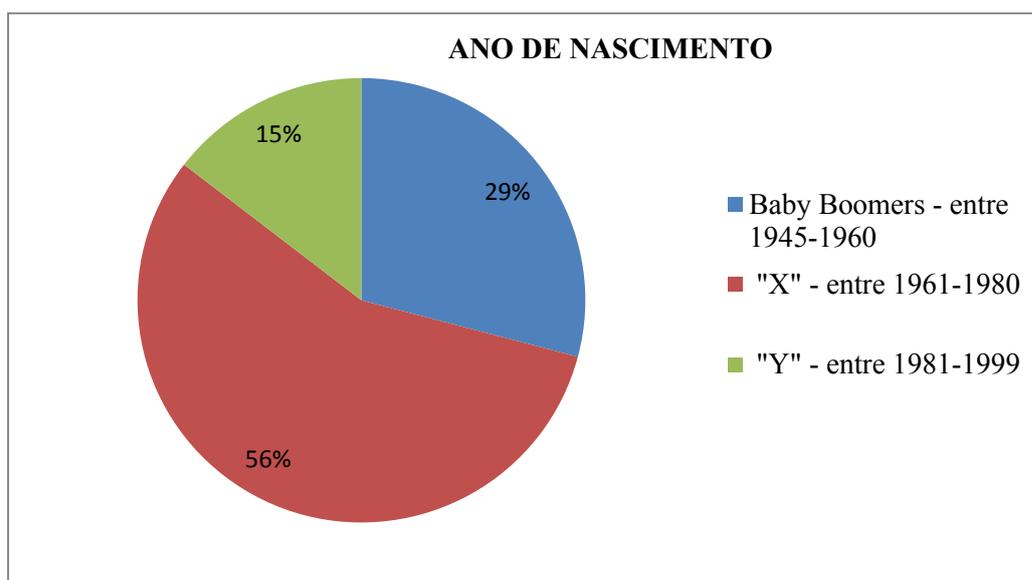


Gráfico 2– Representação do ano de nascimento dos respondentes da pesquisa.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

O Gráfico 3 contém a distribuição dos respondentes por ano de nascimento. Observa-se que o ano de 1960 possui a maior frequência, correspondendo a 13% dos respondentes (7 empregados). Por outro lado, observa-se o predomínio da geração “X” (entre 1961-1980) na quantidade de respondentes por possuir treze anos de representação no seu período correspondente (31 empregados).

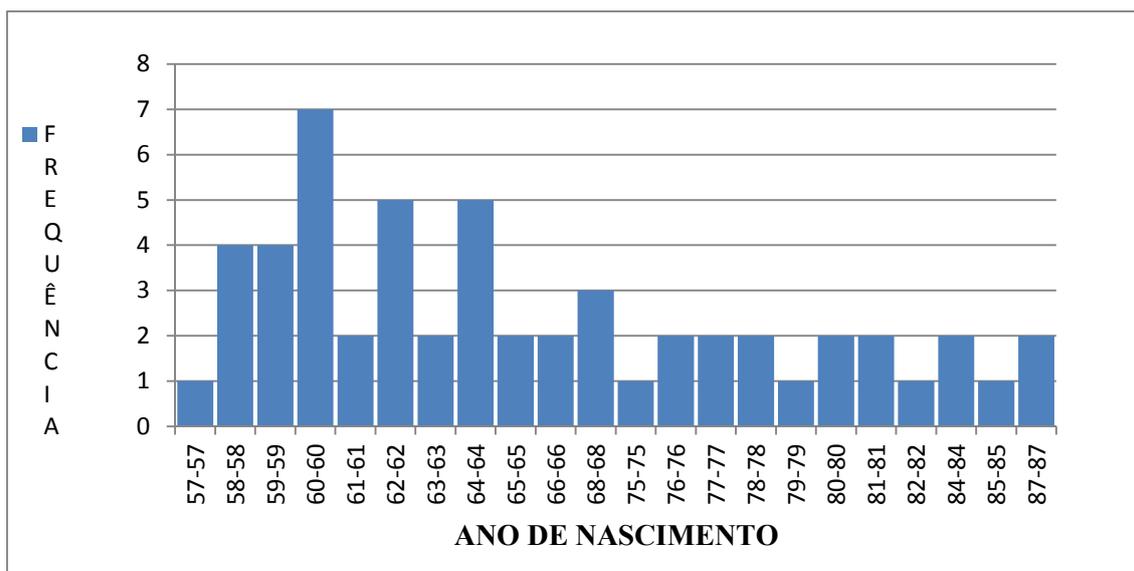


Gráfico 3 – Histograma do ano de nascimento dos respondentes da pesquisa.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A Tabela 3 apresenta a formação acadêmica dos respondentes com suas respectivas gerações. Observa-se que o grau de instrução entre os respondentes da pesquisa pode ser considerado elevado, com predomínio, entre todas as gerações, do Curso Superior Completo com 58% (32 empregados). Considerando-se o somatório entre Curso Superior Completo, Pós-graduação e Mestrado o índice percentual corresponde a 82% (45 empregados).

Tabela 3 – Representação da formação acadêmica dos respondentes da pesquisa

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960	Geração "X" - entre 1961-1980	Geração "Y" - entre 1981-1999	TOTAL
Ensino Médio	4	3	0	7
Superior Incompleto	1	1	1	3
Superior Completo	8	19	5	32
Pós-graduação	3	8	1	12
Mestrado	0	0	1	1
Doutorado/Pós-doutorado	0	0	0	0
TOTAL	16	31	8	55

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

O Gráfico 4 traz informações sobre a formação acadêmica dos respondentes.

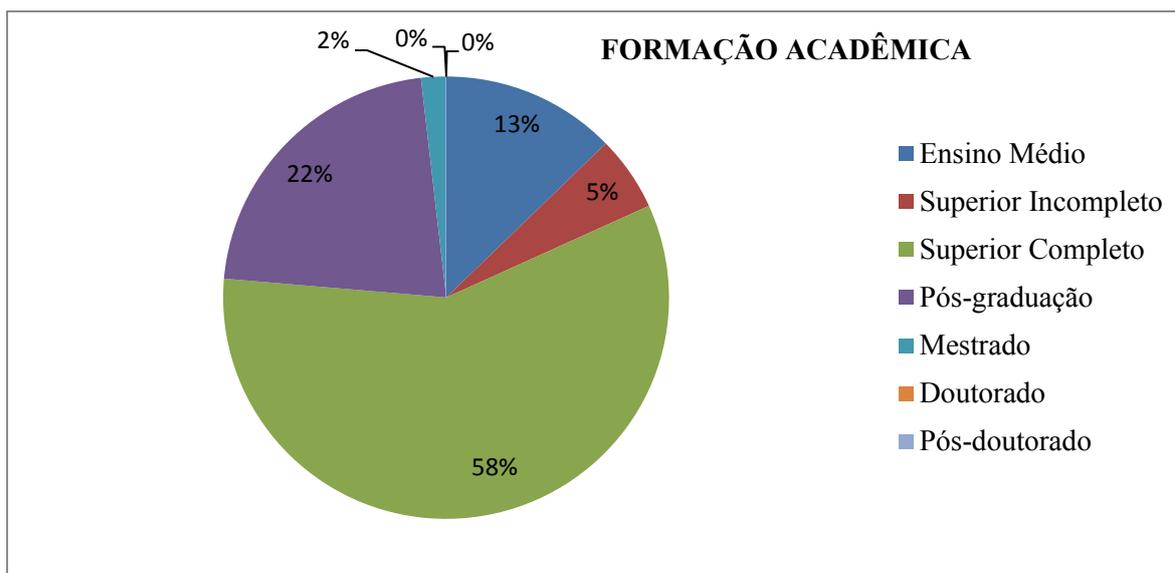


Gráfico 4 – Representação da formação acadêmica dos respondentes da pesquisa.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A Tabela 4 traz a distribuição dos respondentes com suas respectivas gerações e área de atuação na empresa. O Caixa Executivo/Avaliador possui 27% de representatividade (15 empregados), consistindo na maior participação percentual. Este alto percentual deve ser originado na grande demanda de clientes com necessidade de finalização de operações bancárias neste canal. As áreas de Segmentos PF/PJ, Apoio ao Atendimento e Assistente/Supervisor são estratégicas à concretização de negócios, sendo que possuem equilíbrio com 18%, 18% e 17%, respectivamente.

Tabela 4 – Representação da área de atuação dos respondentes da pesquisa

4 - Área de atuação	Baby Boomers - entre 1945-1960	Geração "X" - entre 1961-1980	Geração "Y" - entre 1981-1999	TOTAL
Segmentos PF/PJ	3	5	2	10
Atendimento Expresso	2	2	1	5
Apoio ao Atendimento	5	5	0	10
Caixa Executivo/Avaliador	4	10	1	15
Assistente/Supervisor	1	5	3	9
Gerencial	1	4	1	6
TOTAL	16	31	8	55

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

O Gráfico 5 expressa a distribuição dos respondentes nas áreas de atuação na empresa.

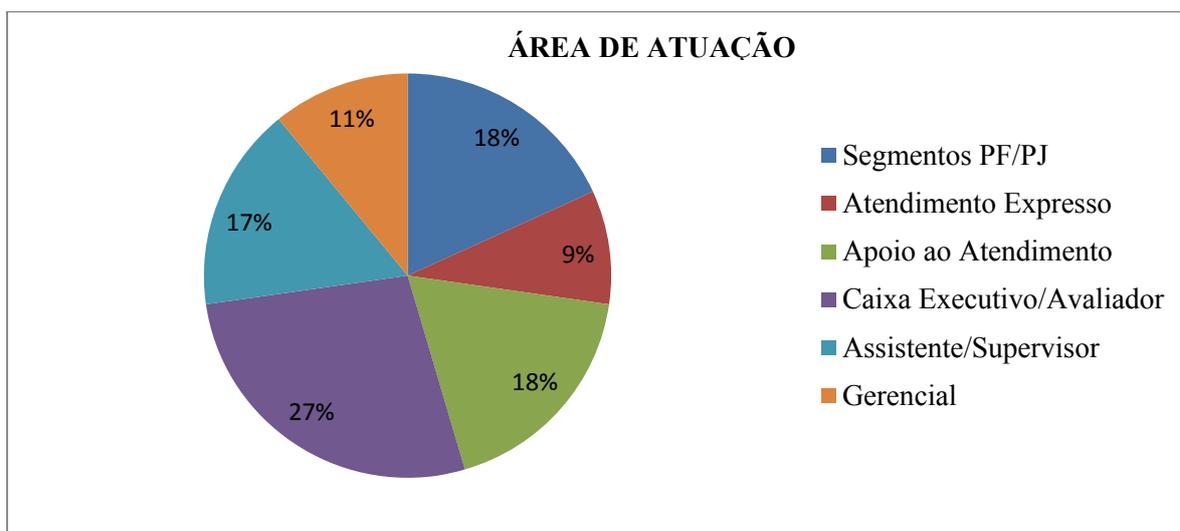


Gráfico 5 – Representação da área de atuação dos respondentes da pesquisa.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A tabela 5 apresenta o tempo de trabalho na empresa com as respectivas gerações. Nesse quesito, os resultados mostram que a maior parte da equipe tem tempo de trabalho entre 20 e 30 anos correspondendo a 29% (16 empregados). Com tempo de trabalho acima de 30 anos tem-se 24% (13 empregados). Somando-se o tempo de trabalho entre 20 e 30 anos ao tempo de trabalho acima de 30 anos o percentual resultante é de 53% (29 empregados).

Tabela 5 – Representação do tempo de trabalho dos respondentes da pesquisa na empresa

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960	Geração "X" - entre 1961-1980	Geração "Y" - entre 1981-1999	TOTAL
Menos de 01 ano	0	0	0	0
Entre 01 e 05 anos	1	6	5	12
Entre 05 e 10 anos	2	4	3	9
Entre 10 e 20 anos	0	5	0	5
Entre 20 e 30 anos	4	12	0	16
Acima de 30 anos	10	3	0	13
TOTAL	17	30	8	55

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

O gráfico 6 traz informações sobre vínculo empregatícios (tempo de trabalho) dos respondentes na empresa.

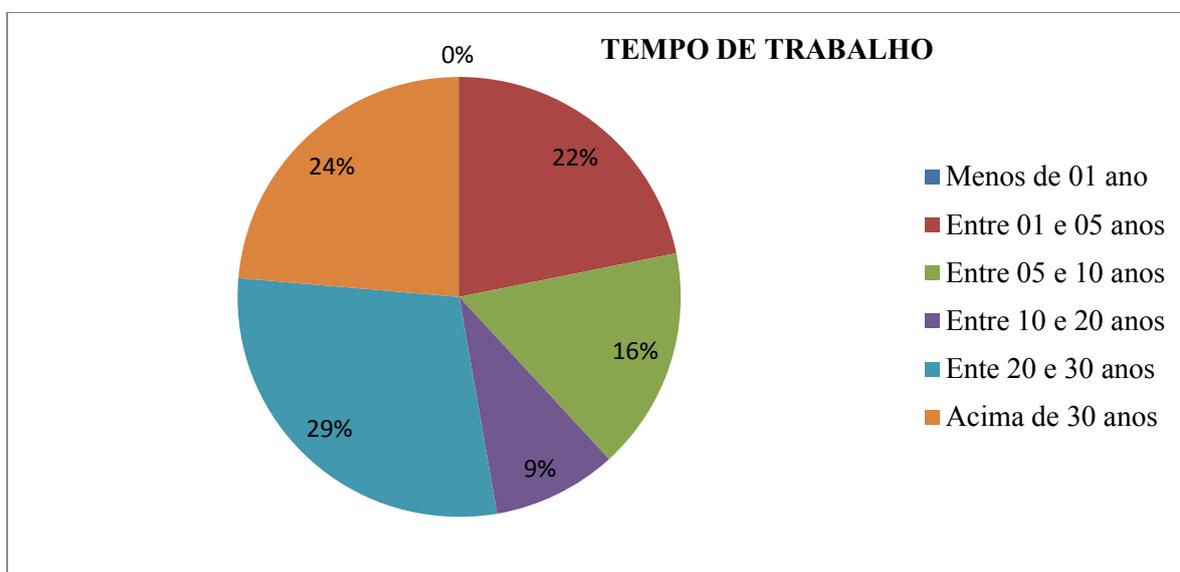


Gráfico 6 – Representação do tempo de trabalho dos respondentes da pesquisa na empresa.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

4.2 Fatores facilitadores e inibidores da gestão do conhecimento

Nesta fase, a análise individual de cada pergunta da parte B do questionário (APÊNDICE B), a partir da tabulação de seus dados (APÊNDICE E), tem como objetivo a identificação e o entendimento da visão de todas as gerações (*Baby Boomers*, “X” e “Y”) sobre as políticas, práticas e mecanismos identificados como prováveis inibidores e prováveis facilitadores à gestão do conhecimento conforme modelo de Terra (2005) e Buoro (2005).

Após a avaliação da afirmativa da última questão da dimensão é apresentada uma análise setorial da dimensão, levando-se em conta o desempenho obtido por cada questão desta dimensão. A visão apresentada procura identificar a prevalência do fator facilitador ou inibidor da GC na dimensão, bem como apontar pontos específicos com detalhes interessantes ao leitor.

A análise global tem como objetivo identificar qual a dimensão do modelo das sete dimensões do conhecimento de Terra (2005) tem maior força dentro da Instituição pesquisada

4.2.1 Estratégia e Administração

As três primeiras questões do questionário são relativas à estratégia da organização. Os resultados são apresentados abaixo.

Questão 1 - A macro estratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.

Observam-se no Gráfico 7 os percentuais encontrados sobre a macro estratégia.

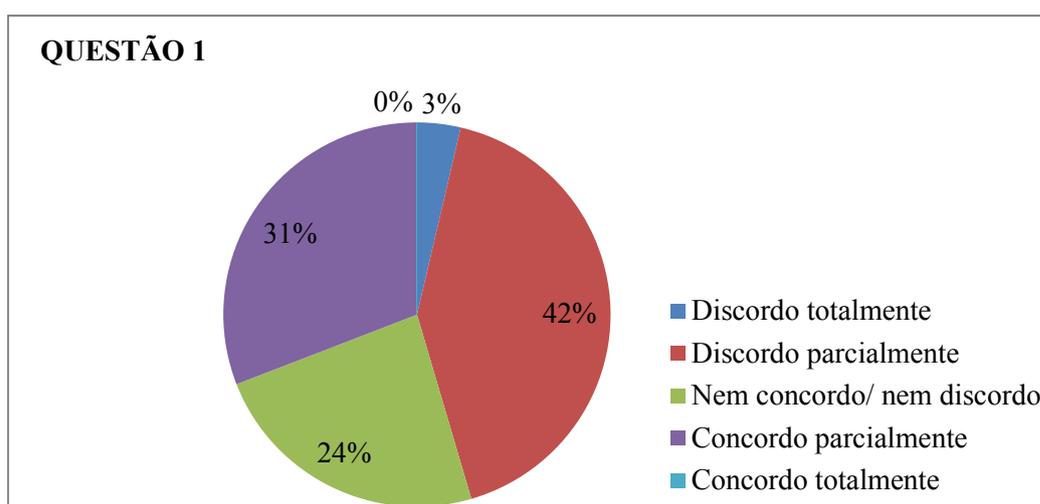


Gráfico 7– Representação da macro estratégia.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância predomina na avaliação da afirmativa da questão com índice de 45% (42+3), ao passo que a concordância tem 31%. O fator facilitador “existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia” conforme Buoro (2005) é apropriado à questão. Segundo Terra (2005, p. 91), “os papéis fundamentais da alta administração são a definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores”. A maior parte dos respondentes não certifica a comunicação ampla da estratégia da Organização. Este fator facilitador não é reconhecido e representa um ponto de melhoria.

Questão 2 - Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.

Observam-se no Gráfico 8 os percentuais encontrados sobre os pontos fortes.

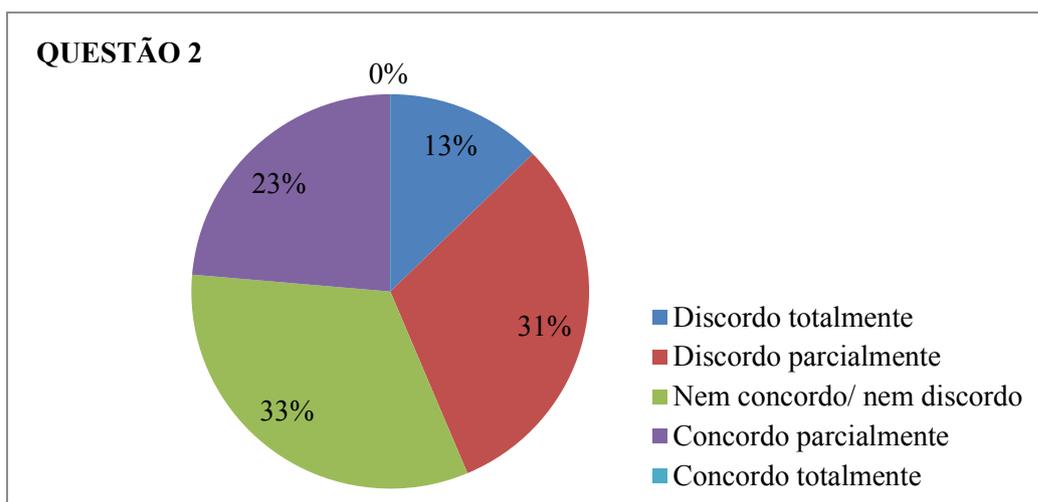


Gráfico 8 – Representação sobre pontos fortes.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância se destaca na avaliação da afirmativa da questão com índice de 44% (31+13) e a concordância tem índice de 23%. Ressalta-se a porcentagem alta de respondentes (33%) que não concordaram nem discordaram. O fator facilitador “processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos” de Buoro (2005) está correlacionado à questão. O processo de comunicação não é validado como ponto forte da Organização. Este fator facilitador não é reconhecido e, da mesma forma que a questão 1, representa outro ponto de melhoria.

Questão 3 - A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

Observam-se no Gráfico 9 os percentuais encontrados sobre estabelecimento de metas.

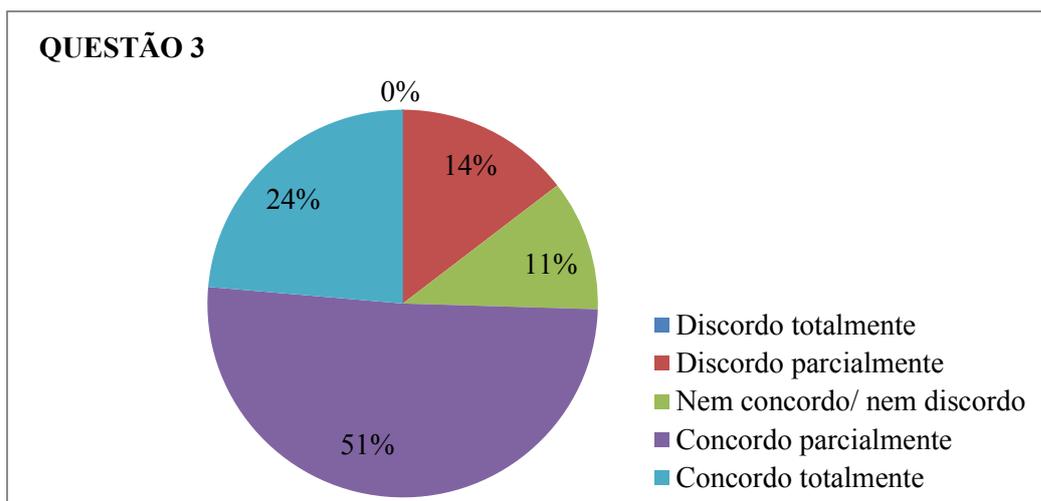


Gráfico 9 – Representação sobre o estabelecimento de metas.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância prevalece com 75% (51+24) e a discordância corresponde a 14%. O fator facilitador “processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos” de Buoro (2005) é congruente para a questão. A maioria dos respondentes reconhece o estabelecimento de metas da Organização como sendo um processo transparente.

Analisando as três primeiras questões, todas relacionadas à dimensão “Estratégia e Administração”, apenas a questão relativa a definição de metas tem uma alta concordância dos respondentes. Este é um fator facilitador de Buoro (2005) que deve ser explorado estrategicamente.

4.2.2 Sistema de Informação e Comunicação

As questões de quatro a oito do questionário são relativas ao Sistema de Informação e Comunicação da Organização e os resultados são apresentados abaixo.

Questão 4 - A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

Observam-se no Gráfico 10 os percentuais encontrados sobre a eficiência da comunicação.

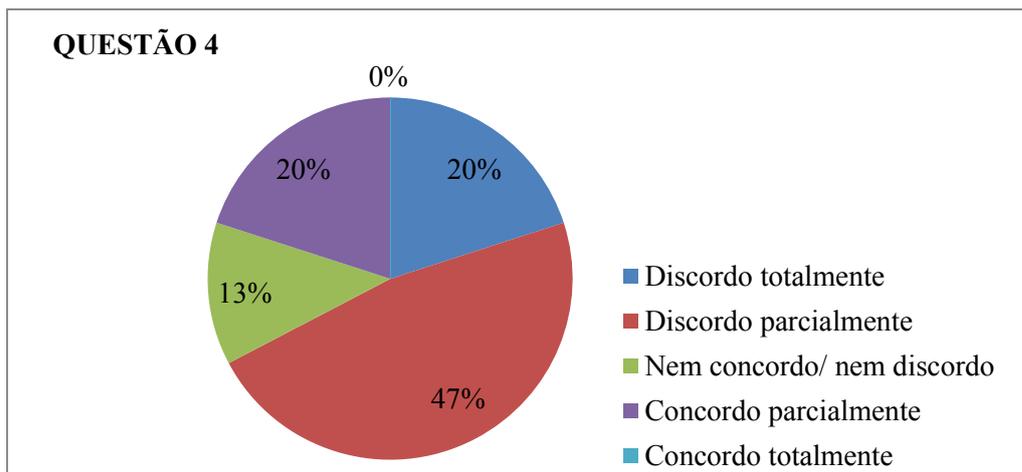


Gráfico 10 – Representação sobre eficiência da comunicação.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância prevalece como resposta à pergunta com 67% (20+47) e a concordância corresponde a 20%. O fator facilitador “processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos” de Buoro (2005) está adequado à questão. A eficiência do processo de comunicação é básica à transmissão e entendimento dos propósitos da Organização e necessita de atuação pontual para seu melhoramento.

Questão 5 - As fontes de informações (sistemas, banco de dados, intranet, manuais) estão estruturadas favoravelmente à realização do trabalho.

Observam-se no Gráfico 11 os percentuais encontrados sobre a estruturação das fontes de informação.

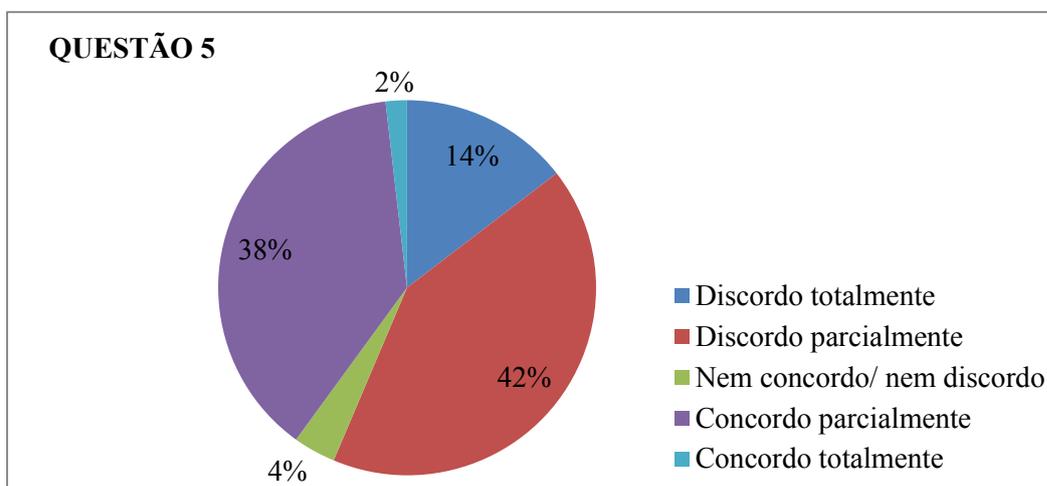


Gráfico 11 – Representação sobre estruturação das fontes de informação.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância prevalece como resposta à pergunta com 56% (14+42) e a concordância equivale a 40% (38+2). O fator facilitador “adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, web sites e linguagem, ao estilo da organização” de Buoro (2005) é pertinente a esta questão. Este é outro ponto de melhoria a ser analisado dentro da Organização.

Questão 6 - Todos procuram os canais possíveis e neles obtêm com rapidez as informações para a realização do seu trabalho.

Observam-se no Gráfico 12 os percentuais encontrados sobre os canais de informação.

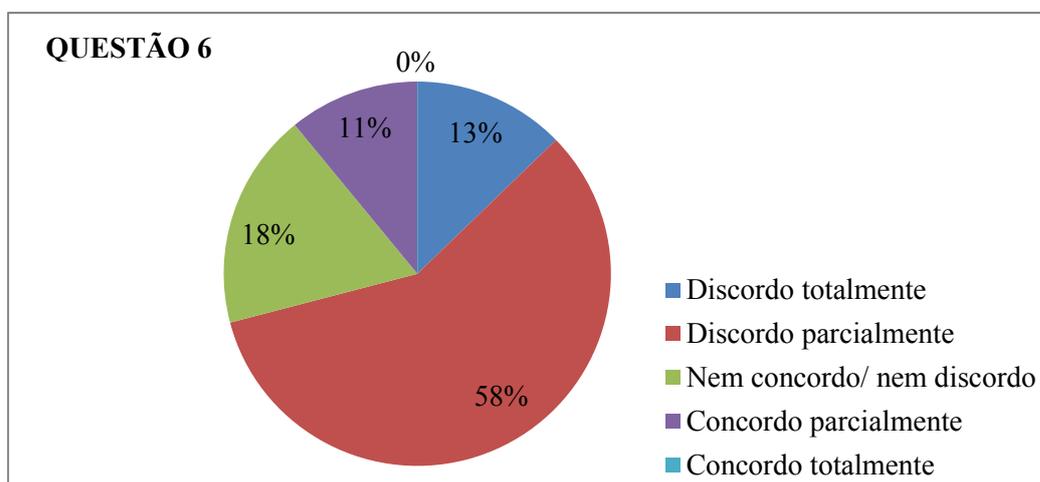


Gráfico 12 – Representação sobre canais de informações.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância como resposta prevalece com 71% (13+58) e a concordância corresponde a 11%. O fator facilitador “existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de *e-learning* para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação” de Buoro (2005, p. 41) é propício a esta questão. Para Choo (2003) a tecnologia da informação também influencia a maneira como as pessoas percebem e se relacionam com seu trabalho. Para Terra (2005) as pessoas precisam de informações precisas e sem atrasos da alta administração, de grupos que afetam direta ou indiretamente seu próprio trabalho. Este fator, reconhecido como sendo fundamental à criação de um ambiente propício à GC, deve ser minuciosamente analisado.

Questão 7 - As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.

Observam-se no Gráfico 13 os percentuais encontrados sobre informações, base de dados e conhecimento.

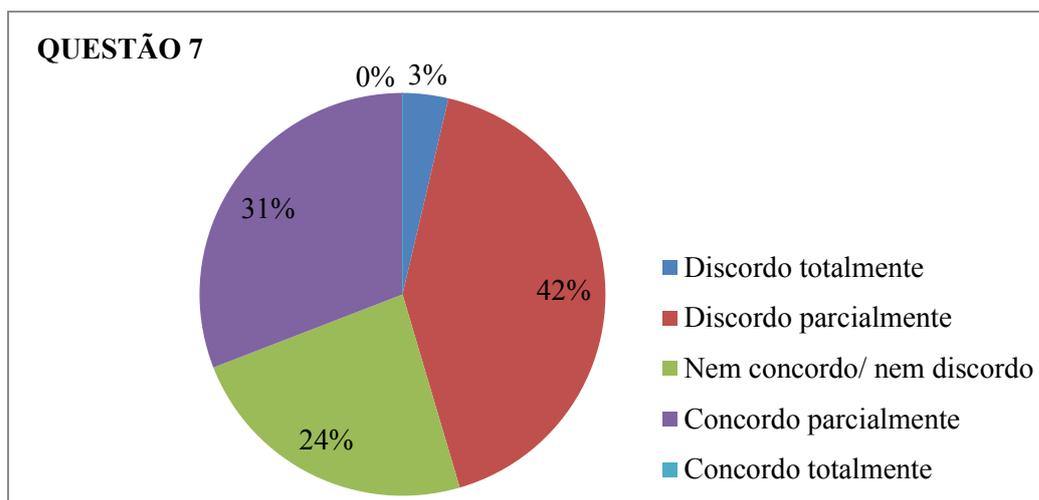


Gráfico 13– Representação sobre informações, base de dados e conhecimento.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Como resposta, predomina a discordância com 45% (3+42), enquanto que, a concordância tem o índice de 31%. O fator facilitador “existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de *e-learning* para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação” de Buoro (2005) corresponde a esta questão. Nas empresas intensas em conhecimento, os sistemas de informação são essenciais para que as etapas de um ciclo de conhecimento organizacional sejam processadas. Isto requer sistemas que facilitem a identificação, acesso, organização, distribuição seletiva de informações relevantes e pertinentes ao trabalho de cada colaborador da organização (TERRA, 2007). Ressalta-se a alta porcentagem de 24% que não concordam nem discordam, agravando a falta de reconhecimento desta questão como fator facilitador, que deve ser analisado como ponto de aperfeiçoamento.

Questão 8 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "Know-how" existente na empresa para possíveis melhorias futuras.

Observam-se no Gráfico 14 os percentuais encontrados sobre o registro do conhecimento.

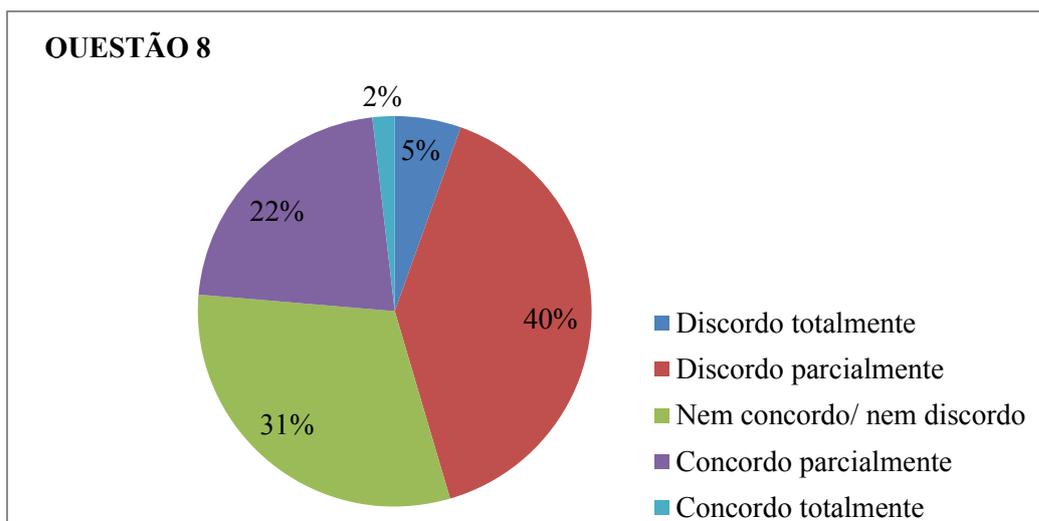


Gráfico 14– Representação sobre registro do conhecimento.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Destaca-se como resposta também a discordância para a afirmativa com 45% (5+40), contra a concordância que registra o índice de 24% (22+2). O fator inibidor “pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa” de Buoro (2005) tem relação com a questão. Os produtos e serviços das organizações com maior valor agregado são os que possuem mais ativos intangíveis baseados em conhecimento. Entre tais ativos estão o *know-how* técnico, o entendimento do cliente, a criatividade pessoal e a capacidade de inovação (BARNEY, 2002). A porcentagem de 31% que não concordam nem discordam é significativa para os respondentes. Não há o reconhecimento de incentivos ao registro do conhecimento da Organização, constituindo-se em um ponto de desenvolvimento a ser buscado.

As respostas das questões 4 a 8, relativas à dimensão “Sistema de Informações e Comunicação” consistiram fortemente como fatores inibidores à GC e precisam ser analisadas em profundidade pela Organização. Este resultado mostra uma contradição com informações disponíveis internamente sobre a oferta de vários cursos aos seus funcionários, sinalizando a existência de sistemas de e-learning e a disponibilização de conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.

4.2.3 Cultura Organizacional

A sequência que contém as questões de 9 a 18 do questionário são relativas à Cultura Organizacional com resultados apresentados a seguir.

Questão 9 - A missão, a visão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.

Observam-se no Gráfico 15 os percentuais encontrados sobre a missão, a visão e os valores.

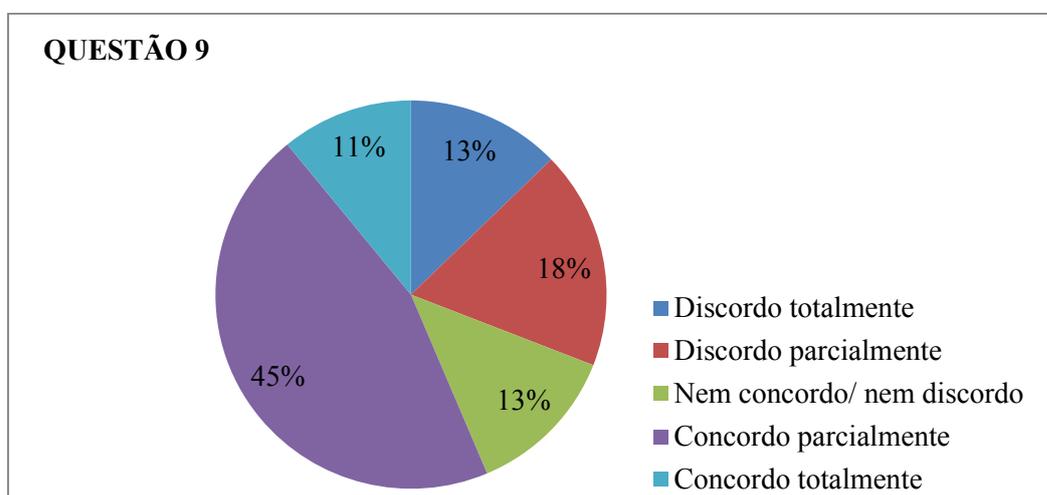


Gráfico 15 – Representação sobre missão, visão e valores.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância destaca-se como resposta com o índice de 56% (45+11) e, por outro lado, a discordância representa 31% (13+18). O fator inibidor “a existência de diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa” de Buoro (2005), está relacionado à questão. Terra (2005) afirma que é papel da alta administração desenvolver uma cultura organizacional que estimule a inovação, a experimentação e o aprendizado contínuo. A forma de promoção da missão, visão e valores da Organização é bem exercida, reconhecida pela maioria dos respondentes e se constitui em um fator facilitador para a GC.

Questão 10 - Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.

Observam-se no Gráfico 16 os percentuais encontrados sobre relação de confiança.

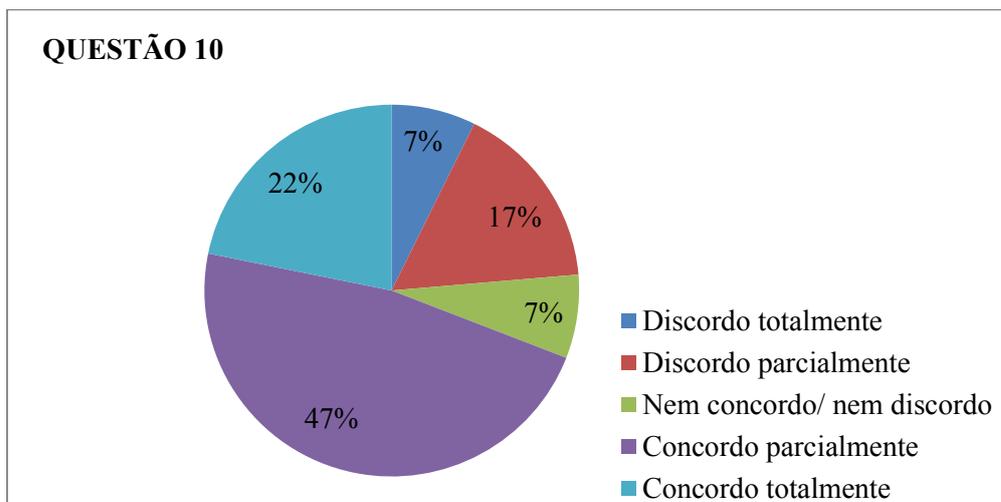


Gráfico 16– Representação sobre relação de confiança.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância com a afirmativa é a resposta predominante com 69% (47+22); a discordância equivale a 24% (7+17). O fator inibidor, “ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado” de Buoro (2005, p. 70), relaciona-se à questão. Lane e Bachmann (1998) afirmam que as relações baseadas na confiança se tornam uma propriedade altamente desejável, não somente como um mecanismo implícito de coordenação das atividades produtivas, mas também como uma pré-condição para se atingir um desempenho superior e um diferencial competitivo no novo ambiente de negócios. A maioria dos respondentes expressa uma relação favorável de confiança e orgulho em se trabalhar na Organização. O resultado desta questão em conjunto com o resultado da questão 9 estabelece uma boa visão dos respondentes para a Organização.

Questão 11 - Existe uma grande honestidade na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.

Observam-se no Gráfico 17 os percentuais encontrados sobre autenticidade.

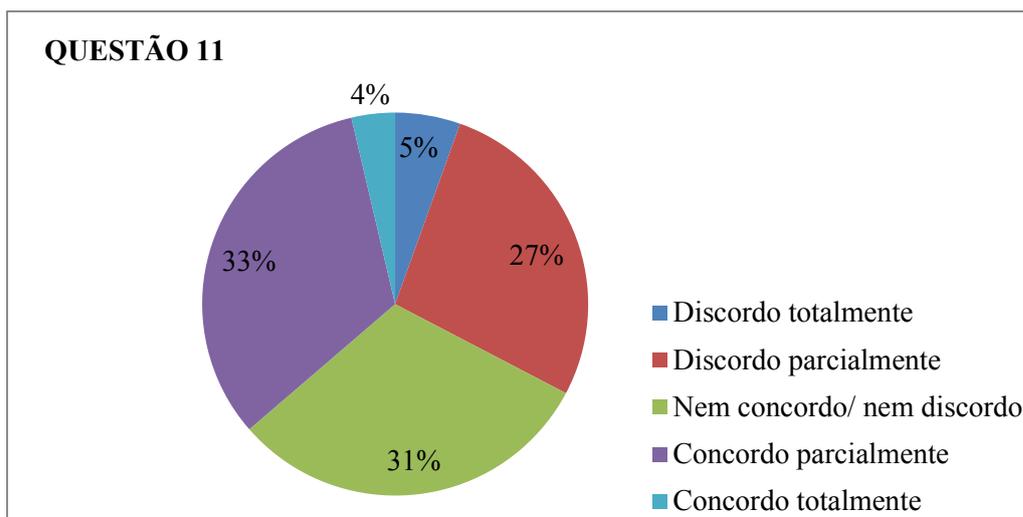


Gráfico 17– Representação sobre autenticidade.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A afirmativa da pergunta tem o índice de 37% (33+4) como concordância e de 32% (5+27) de discordância. O fator inibidor “conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos” de Buoro (2005) é apropriado para a questão. Segundo Alvarenga Neto (2008) o conhecimento é a peça fundamental de toda e qualquer organização, a matéria-prima indispensável para a sustentabilidade empresarial e só a utilização adequada do conhecimento levará à produção com custos e qualidade competitivos. Portanto, a maior porcentagem dos respondentes reconhece a autenticidade em relação ao conhecimento na Organização. No entanto, a porcentagem de 31% dos respondentes que nem concordam nem discordam requer uma investigação mais detalhada para uma questão fundamental ao conhecimento.

Questão 12 - As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.

Observam-se no Gráfico 18 os percentuais encontrados nesta questão.

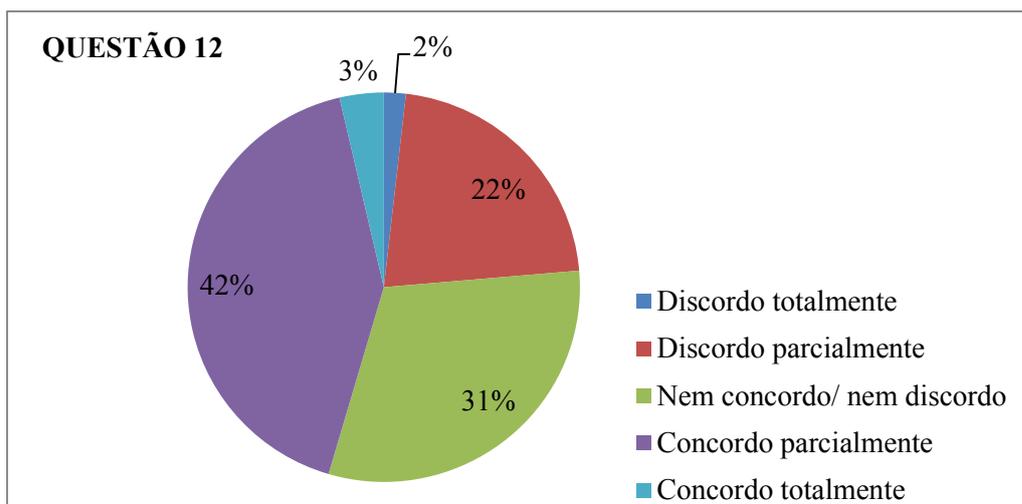


Gráfico 18 – Representação sobre direcionamento de foco.
 Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Com 45% (42+3), a concordância predomina para a afirmativa da questão contra 24% (2+22) de discordância. O fator facilitador da Gestão do Conhecimento “planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências” de Buoro (2005) é adequado à questão A resistência ao planejamento pode estar com seus dias contatos e pode sofrer modificações em função de mudanças na postura e no comportamento exigido pelas corporações e pelas pressões sociais e econômicas. Estas pressões têm estimulado muitas pessoas a planejarem suas carreiras para que se tornem empreendedoras. (DUTRA. 2002, p. 113). Este fator facilitador é reconhecido por uma percentagem alta dos respondentes. O registro de 31% para os respondentes que nem concordam nem discordam precisa ser pesquisado detalhadamente; em análise conjunta ao mesmo percentual registrado na questão 11, expressa preocupação relevante para a GC.

Questão 13 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.

Observam-se no Gráfico 19 os percentuais encontrados para a questão.

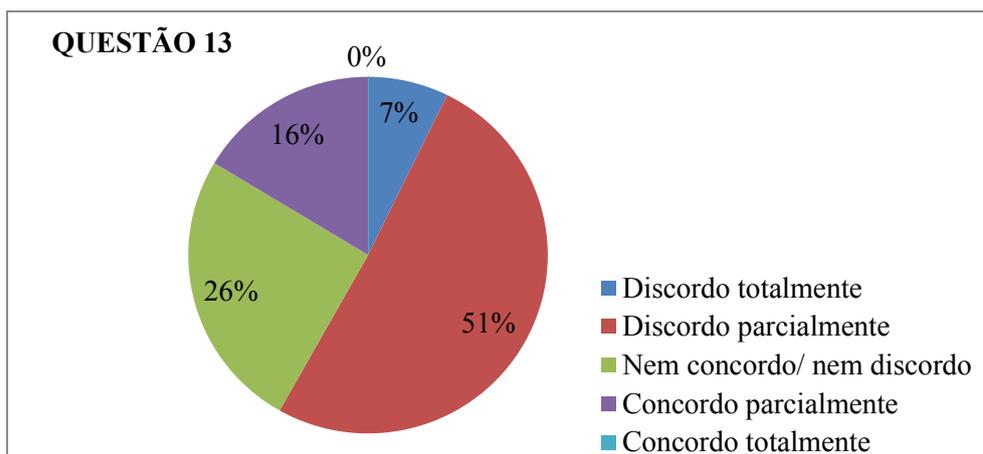


Gráfico 19– Representação sobre otimização conjunta.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância da afirmativa da questão tem o índice de 58% (7+51) e a concordância tem 16%. O fator facilitador “estímulo à troca de ideias e trabalho em equipe” de Buoro (2005) é adequado à questão. Terra (2005) afirma que é importante que o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento seja considerado parte do dia a dia dos colaboradores e as estratégias e objetivos estratégicos foquem a criação do conhecimento organizacional. O registro significativo de 26% daqueles que nem concordam nem discordam carece de uma avaliação mais detalhada para reversão do resultado deste fator facilitador fundamental para a GC.

Questão 14 - Estimula-se a experimentação. Novas ideias são valorizadas. Há liberdade para tentar e falhar. Há permissão para discutir ideias "bobas".

Observam-se no Gráfico 20 os percentuais encontrados nesta questão.

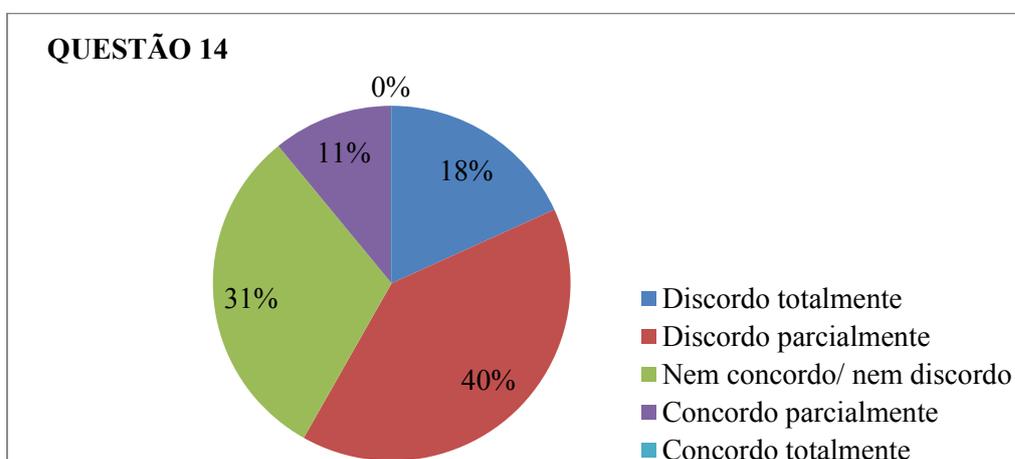


Gráfico 20 – Representação sobre experimentação e novas ideias.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Com 58% (18+40) prevalece a discordância à afirmativa da questão, ao passo que a concordância tem o índice de 11%. O fator facilitador da Gestão do Conhecimento “estímulo à troca de ideias e trabalho em equipe” de Buoro (2005) é oportuno à questão. O conhecimento passa a ser o foco e grande preocupação das organizações. Esta preocupação está percebida quando a organização procura entender a importância da participação das pessoas nas suas decisões em função de que os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas (COSTA *et al.* 2008). Portanto, a maioria dos respondentes não reconhece a preocupação com experimentação e novas ideias na Organização. Além disto, 31% dos respondentes nem concordam nem discordam da afirmativa, o que agrava o quadro. Este é um ponto importante a investigar A falta de condições a novas ideias desta questão, associada à preocupação apenas com a própria área de trabalho predominante na questão 13 pioram a situação da GC.

Questão 15 - As realizações importantes são comemoradas.

Observam-se no Gráfico 21 os percentuais encontrados nesta questão.

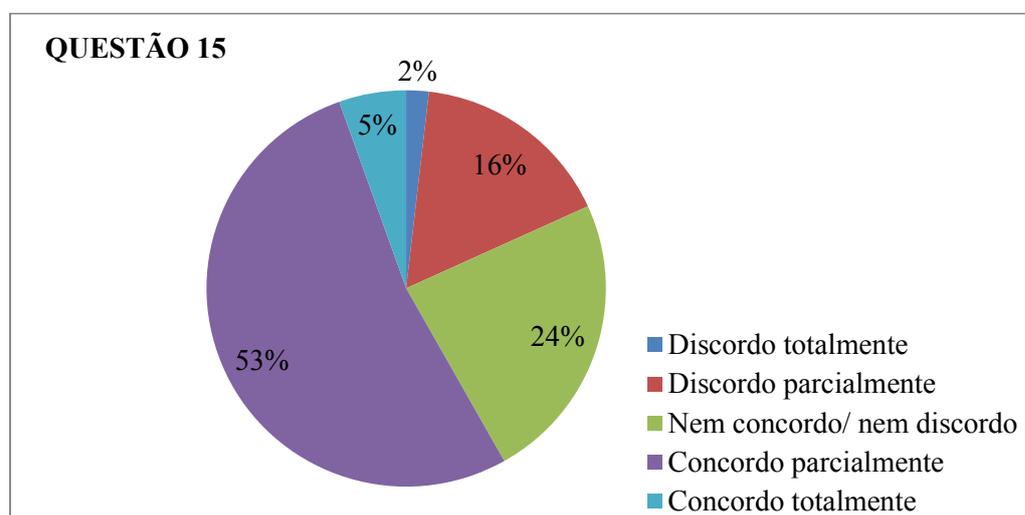


Gráfico 21– Representação sobre realizações e comemorações.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância com a afirmativa da pergunta é a resposta predominante para todas as gerações com 58% (53+5) contra 18% (2+16) para a discordância. O fator inibidor “ideia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou

informais” de Buoro (2005) associa-se à questão. Este é um fator facilitador da GC que a maioria dos respondentes reconhece o bom desempenho da Organização.

Questão 16 - Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.

Observam-se no Gráfico 22 os percentuais encontrados para a questão.

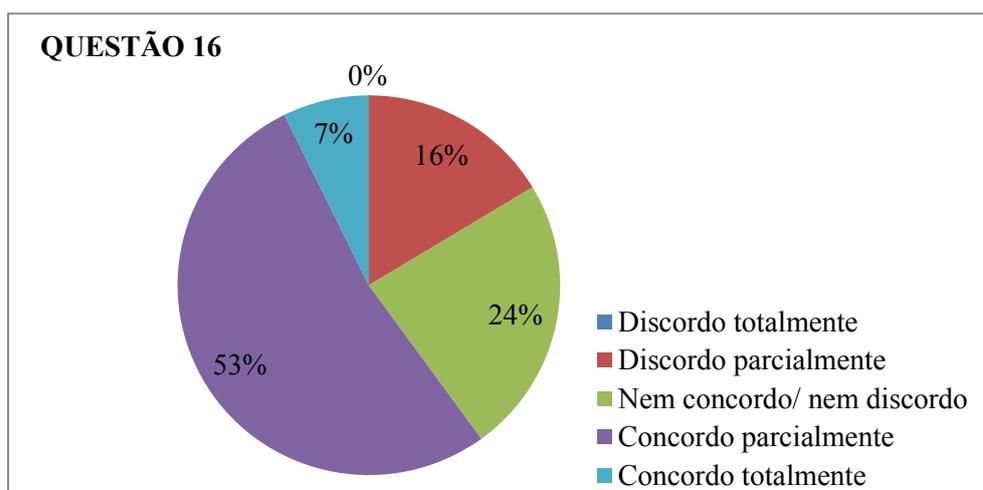


Gráfico 22– Representação sobre tempo e inovação.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância com a afirmativa é predominante com o resultado de 60% (53+7) e a discordância tem índice de 16%. O fator facilitador “valorização do aprendizado e do saber” de Buoro (2005) tem relação com a questão. Este fator facilitador é reconhecido pelos respondentes. O reconhecimento da importância do tempo como resultado desta questão, em relação ao resultado desfavorável da questão 14 sobre experimentação e novas ideias, precisa ser examinado para verificação de uma provável relação de causa e efeito entre elas.

Questão 17 - Há grande tolerância para piadas e humor.

Observam-se no Gráfico 23 os percentuais encontrados sobre a tolerância.

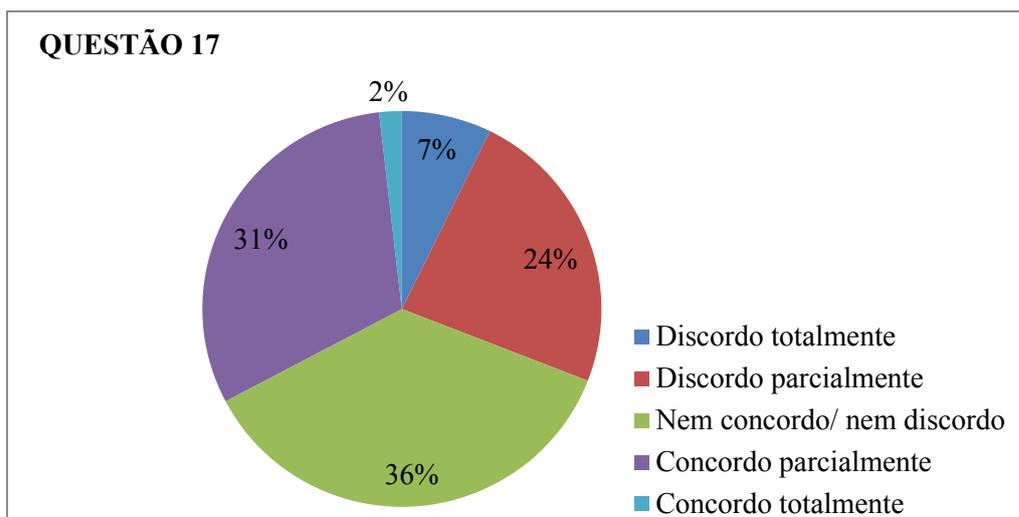


Gráfico 23 – Representação sobre tolerância.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância à afirmativa da pergunta prevalece com 33% (31 +2) enquanto a discordância tem o índice de 31% (7+24). O fator facilitador “estímulo à troca de ideias e trabalho em equipe” de Buoro (2005) está relacionado ao clima de trabalho. O fato de uma alta porcentagem dos respondentes reconhecer a tolerância na Organização faz com que este fator facilitador seja reconhecido pelos respondentes. Apesar do resultado positivo à tolerância, os 36% que nem concordam nem discordam é preocupante à manutenção de condições favoráveis ao conhecimento.

Questão 18 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares (pessoas de vários setores) que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.

Observam-se no Gráfico 24 os percentuais encontrados sobre equipes multidisciplinares.

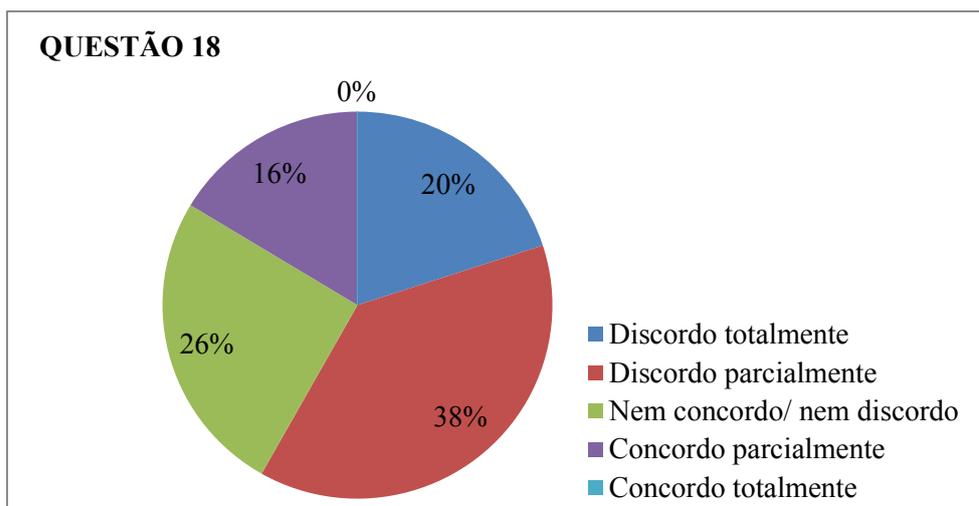


Gráfico 24 – Representação sobre equipes multidisciplinares.
 Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância predomina na resposta com 58% (20+38) e a concordância tem 16%. O fator facilitador “uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos” de Buoro (2005) é apropriado à questão. Assim sendo, este fator facilitador não é reconhecido pela maior porcentagem dos respondentes, demandando a busca de melhorias neste ponto.

As respostas das questões 9 a 18, referentes à dimensão “Cultura Organizacional” resultaram em benefício aos fatores facilitadores à GC, mas existem aspectos relacionados à a relação funcionário/conhecimento que precisam ser examinadas pela Organização. Esta situação precisa ser apurada tendo em vista que são disponibilizadas várias informações e treinamentos a seus funcionários. Esta dimensão apresenta modelos de estruturas flexíveis que favorecem a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipes. Algumas novas estruturas estão sendo baseadas na multidisciplinaridade e alto grau de autonomia (TERRA, 2005).

4.2.4 Organização e Processo de Trabalho

As questões de 19 a 25 do questionário apresentam os resultados relacionados à Organização e Processo de Trabalho.

Questão 19 - Há obrigação em se desempenhar bem na função e/ou cumprir as tarefas da execução do trabalho.

Observam-se no Gráfico 25 os percentuais encontrados sobre desempenho na função.

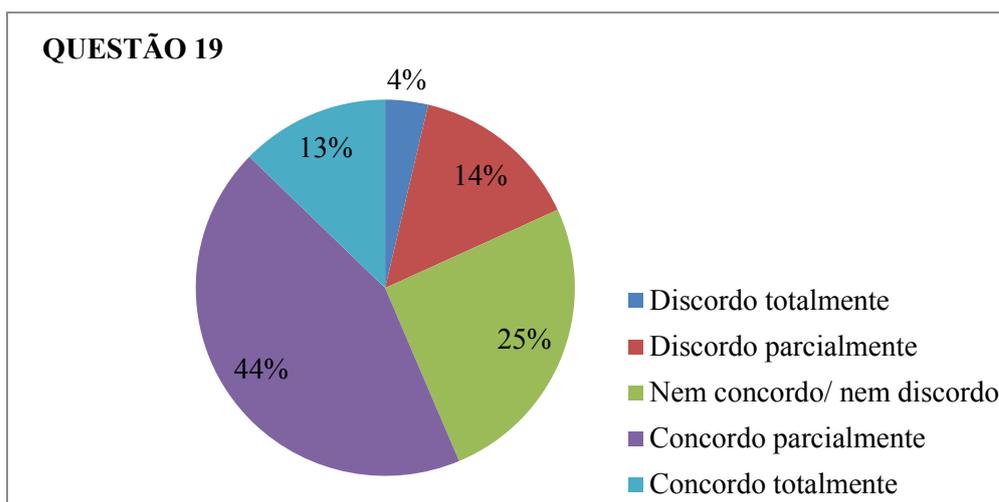


Gráfico 25 – Representação sobre desempenho na função.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Predomina a concordância com 57% (44+13) em oposição à discordância com 18% (13+4). Na Era do Conhecimento toma-se uma visão muito mais focada na pessoa e no conjunto de suas habilidades, competência e experiências (TERRA, 2007). Este fator facilitador é reconhecido pelos respondentes haja vista que a maioria dos respondentes reconhece a necessidade em se desempenhar bem na função na Organização.

Questão 20 - O local de trabalho é um ambiente adequado (espaço físico, iluminação, climatização, ergonomia) à aplicação do conhecimento na execução do trabalho.

Observam-se no Gráfico 26 os percentuais encontrados sobre local de trabalho na Instituição.

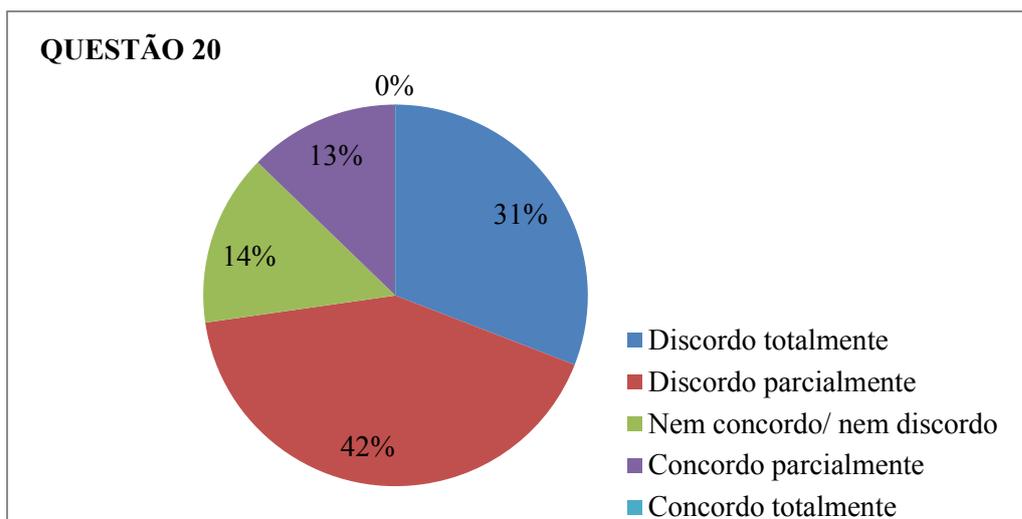


Gráfico 26 – Representação sobre local de trabalho.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Discordância é a resposta evidente para esta pergunta com índice de 73% (31+42). A concordância tem índice de 13%. O fator facilitador “disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação” de Buoro (2005) é inerente à questão. A maioria dos respondentes não reconhece um ambiente adequado ao trabalho na Organização. Numa análise conjunta ao resultado da questão 19 Este fator facilitador não reconhecido pelos respondentes é ponto de desenvolvimento para atuação da Organização.

Questão 21 - O modo de realização do trabalho foi ensinado/repassado, em sua maior parte, pela demonstração prática por quem fazia o trabalho anteriormente.

Observam-se no Gráfico 27 os percentuais encontrados na questão.

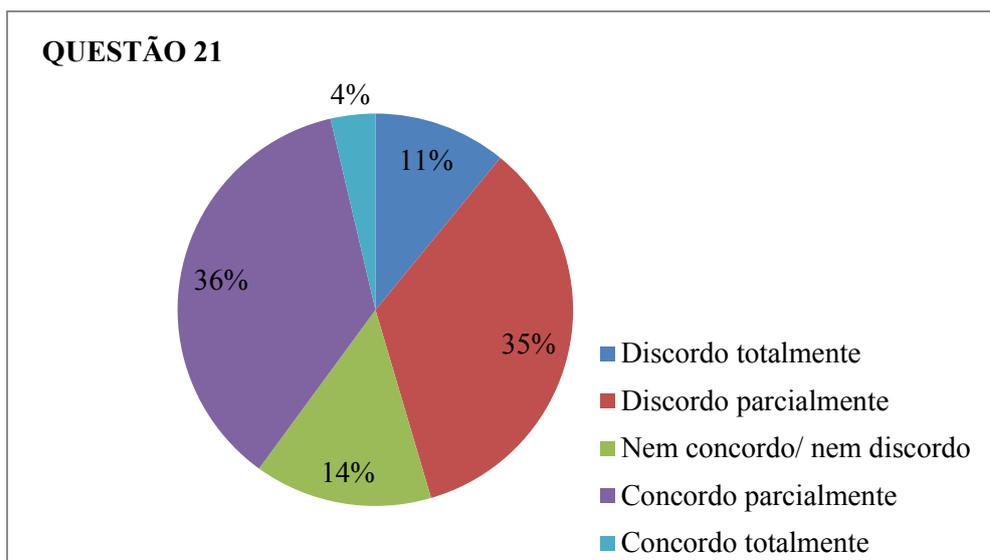


Gráfico 27 – Representação sobre realização do trabalho.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Com 46% (11+35) a discordância é a resposta com maior índice percentual, tendo a concordância o índice de 40% (36+4). O fator facilitador “disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação” de Buoro (2005) se relaciona à questão. Então, uma porcentagem alta dos respondentes não reconhece o modo de realização do trabalho na Organização. O não reconhecimento deste fator canalizador da fluidez do conhecimento constitui em um ponto de melhoramento a ser tratado.

Questão 22 - Eu procuro desenvolver tarefas com mais rapidez e eficiência que os outros executores.

Observam-se no Gráfico 28 os percentuais encontrados sobre a questão.

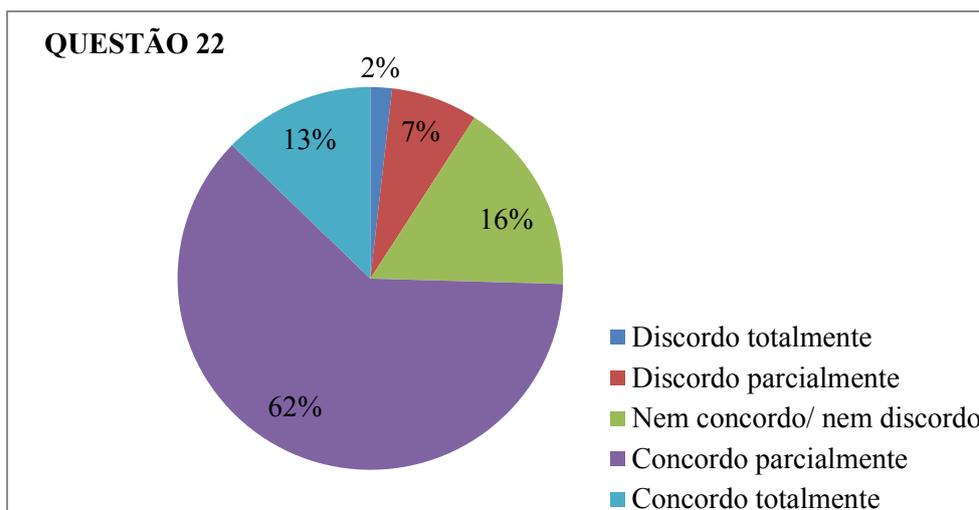


Gráfico 28– Representação sobre desenvolvimento de tarefas.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Nesta questão predomina a concordância com 75% (62+13); a discordância teve o resultado de 9% (2+7). Assim sendo, a maioria dos respondentes valoriza a rapidez e a eficiência no desenvolvimento das tarefas na Organização.

Questão 23 - Os layouts das salas, estações de trabalho, facilitam à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).

Observam-se no Gráfico 29 os percentuais encontrados sobre os layouts.

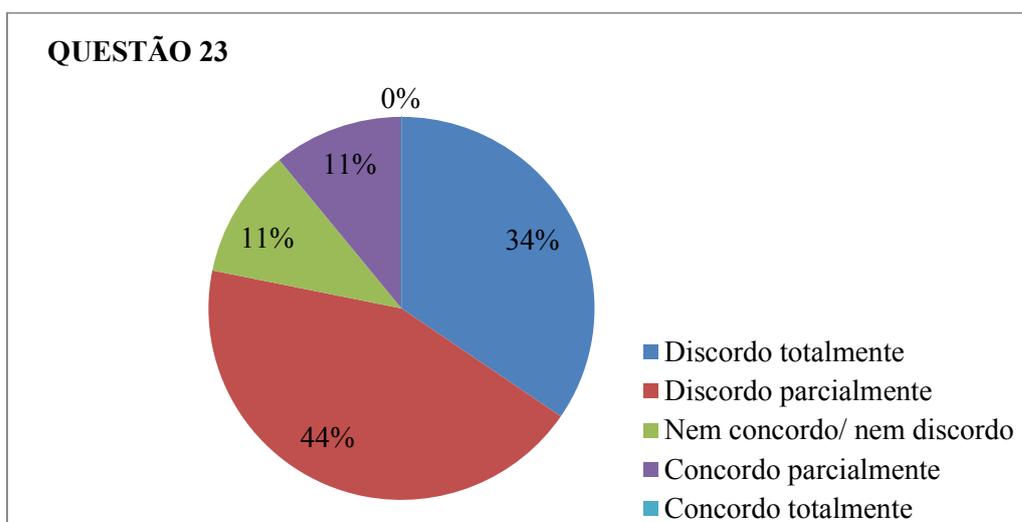


Gráfico 29– Representação sobre layouts.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância com a afirmativa da questão predomina na resposta com 78% (34+44) frente à concordância com 11%. O fator facilitador da Gestão do Conhecimento, “disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação” de Buoro (2005) é apropriado à questão. Portanto, a maioria dos respondentes não reconhecem os layouts como facilitadores à informação na Organização. Analogamente ao resultado da questão 20, carece da busca de melhoria este fator facilitador não reconhecido pelos respondentes.

Questão 24 - Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local do trabalho, para a realização de brainstorming (tempestade de ideias).

Observam-se no Gráfico 30 os percentuais encontrados sobre reuniões informais.

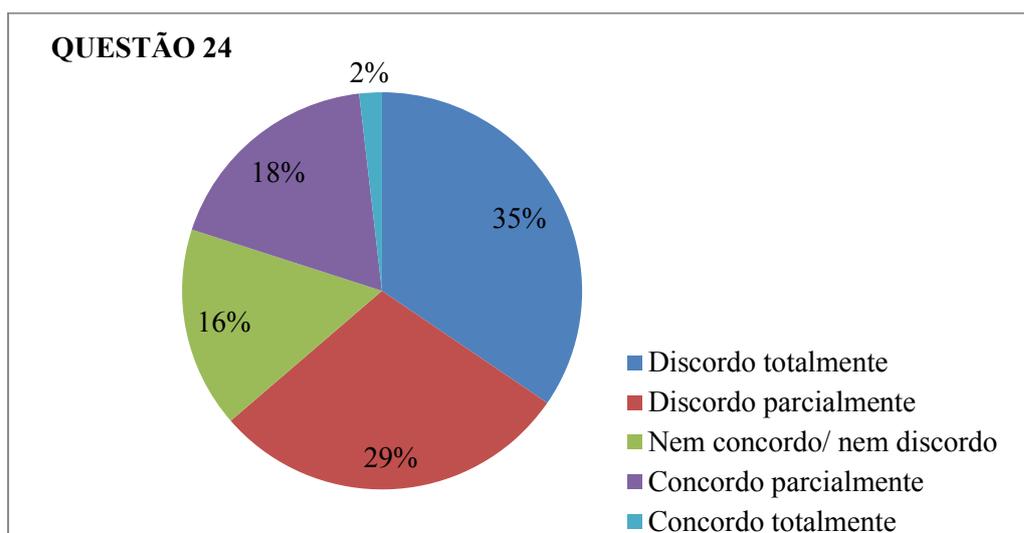


Gráfico 30– Representação sobre reuniões informais.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância é a resposta predominante com 64% (35+29) contra os 20% (18+2) atribuídos à concordância. O fator inibidor “ideia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais” de Buoro (2005) associa-se à questão. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a realização de brainstorming faz parte do processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito conforme o modelo de gestão do conhecimento. A realização de brainstorming é um facilitador que não é reconhecido pela maioria dos respondentes e se constitui em um campo fértil ao compartilhamento do conhecimento. A Organização precisa buscar sua valorização em benefício da GC.

Questão 25 - Há um uso constante de equipes temporárias (reorganizadas naturalmente e com frequência), com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores, adaptadas às demandas do ambiente competitivo.

Observam-se no Gráfico 31 os percentuais encontrados sobre equipes temporárias.

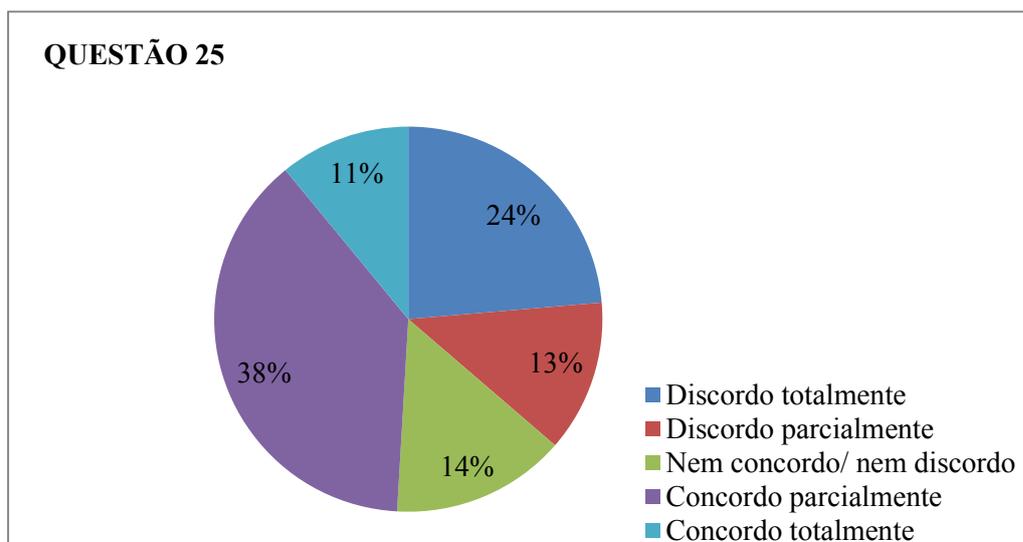


Gráfico 31 – Representação sobre equipes temporárias.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância tem 49% (38+11) de índice de resposta e prevalece sobre a discordância que tem o índice de 37% (24+13). O fator “uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos” de Buoro (2005) é fator facilitador da Gestão do Conhecimento relativo à questão. Atualmente a Gestão do Conhecimento é um dos recursos utilizados por empresas para integrar internamente as equipes e colaboradores, potencializar o aprendizado, compartilhar informações e gerar conhecimento, com o objetivo final de desenvolvimento e conquistas no mercado (URIARTE, 2006). Este fator facilitador é reconhecido pela maior porcentagem dos respondentes.

Para a dimensão “Organização e Processos de Trabalho”, abordada pelas respostas das questões 19 a 25 prevaleceram os fatores inibidores à GC. Fatores estruturantes prejudiciais existentes precisam ser examinados e corrigidos pela Organização em benefício do conhecimento que favoreça a inovação e o aprendizado com estímulo ao trabalho em

equipe. Os espaços de trabalhos estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Segundo Terra (2005) os espaços de trabalhos ou leiautes estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas.

4.2.5 Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos

Os resultados para as questões de 26 a 31 do questionário referentes às Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos são apresentados a seguir.

Questão 26 - As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

Observam-se no Gráfico 32 os percentuais encontrados sobre processo decisório.

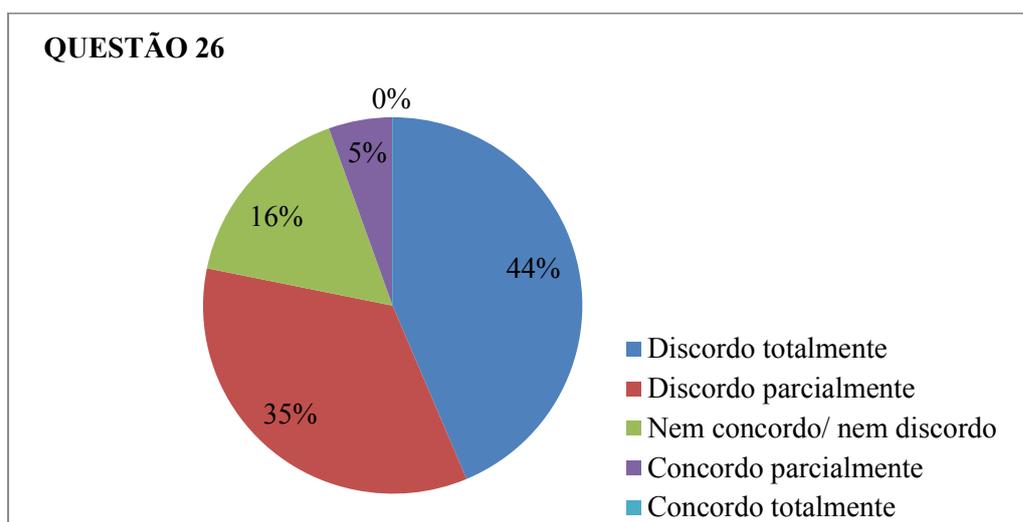


Gráfico 32– Representação sobre processo decisório.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A resposta predominante é a discordância à afirmativa da questão com 79% (44+35), ao passo que a concordância tem 5%. O fator inibidor “baixo investimento e incentivo ao treinamento e

desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários” de Buoro (2005) é oportuno à questão. As empresas mais dinâmicas e que investem em gestão do conhecimento estão se desfazendo do modelo burocrático, já que diante da situação atual esse modelo está se tornando impróprio (TERRA, 2005). Assim sendo, a maioria dos respondentes não reconhece o processo de tomada de decisão na Organização. Para a importância que o processo decisório representa para a GC, a busca de melhoria é necessária para este fator facilitador que não é reconhecido pelos respondentes.

Questão 27 - Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio da adequação de perfis para a definição das equipes de trabalho.

Observam-se no Gráfico 33 os percentuais encontrados sobre equipes de trabalho.

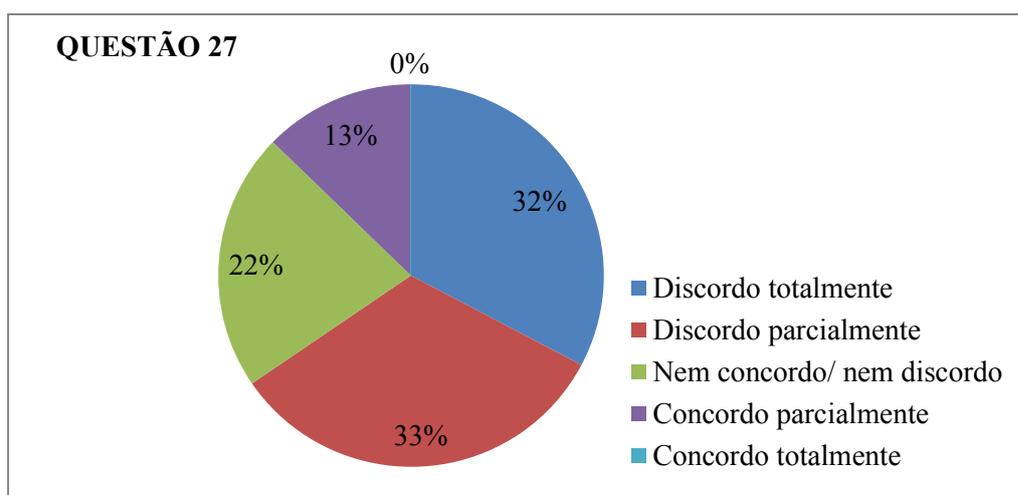


Gráfico 33– Representação sobre equipes de trabalho.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Discordância em relação à afirmativa da questão é a resposta predominante com 65% (32+33). A concordância tem o índice de 13%. Os fatores “planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências” e “elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários” de Buoro (2005) são congruentes à questão. Para Pinheiro (2004, p.1), “a aplicação de um processo contínuo de desenvolvimento de equipe tem contribuído para a redução dos conflitos e das dificuldades de relacionamento entre os empregados e também, no atingimento dos resultados da empresa.” A formação de equipes de trabalho na Organização não é reconhecida

pela maioria dos respondentes. Considerando-se também os 22% de respondentes que nem concordam nem discordam, os critérios para definições para formação de equipes de trabalho precisam ser analisados. Desta forma, a Organização tem que atuar para evoluções no desempenho deste fator facilitador não reconhecido pelos respondentes.

Questão 28 - O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.

Observam-se no Gráfico 34 os percentuais encontrados sobre planejamento de carreira.

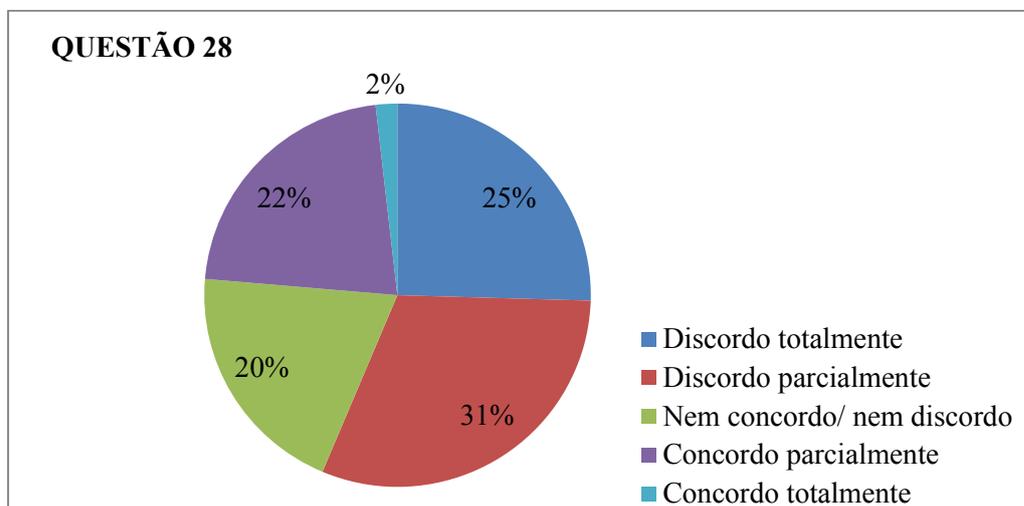


Gráfico 34 – Representação sobre carreira.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância à afirmativa da questão equivale a 56% (25+31) e a concordância equivale a 24% (22+4). Os fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento, “planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências” de Buoro (2005) e “elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários” de Buoro (2005), relacionam-se à questão. Portanto, a maioria dos respondentes não reconhece o planejamento de carreira na Organização. Percebe-se a importância do planejamento de carreira na vida profissional do indivíduo, mas como salienta Dutra (1996), há por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Relacionando-se o resultado desta questão tanto aos resultados da questão 26 como ao resultado da questão 27, nota-se a

necessidade de atuação para a reversão deste fator facilitador não reconhecido pelos respondentes.

Questão 29 - Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo setor.

Observam-se no Gráfico 35 os percentuais encontrados sobre turnover.

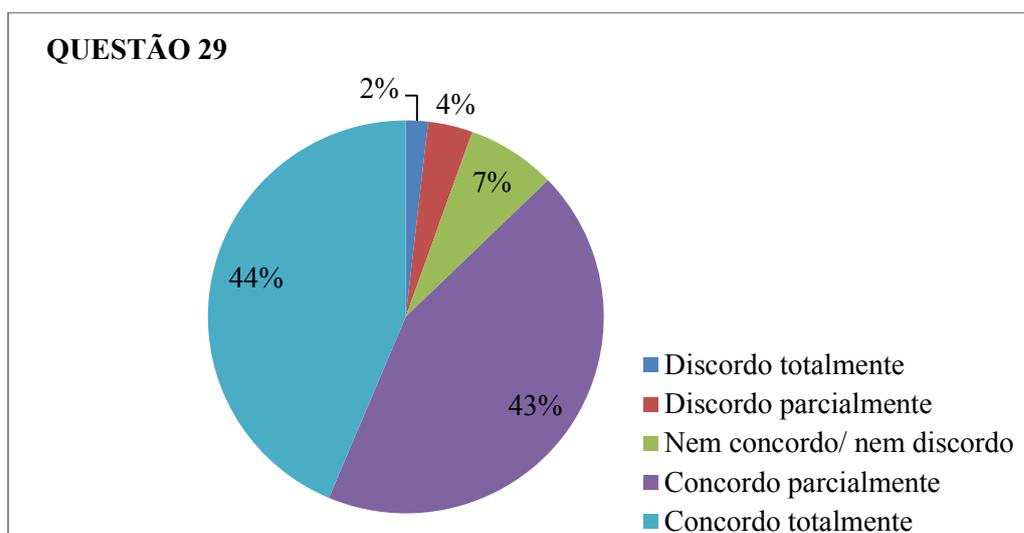


Gráfico 35 – Representação sobre turnover.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Todas as gerações apresentam como resposta predominante à questão, a concordância, com 87% (43+44); a discordância tem o índice de 6% (2+6). O fator inibidor da Gestão do Conhecimento, “ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa” de Buoro (2005) é adequado à questão. Segundo Mobley (1992), o tempo de serviço é um dos melhores fatores de previsão de rotatividade de pessoal. Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início durante o recrutamento e a seleção; quando isso acontece, pode ser notório que o selecionado não possuía um perfil adequado para exercer a função na qual foi selecionado. A forma de acesso ao quadro funcional da Organização via concurso público pode ter ligação ao resultado favorável da questão, considerando-se também o tempo de trabalho dos respondentes conforme registros na Tabela 5 e no Gráfico 6. Este fator facilitador é reconhecido como bem desempenhado pela Organização.

Questão 30 - A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

Observam-se no Gráfico 36 os percentuais encontrados sobre salários.

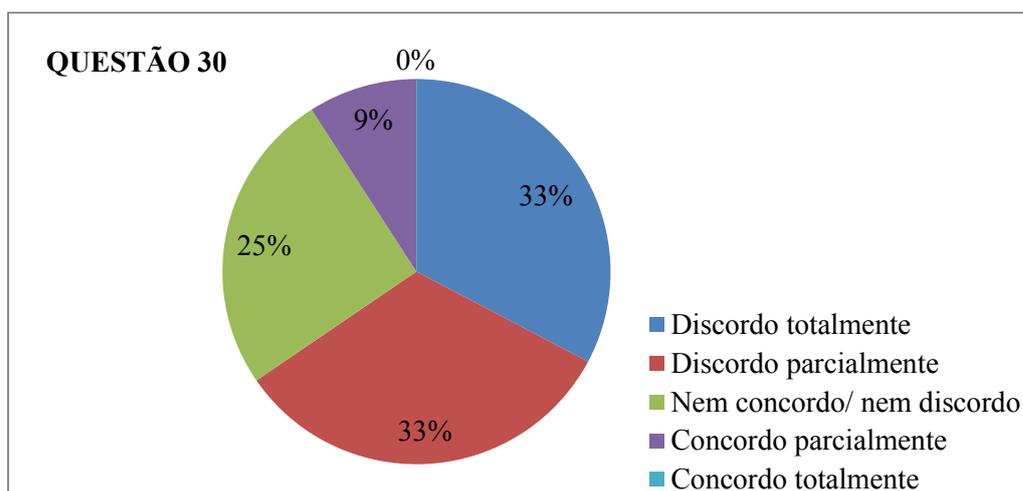


Gráfico 36– Representação sobre salários.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

O posicionamento predominante para a afirmativa da questão, com 66% (33+33), é a discordância. A concordância tem o índice de 9%. O fator facilitador “evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual” de Buoro (2005) é inerente à questão. Segundo Terra (2005, p. 116), a burocracia tende a remunerar pelo status uma vez que a remuneração baseia-se no cargo, os cargos são dispostos numa hierarquia e obtêm-se maiores recompensas por atingir mais altas posições. As organizações pós-empresendedoras tendem a remunerar pela contribuição, pelo valor agregado pela pessoa ou pela equipe, independentemente da sua posição formal. O registo de 25% de resposta para aqueles que nem concordam nem discordam é expressivo. Melhorias devem ser buscadas para o bom desempenho deste fator facilitador que não é reconhecido pelos respondentes. O resultado da questão 28 pode ter alguma relação com as respostas sobre o critério de evolução dos salários.

Questão 31 - Existe preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.

Observam-se no Gráfico 37 os percentuais sobre a questão.

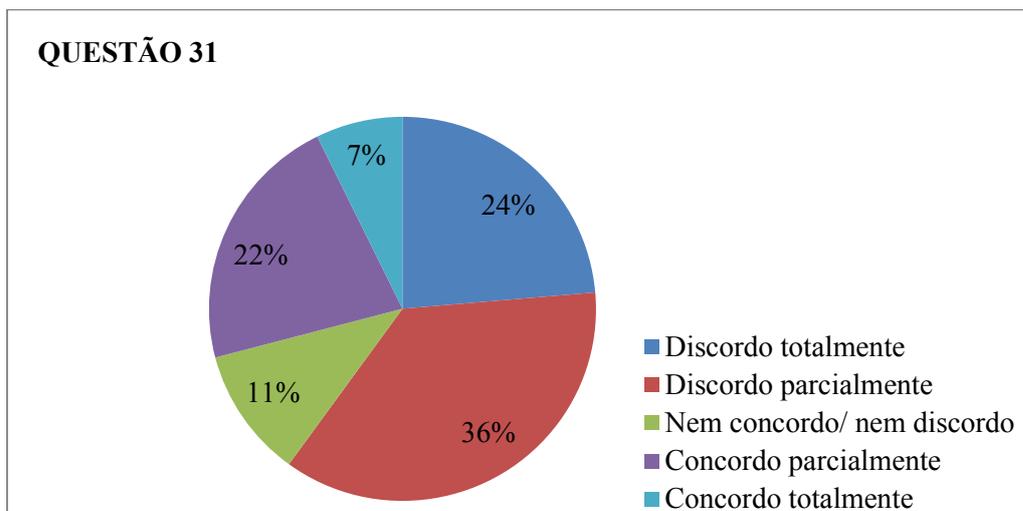


Gráfico 37 – Representação sobre segurança, saúde e meio ambiente.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância em relação à afirmativa da questão teve o índice de 60% (24+36) contra o índice de 29% (22+7) para a concordância. A segurança não deve somente ser avaliada por meio de regulamentações, mas sim se tornar parte da cultura da organização pelo comprometimento de todos os níveis da administração (MOHAMED, 2002). Este fator facilitador que engloba aspectos gerais de toda a ambiência necessária ao exercício do trabalho não é reconhecido pelos respondentes e precisa da busca de melhorias rápidas a condições favoráveis à GC.

As respostas das questões 26 a 31 abordam a dimensão “Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos” destacaram intensamente os fatores inibidores à GC. A Organização precisa rever com urgência suas práticas de recursos humanos. Não se podem negligenciar aspectos básicos e fundamentais à gestão de pessoas para que interesses comuns prevaleçam aos propósitos da GC, tendo em vista que, no momento atual, encontra-se na fase de implantação de um modelo de gestão por competências a Organização. Nos modelos organizacionais da Era Industrial havia uma grande preocupação na descrição detalhada de cada um dos cargos da organização. Na Era do Conhecimento toma-se uma visão muito mais

focada na pessoa e no conjunto de suas habilidades, competência e experiências (TERRA, 2007).

4.2.6 Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento

As Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento correspondem às questões de 32 a 40 do questionário cujos resultados agora são apresentados.

Questão 32 - Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.

Observam-se no Gráfico 38 os percentuais encontrados.

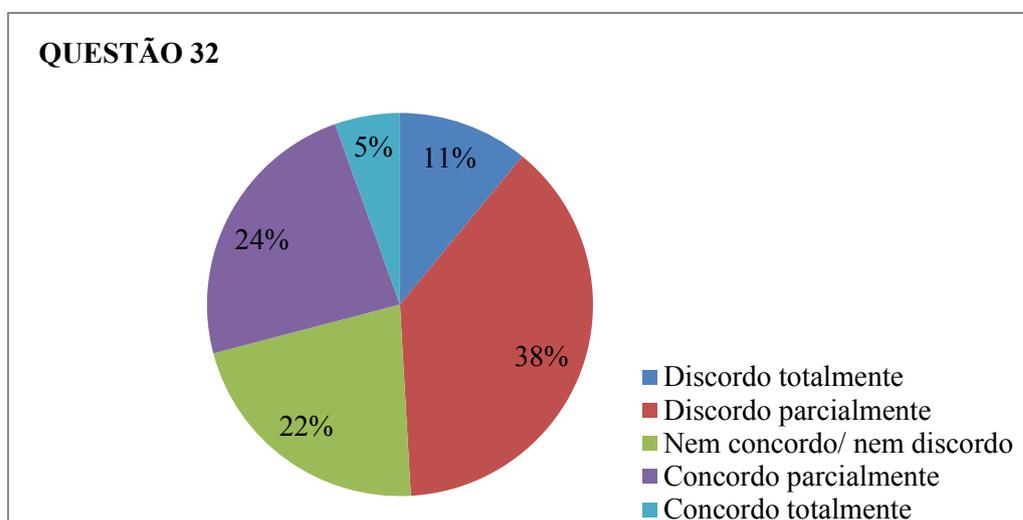


Gráfico 38 – Representação sobre investimento em treinamento e desenvolvimento.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Com 49% (11+38), a discordância predomina nesta questão, enquanto que a concordância tem 29% (24+5). O fator “elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários” de Buoro (2005), facilitador da Gestão do Conhecimento não foi reconhecido pelos respondentes. Conhecimento tem como principal

objetivo apoiar e orientar as ações institucionais, a partir de um planejamento estratégico que inclui o conhecimento e a melhor forma de capitalizá-lo (VASCONCELOS, 2008). Este é um ponte importante a ser analisado e melhorado.

Questão 33 - Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.

Observam-se no Gráfico 39 os percentuais encontrados sobre estímulo ao aprendizado.

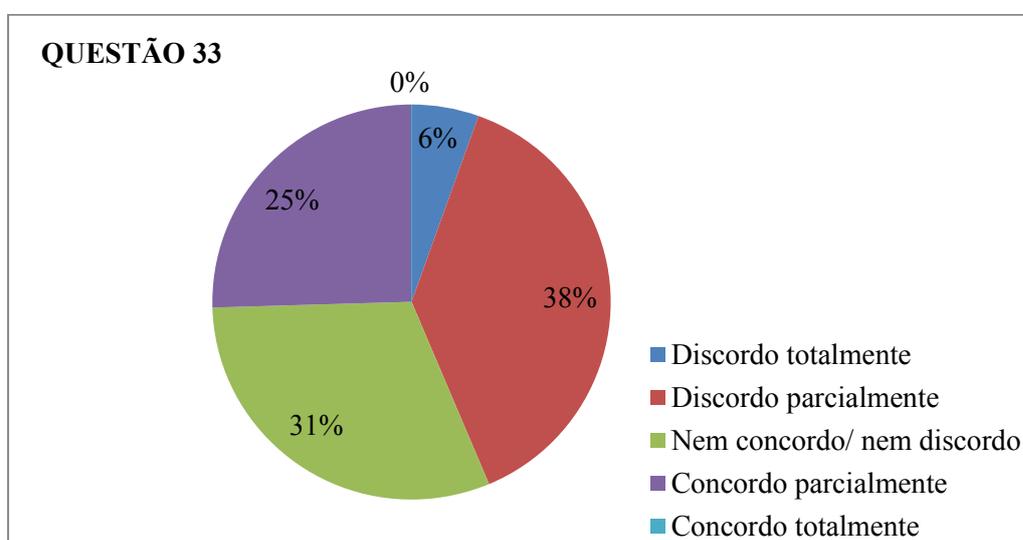


Gráfico 39– Representação sobre estímulo ao aprendizado.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Com o índice de 44% (6+38), a discordância predomina em relação à afirmativa da questão; a concordância tem o índice de 25%. O fator facilitador “elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários” de Buoro (2005) é procedente à questão. De acordo com Choo (2003), a administração do conhecimento traz inúmeros benefícios às organizações. Entre tais benefícios empenham-se na aprendizagem constante (incluindo desaprender processos e normas inválidas); reciclam conhecimentos e adquirem novos conhecimentos baseado na experiência dos colaboradores, focando na resolução de problemas e tomadas de decisão. Ocorreu um percentual elevado de 31% de respondentes que nem concordam nem discordam a ser examinado com mais profundidade. Para este fator facilitador não reconhecido pelos respondentes é necessária a busca de melhorias.

Questão 34 - O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ ou às necessidades estratégicas da empresa.

Observam-se no Gráfico 40 os percentuais encontrados sobre diretrizes do treinamento.

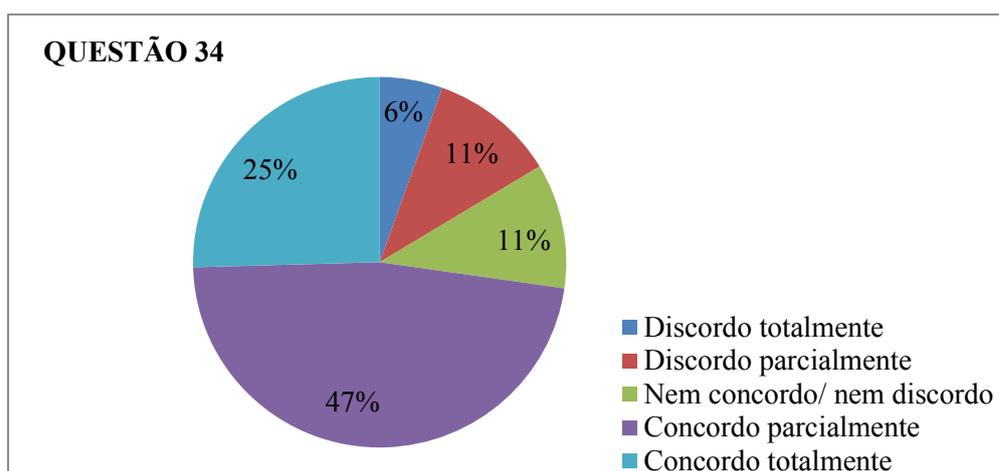


Gráfico 40 – Representação sobre diretrizes do treinamento.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A concordância com a afirmativa da questão predomina para todas as gerações com índice de 72% (47+25) enquanto a discordância possui o índice de 17% (6+11). O fator facilitador “elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários” de Buoro (2005) é propício à questão. Para Minicucci (1995, p. 182) “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”. A maioria dos respondentes reconhece o bom desempenho deste fator facilitador na Organização.

Questão 35 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades pessoais nesta Empresa.

Observam-se no Gráfico 41 os percentuais encontrados sobre a questão.

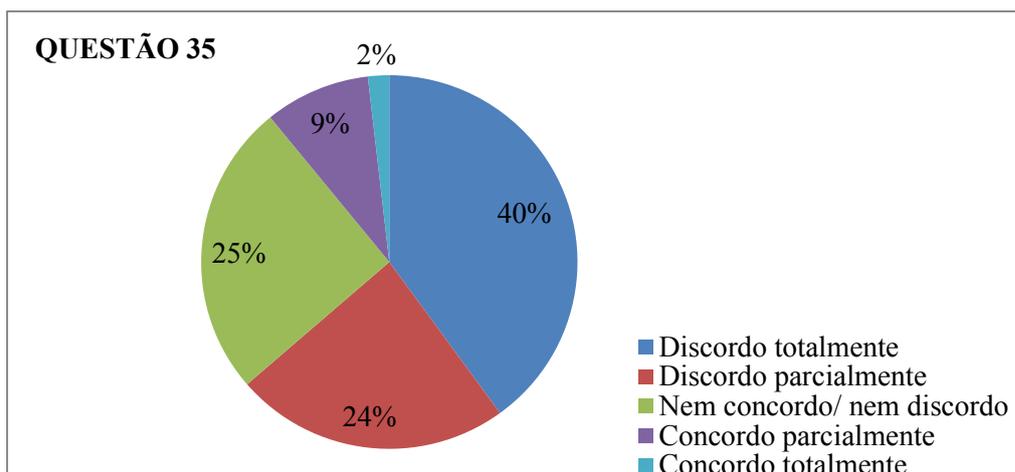


Gráfico 41 – Representação sobre oportunidades.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância das gerações para a afirmativa da questão é de 64% (40+24), tendo, do outro lado, a concordância 11% (9+2). O fator facilitador “planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências” de Buoro (2005) é relacionado à questão. As empresas, especialmente, devem também criar formas de acumular os ativos intangíveis, de criar o conhecimento, de transferi-lo e também reconhecer o conhecimento que agrega valor para a empresa (RODRIGUEZ; HELENA, 2008, p. 3). Este fator facilitador é reconhecido pelos respondentes pois, a maioria dos respondentes reconhece as oportunidades pessoais na Organização.

Questão 36 - O conhecimento é reconhecido como o principal recurso e a Gestão do Conhecimento é importante para o desenvolvimento da organização.

Observam-se no Gráfico 42 os percentuais encontrados para a questão.

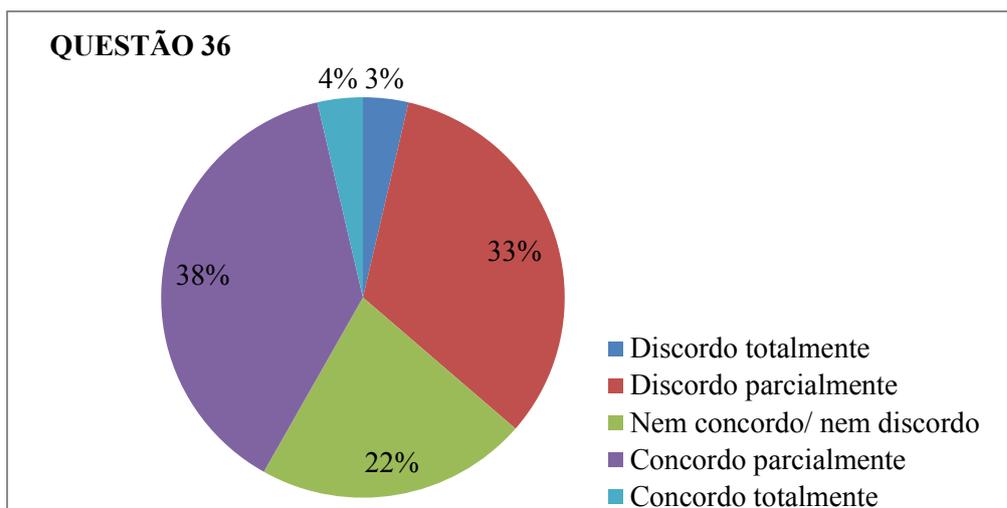


Gráfico 42– Representação sobre a função do conhecimento.
 Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Concordância com a afirmativa da questão predomina com 42% (38+4) frente aos 36% (3+33) de discordância. O fator facilitador “mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos” de Buoro (2005) é pertinente à questão. Segundo Alvarenga Neto (2008) o conhecimento é a peça fundamental de toda e qualquer organização, a matéria-prima indispensável para a sustentabilidade empresarial e só a utilização adequada do conhecimento levará à produção com custos e qualidade competitivos. O índice de 22% dos que nem concordam nem discordam é significativo frente à importância que as organizações têm atribuído à GC para a diferenciação no mercado e manutenção de vantagem competitiva. Os respondentes reconhecem este fator facilitador.

Questão 37 - Percebe-se que o conhecimento é visto como poder, gerando nas pessoas sentimento contrário ao seu compartilhamento.

Observam-se no Gráfico 43 os percentuais encontrados sobre a questão.

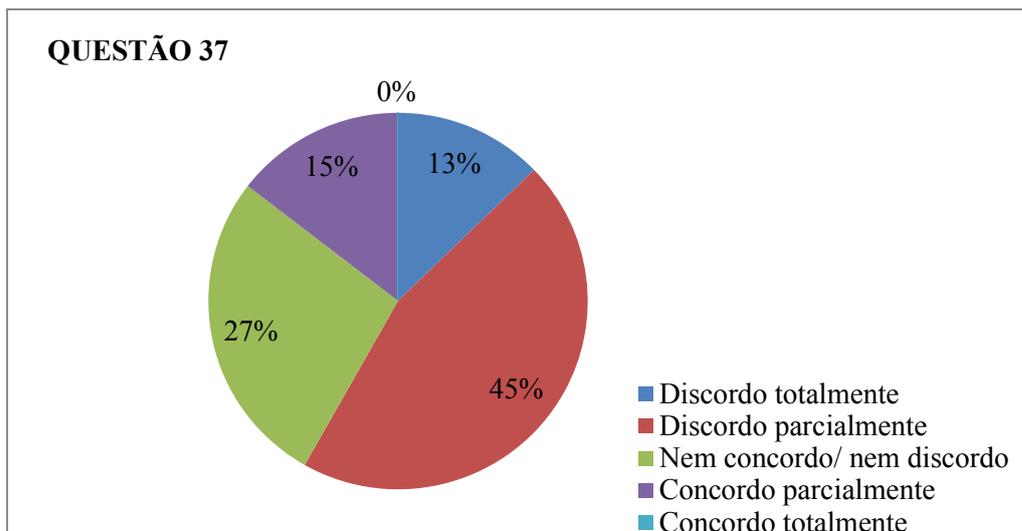


Gráfico 43 – Representação sobre a forma de utilização do conhecimento.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Predomina a discordância nas respostas para a afirmativa da questão com 58% (45+13), ao passo que, 15% corresponde à concordância. O fator inibidor “conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos” de Buoro (2005) é conveniente à questão. O registro de 27% dos que nem concordam nem discordam é elevado e requer um trabalho interno sobre os benefícios do compartilhamento do conhecimento tanto para funcionários e organização. Este fator facilitador é reconhecido na Organização.

Questão 38 - As orientações de seu gestor imediato facilitam a realização do seu trabalho e ajudam a decidir o que deve fazer para aprender mais.

Observam-se no Gráfico 44 os percentuais encontrados sobre a questão.

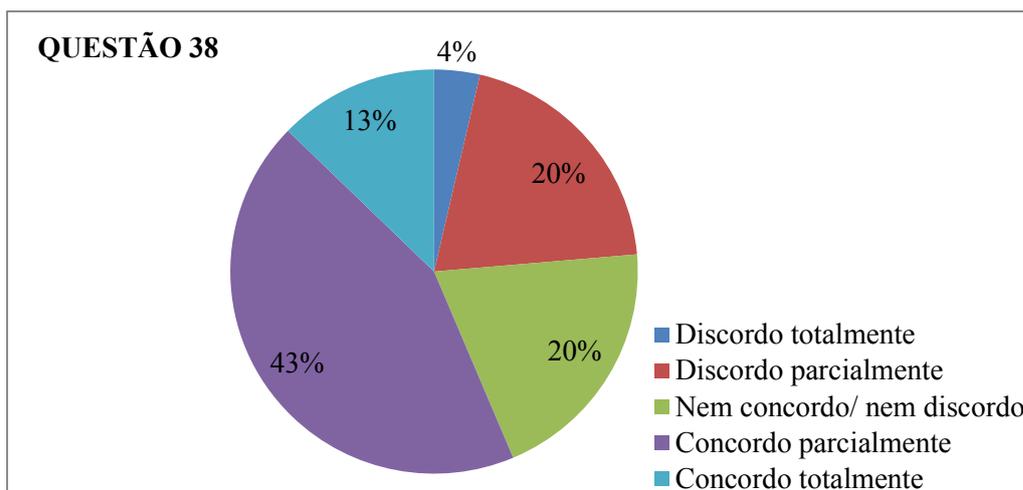


Gráfico 44 – Representação sobre orientações do gestor.
 Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Para a resposta predomina a concordância com a afirmativa da questão com 56% (43+13), ficando com índice de 24% (4+20) a discordância. O fator facilitador “existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia” de Buoro (2005) é pertinente à questão. De acordo com Bergamaschi e Urbina (2009), em um ambiente altamente competitivo se faz necessária uma estrutura para armazenamento e administração do conhecimento que é gerado durante todas as etapas dos processos existentes. Este fator facilitador é reconhecido pelos respondentes na Organização.

Questão 39 - A descoberta de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e implantada na área pelo gestor imediato.

Observam-se no Gráfico 45 os percentuais encontrados sobre a questão.

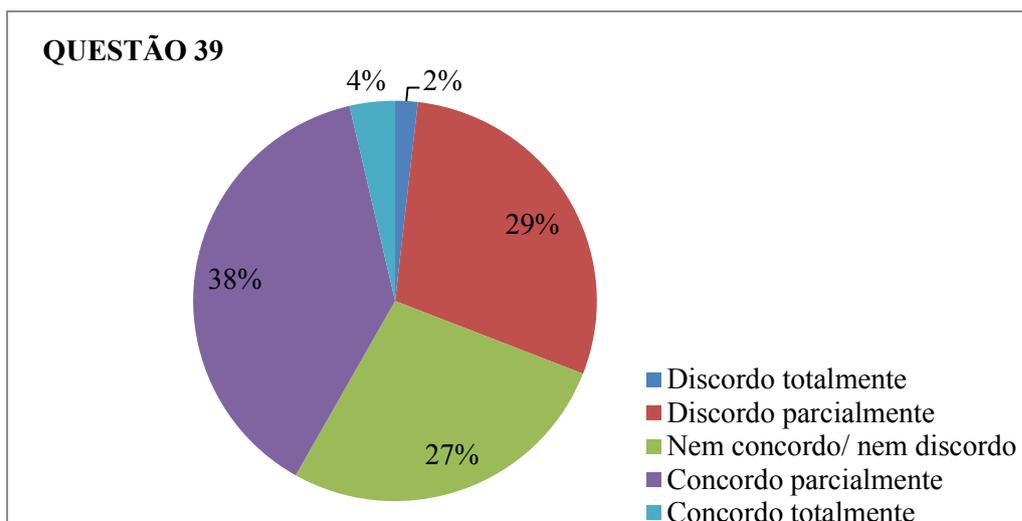


Gráfico 45 – Representação sobre implantação de técnicas de trabalho.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Com 42% (38+4) predomina a concordância com a afirmativa da questão, sendo que a discordância tem 31% (2+29). O fator inibidor “vinculação do conhecimento ao status do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou”, está relacionado à questão. De acordo com Braga et al. (2014), a Gestão do Conhecimento é um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a criar uma empresa mais inteligente e competitiva. Para o expressivo registro de 27% dos que nem concordam nem discordam é importante buscar esclarecimentos. Este fator facilitador é reconhecido pelos respondentes.

Questão 40 - A implantação de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e adotada pelas pessoas que realizam o mesmo tipo de tarefa.

Observam-se no Gráfico 46 os percentuais encontrados sobre utilização de técnicas de trabalho na Instituição.

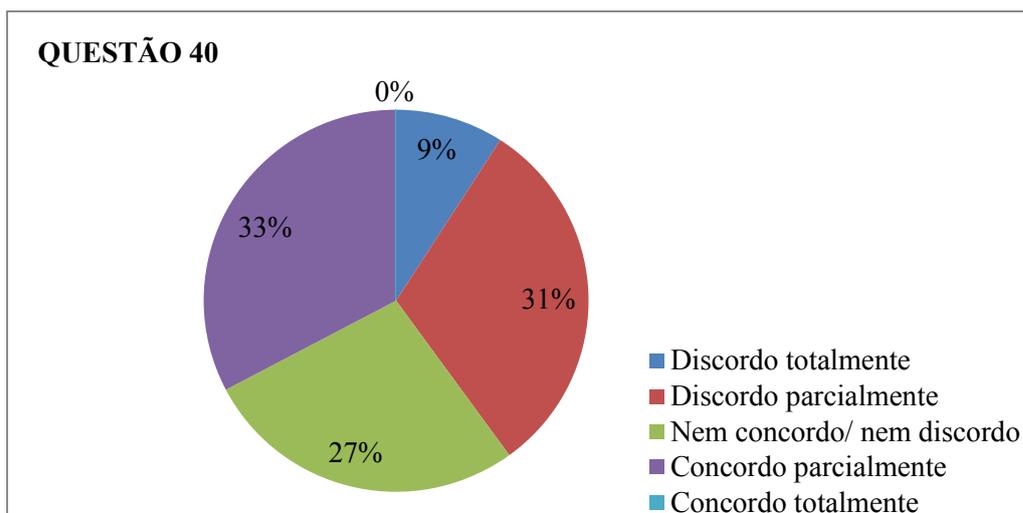


Gráfico 46 – Representação sobre utilização de técnicas de trabalho.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância predomina com o índice de 40% (9+31). Por outro lado, a concordância tem índice de 33%. A manifestação dos que nem concordam nem discordam com o índice de 27% é elevada e precisa ser investigada. A falta de reconhecimento deste fator facilitador torna-se contraditória se relacionada ao resultado da questão 37; torna-se aceitável se relacionado ao resultado das questões 32 e 33. Este fator facilitador não reconhecido pelos respondentes constitui em um ponto para progresso.

As respostas das questões 32 a 40 tratam das “Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento” e os fatores inibidores à GC se destacaram. O resultado é oposto em relação às estratégias da Organização para o assunto, tendo em vista que são disponibilizadas várias cartilhas, treinamentos e cursos visando a excelência em qualificação e desempenho de seus funcionários. Vigora na Organização investimentos e incentivo ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários para aumento do capital intelectual e os resultados financeiros desejados. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), a única vantagem sustentável que uma organização tem é “aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que usa o que sabe e a prontidão com que adquire e usa novos conhecimentos”. Esta contradição precisa ser analisada.

4.2.7 Mensuração de Resultados

As questões 41 a 45 do questionário apresentam a Mensuração de Resultados e os resultados são apresentados a seguir.

Questão 41 - Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).

Observam-se no Gráfico 47 os percentuais encontrados sobre mensuração de resultados.

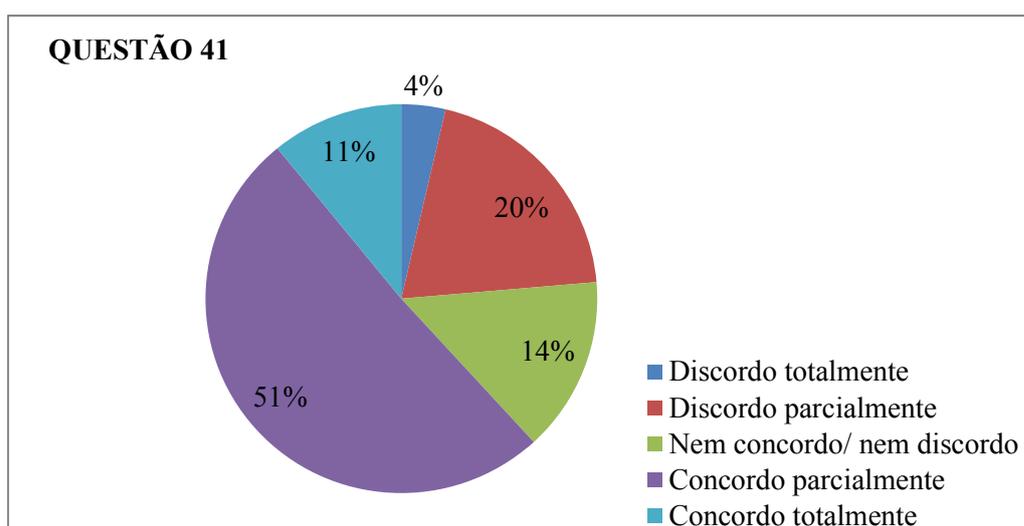


Gráfico 47 – Representação sobre mensuração de resultados.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A resposta predominante é a concordância com a afirmativa da questão com 62% (51+11) e a discordância tem 24% (4+20). O fator “esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários” de Buoro (2005) está relacionado com a questão. Os resultados organizacionais devem ser medidos para se obter o nível de contribuição dos ativos tangíveis e intangíveis. Segundo Terra (2005, p. 163), “É muito difícil mensurar os ativos intangíveis”, como é o caso do conhecimento que é um recurso de difícil mensuração. Assim sendo, a maioria dos respondentes reconhece a preocupação na mensuração dos resultados na Organização. Os respondentes confirmam este fator facilitador.

Questão 42 - Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

Observam-se no Gráfico 48 os percentuais encontrados sobre premiação e reconhecimento.

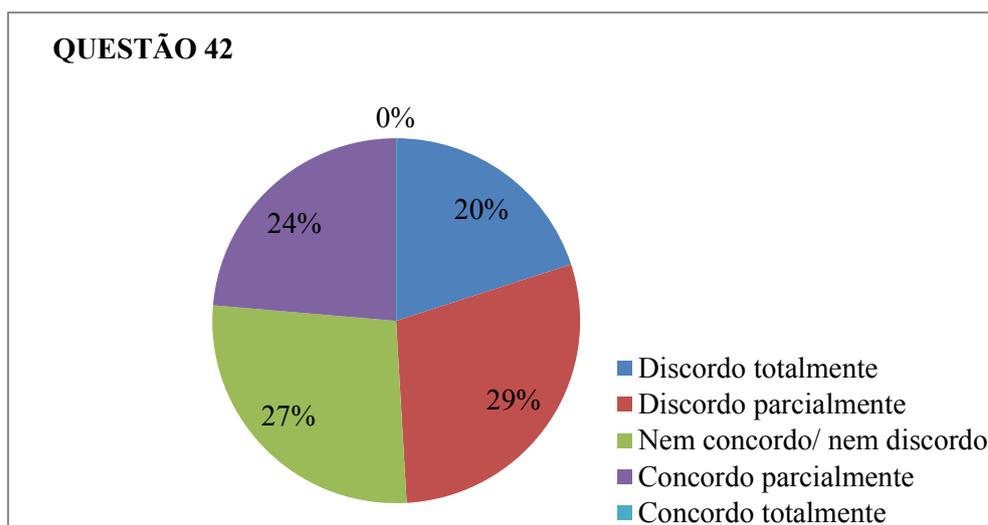


Gráfico 48– Representação sobre premiação e reconhecimento.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Em relação à afirmativa da questão, a discordância tem o índice de 49% (20+29) e a concordância tem o índice de 24%. O fator inibidor “esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários” de Buoro (2005) é apropriado à questão. Cada vez os funcionários têm que fazer mais, normalmente com menos recursos (ULRICH, 1998). O índice de 27% dos que nem concordam nem discordam é considerável frente a reconhecimento pessoal por resultados. Relacionada à questão 41, vê-se que a Organização exerce bem a medição de resultados, porém, os funcionários não validam esquemas sobre premiação e reconhecimento. Este fator facilitador não é afirmado pelos respondentes, representando um ponto para busca de aperfeiçoamento pela Organização.

Questão 43 - Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.

Observam-se no Gráfico 49 os percentuais sobre a questão.

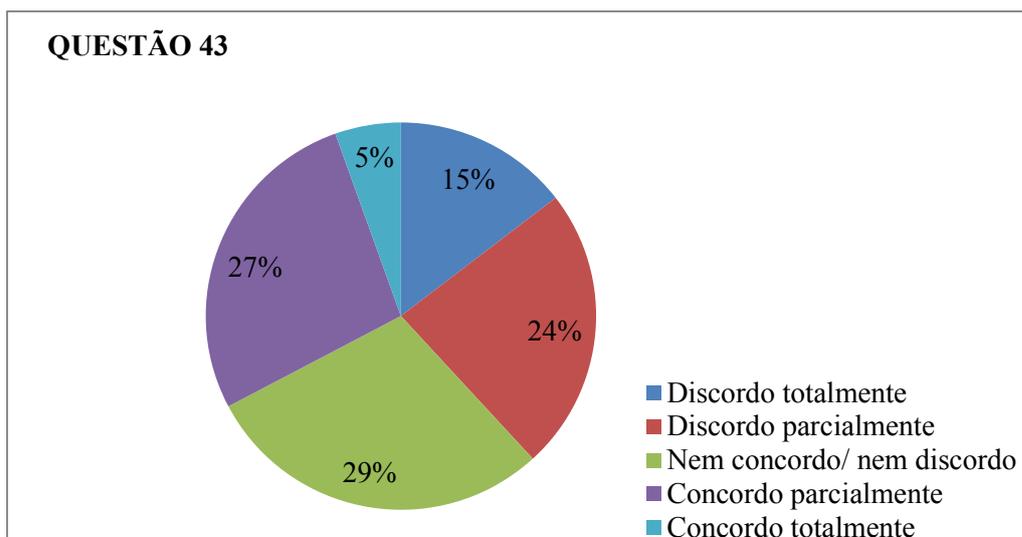


Gráfico 49 – Representação sobre desempenho da equipe.
 Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância predomina com 39% (15+24) e a concordância tem 32% (27+5). Relacionado à questão está o fator “esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários” de Buoro (2005), inibidor da Gestão do Conhecimento. Senge (1998) vê as equipes como a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. O percentual de 29% dos que nem concordam nem discordam é representativo e deve ser investigado. Conjuntamente, os resultados desta questão e da questão 42 precisam ser pormenorizados frente à importância de ambas as questões para a GC. Este fator facilitador precisa ser desenvolvido pela Organização.

Questão 44 - Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.

Observam-se no Gráfico 50 os percentuais encontrados sobre participação nos lucros.

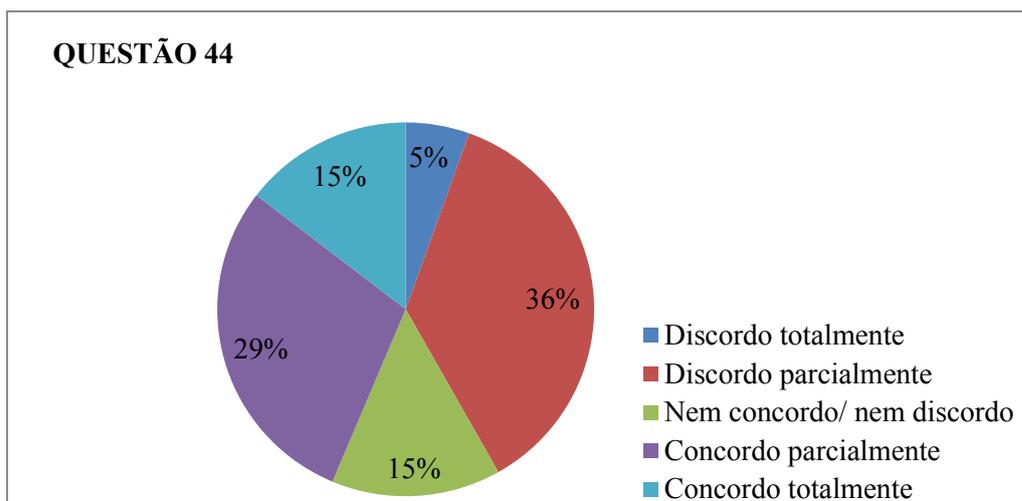


Gráfico 50– Representação sobre participação nos lucros.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Com 44% (29+15) predomina a concordância em relação à afirmativa da questão, ao passo que a discordância corresponde à 41% (5+36). O fator inibidor “esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários” de Buoro (2005) é relacionado à questão. A Participação nos Lucros consiste em uma ferramenta poderosa ao cumprimento das metas empresariais e da motivação dos empregados (CHAVIER, 1999). Os respondentes validam este fator facilitador.

Questão 45 - Resultados são amplamente divulgados.

Observam-se no Gráfico 51 os percentuais para a questão.

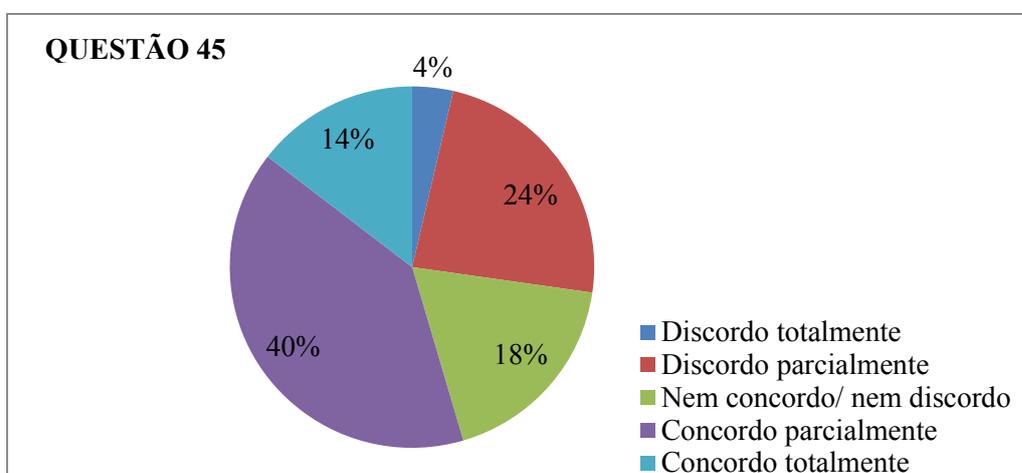


Gráfico 51– Representação sobre divulgação de resultados.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

O índice de 54% (40+14) faz predominar a concordância com a afirmativa e, por outro lado, a discordância equivale a 28% (4+24). O fator facilitador “mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como sites e eventos” de Buoro (2005) se relaciona à questão. Por conseguinte, a maioria dos respondentes confirma o processo de divulgação dos resultados na Organização. Este fator facilitador é acolhido pelos respondentes.

As respostas das questões 41 a 45 tratam da “Mensuração de Resultados” e se destacaram os fatores facilitadores à GC. Para Davenport e Prusak (1998, p. 179), a mensuração dos resultados tem o objetivo de medir ou melhorar o valor do capital do conhecimento, esforços no sentido de promover a conscientização e a receptividade cultural, iniciativas em prol da mudança de comportamento em relação ao conhecimento e tentativas de melhoria do processo da gestão do conhecimento. A Organização demonstra habilidades em mensuração e divulgação dos resultados com reconhecimento do esforço via participação nos lucros obtidos. Porém, o reconhecimento por resultados baseados no trabalho em equipe não é validado pelos funcionários. A Organização precisa implantar formas de valorização dos esforços de equipe, tendo em vista que a sinergia gerada proporciona resultados superiores aos esforços individuais. O envolvimento existente em equipes é favorável à GC, pois, proporciona a criação, o compartilhamento, o registro e a constituição do conhecimento organizacional. Senge (1998) vê as equipes como a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento.

4.2.8 Aprendizado com o Ambiente

Questão 46 - A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.

Observam-se no Gráfico 52 os percentuais encontrados para a questão.

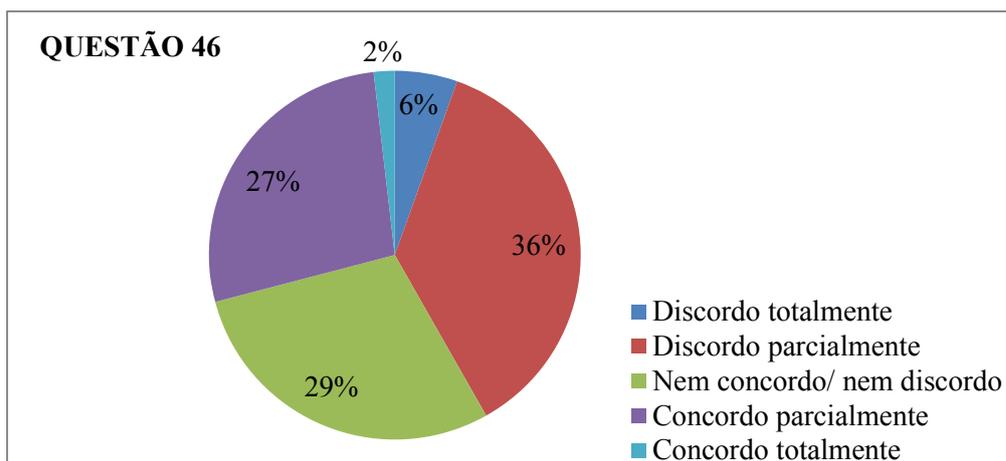


Gráfico 52– Representação sobre aprendizado com os clientes.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Na avaliação da afirmativa da questão predomina a discordância com 42% (6+36) e a concordância tem 29% (27+2). Elevado é o percentual de 29% que nem concordam nem discordam e precisa ser examinado com mais detalhes. Segundo Terra (2005, p. 197), “O cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas”. Desse modo, a maioria dos respondentes não homologa o aprendizado com os clientes na Organização. Este fator facilitador não é afirmado pelos respondentes, representando um ponto de aperfeiçoamento.

Questão 47 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).

Observam-se no Gráfico 53 os percentuais encontrados sobre gestão de parcerias.

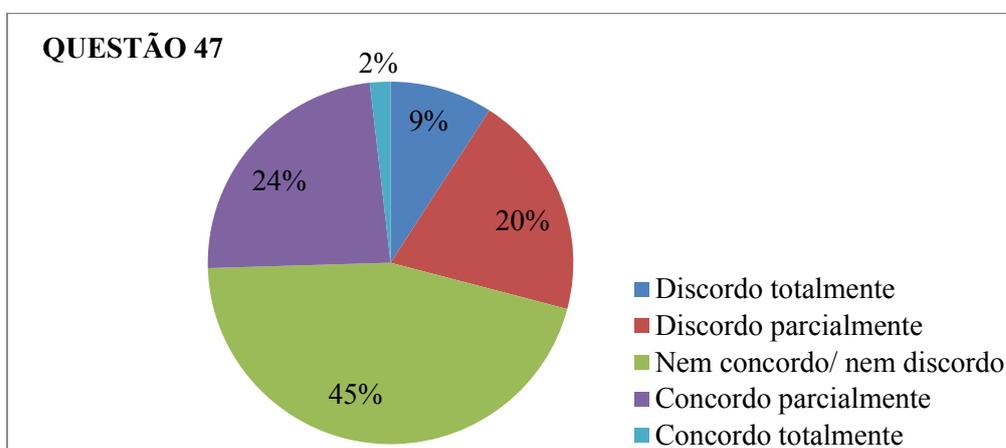


Gráfico 53– Representação sobre gestão de parcerias.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

A discordância com a afirmativa da questão tem o índice de 29% (9+20) frente à concordância que tem índice de 26% (24+2). Em destaque, encontram-se os 45% dos respondentes que nem concordam nem discordam precisam ser analisados da a importância desta relação com o ambiente para a GC. A sobrevivência da empresa depende da habilidade em processar informações sobre o meio ambiente e transformá-las em conhecimento, necessário para a empresa adaptar-se às contingências impostas (CHOO, 2002). Este fator facilitador não é assumido pelos respondentes, representando um ponto de aperfeiçoamento.

Questão 48 - A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.

Observam-se no Gráfico 54 os percentuais encontrados sobre realização de alianças.

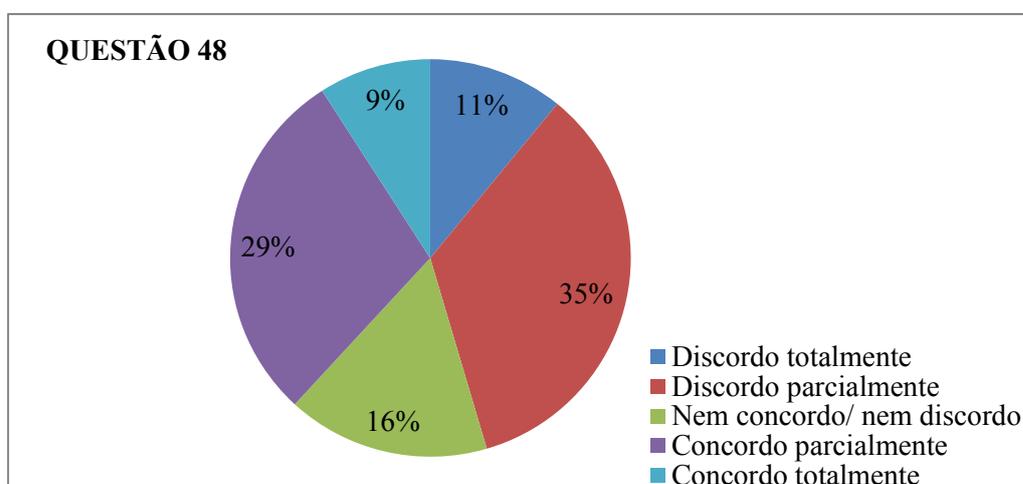


Gráfico 54 – Representação sobre realização de alianças.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

Em relação à afirmativa da questão, a discordância predomina com 46% (11+35), tendo a concordância 38% (29+9). Para Choo (2003), o escaneamento ambiental possui dois objetivos principais: buscar informações que permitam que a empresa reconheça tendências e desenvolvimento que causarão impacto na organização e identificar temas e assuntos que necessitem de análise posterior. Este fator facilitador não é afirmado pelos respondentes, representando um ponto de melhoramento.

As respostas das questões 46 a 48 tratam do “Aprendizado com o Ambiente” onde dominaram exclusivamente os fatores inibidores à GC. O resultado demonstra que a Organização não tem conseguido uma interação favorável com o ambiente externo, a fim de que o aprendizado proporcionado traga contribuições importantes para a GC. O fluxo de informações e conhecimentos entre o meio interno e externo são responsáveis pela criação de novos conhecimentos ao mesmo tempo em que permite inovações, assegurando um diferencial para a empresa se manter competitiva no mercado (LIMA, 2012).

4.3 Visão global dos fatores facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento

A tabela 6 apresenta uma visão global das respostas obtidas para cada pergunta da parte B do questionário (APÊNDICE C) em função da tabulação de seus dados (APÊNDICE G). A forma de apresentação das informações com o respectivo percentual associado às opções de respostas de cada pergunta subsidia possibilidades de intervenções pontuais futuras para ajustamento de situações desfavoráveis à gestão do conhecimento e seus possíveis reflexos no cumprimento das metas estabelecidas pela empresa.

O volume de registro de resposta na opção *nem concordo/nem discordo* merece atenção, pois pode ser uma manifestação de uma provável falta de entendimento dos objetivos empresariais.

Tabela 6 – Visão global das respostas às perguntas do questionário

Questão	Discordo totalmente/ Discordo parcialmente	Concordo parcialmente/ Concordo totalmente	Nem concordo/ Nem discordo
1 - A macro estratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	45%	31%	24%
2 - Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.	44%	23%	33%
3 - A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	14%	75%	11%
4 - A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	67%	20%	13%
5 - As fontes de informações (sistemas, banco de dados, intranet, manuais) estão estruturadas favoravelmente à realização do trabalho.	56%	40%	4%

6 - Todos procuram os canais possíveis e neles obtêm com rapidez as informações para a realização do seu trabalho.	71%	11%	18%
7 - As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	45%	31%	24%
8 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "Know-how" existente na empresa para possíveis melhorias futuras.	45%	24%	31%
9 - A missão, a visão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.	31%	56%	13%
10 - Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.	24%	69%	7%
11 - Existe uma grande honestidade na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	32%	37%	31%
12 - As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	24%	45%	31%
13 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	58%	16%	26%
14 - Estimula-se a experimentação. Novas ideias são valorizadas. Há liberdade para tentar e falhar. Há permissão para discutir ideias "bobas".	58%	11%	31%
15 - As realizações importantes são comemoradas.	18%	58%	24%
16 - Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação	16%	60%	24%
17 - Há grande tolerância para piadas e humor.	31%	33%	36%
18 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares (pessoas de vários setores) que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	58%	16%	26%
19 - Há obrigação em se desempenhar bem na função e/ou cumprir as tarefas da execução do trabalho.	18%	57%	25%
20 - O local de trabalho é um ambiente adequado (espaço físico, iluminação, climatização, ergonomia) à aplicação do conhecimento na execução do trabalho.	73%	13%	14%
21 - O modo de realização do trabalho foi ensinado/repassado, em sua maior parte, pela demonstração prática por quem fazia o trabalho anteriormente.	46%	40%	14%
22 - Eu procuro desenvolver tarefas com mais rapidez e eficiência que os outros executores.	9%	75%	16%
23 - Os layouts das salas, estações de trabalho, facilitam à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).	78%	11%	11%
24 - Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local do trabalho, para a realização de brainstorming (tempestade de ideias).	64%	20%	16%
25 - Há um uso constante de equipes temporárias (reorganizadas naturalmente e com frequência), com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores, adaptadas às demandas do ambiente competitivo.	37%	49%	14%
26 - As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	79%	5%	16%
27 - Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio da adequação de perfis para a definição das equipes de trabalho	65%	13%	22%
28 - O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	56%	24%	20%

29 - Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo setor.	6%	87%	7%
30 - A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	66%	9%	25%
31 - Existe preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.	60%	29%	11%
32 - Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.	49%	29%	22%
33 - Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	44%	25%	31%
34 - O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ ou às necessidades estratégicas da empresa.	17%	72%	11%
35 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades pessoais nesta Empresa	64%	11%	25%
36 - O conhecimento é reconhecido como o principal recurso e a Gestão do Conhecimento é importante para o desenvolvimento da organização.	36%	42%	22%
37 - Percebe-se que o conhecimento é visto como poder, gerando nas pessoas sentimento contrário ao seu compartilhamento.	58%	15%	27%
38 - As orientações de seu gestor imediato facilitam a realização do seu trabalho e ajudam a decidir o que deve fazer para aprender mais.	24%	56%	20%
39 - A descoberta de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e implantada na área pelo gestor imediato.	31%	42%	27%
40 - A implantação de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e adotada pelas pessoas que realizam o mesmo tipo de tarefa.	40%	33%	27%
41 - Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).	24%	62%	14%
42 - Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	49%	24%	27%
43 - Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	39%	32%	29%
44 - Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	41%	44%	15%
45 - Resultados são amplamente divulgados.	28%	54%	18%
46 - A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.	42%	29%	29%
47 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).	29%	26%	45%
48 - A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.	46%	38%	16%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

Observa-se que algumas afirmativas tiveram concordância com percentuais superiores a 55%. Estes resultados, marcados em verde na Tabela 6, sinalizam pontos onde as dimensões da Gestão do Conhecimento, propostas por Terra (2005) mostram resultados favoráveis dentro da Agência. Destacam-se:

- Dimensão “Cultura Organizacional”: questão 9 (56%), questão 10 (69%), questão 15 (58%) e 16 (60%).
- Dimensão “Organização e Processos de Trabalho”: questão 19 (57%) e questão 22 (75%).
- Dimensão “Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos” com a questão 29 (87%).
- Dimensão “Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento”: questão 34 (72%) e questão 38 (56%).
- Dimensão “Mensuração de Resultados” com a questão 41 (62%).

Por outro lado, observam-se também que muitas afirmativas, marcadas em vermelho na Tabela 6, tiveram discordâncias com percentuais superiores a 55%, sinalizando pontos onde as dimensões da gestão do conhecimento, propostas por Terra (2005) têm sido negativas dentro da Agência (exceto para a interpretação da resposta da questão 35). Destacam-se:

- Dimensão “Sistemas de Informação e Comunicação”: questão 4 (67%), questão 5 (56%) e questão 6 (71%).
- Dimensão “Cultura Organizacional”: questão 13 (58%), questão 14 (58%) e questão 18 (58%).
- Dimensão “Organização e Processos de Trabalho”: questão 20 (73%), questão 23 (78%) e questão 24 (64%).
- Dimensão “Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos”: questão 26 (79%), questão 27 (65%), questão 28 (56%), questão 30 (66%) e questão 31 (60%).
- Dimensão “Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento”: questão 35 (64%) e questão 37 (58%).

Vários registros nas opções de resposta nem concordo/nem discordo, marcados em amarelo na Tabela 6, tiveram percentuais superiores a 30% que sinalizam uma possível falta de compreensão da questão, opção de neutralidade ou dificuldade de achar uma resposta. Em todos os casos, estas questões precisam ser analisadas. Destacam-se:

- Dimensão “Estratégia e Administração” com a questão 2 (33%).
- Dimensão “Sistemas de Informação e Comunicação” com a questão 8 (31%).
- Dimensão “Cultura Organizacional”: questão 11 (31%), questão 12 (31%), questão 14 (31%) e questão 17 (36%).
- Dimensão “Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento” com a questão 33 (31%).
- Dimensão “Aprendizado com o Ambiente” com a questão 47 (45%).

O resultado favorável ao fator facilitador em “Estratégia e Administração” sinaliza que aspectos relacionados à macro estratégia, visão, pontos fortes e forma de condução das metas empresariais tem sido divulgados e alcançados parcialmente seus objetivos. Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

Em relação aos “Sistemas de Informação e Comunicação”, tal resultado requer que tais sistemas sejam analisados, revistos, reestruturados ou aperfeiçoados de modo que funcionem favoravelmente à gestão do conhecimento. É importante ressaltar que vários autores descrevem a Comunicação dentro da organização como sendo um item fundamental para a criação de um ambiente propício à Gestão do Conhecimento (CHOO, 2003).

O resultado favorável ao fator inibidor em “Cultura Organizacional” demanda que atuações pontuais são necessárias nos componentes da dimensão para existência de condições benéficas à gestão do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998) muitos são os fatores culturais que impedem o compartilhamento do conhecimento nas organizações e precisam ser superados para a boa fluência da gestão do conhecimento.

Em “Organização e Processos de Trabalho” deve-se atuar na revisão e reorganização dos processos de trabalho para o favorecimento da Gestão do Conhecimento. Bom Sucesso (2002) avalia que as organizações devem investir continuamente na melhoria dos processos, no enriquecimento do trabalho e das condições de trabalho, na capacitação e desenvolvimento dos profissionais, na prática do *feedback*, nas relações interpessoais e em programas de conscientização, que melhorem a vida no trabalho.

Na dimensão “Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos”, a forma de condução destas políticas e práticas requer ações de melhorias para que o descrédito dos colaboradores não invalide práticas para a Gestão do Conhecimento. Segundo Gutierrez

(1995, p. 72), “compete às empresas adotar os sistemas de gestão de recursos humanos, em função das suas realidades, orientando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos”.

Em “Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento” a fragilidade do resultado pode ser reflexa de divergências no entendimento dos objetivos e propostas da Gestão do Conhecimento que precisam ser clareadas e reforçadas junto aos colaboradores. Para Gonçalves e Kolb (2010, p. 1), a gestão do conhecimento “é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Na dimensão “Mensuração de Resultados”, há de existir uma preocupação para formas de mensuração e distribuição de resultados obtidos a partir da eficácia da gestão do conhecimento no ambiente empresarial. Em virtude dos ativos intangíveis da organização, o valor de mercado das empresas tende a ser muito maior do que o valor patrimonial, especialmente para àquelas baseadas no conhecimento (SILVA, 2002).

Na dimensão “Aprendizado com o Ambiente”, aspectos relacionados às vantagens proporcionadas para a Organização pela interação com o ambiente demonstram a necessidade do desenvolvimento de ações para os benefícios proporcionados por esta dimensão à Gestão do Conhecimento. Segundo Terra (2005, p. 197), “O cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas”.

A dimensão “Sistemas de Informação e Comunicação”, que foi considerada inibidora da GC, pode estar na base das respostas obtidas acima, tendo em vista demonstrar a maior força dentro da Instituição pesquisada.

O Gráfico 55 traz, numa visão panorâmica, isto é, o resultado da avaliação de todas as gerações (*Baby Boomers*, “X” e “Y”) para cada dimensão apresentada nos itens 5.2.1 a 5.2.8, a partir da tabulação dos dados dos respondentes (APÊNDICE H). As dimensões apresentam os respectivos percentuais da prevalência entre os fatores facilitadores e os fatores inibidores da Gestão do Conhecimento, possibilitando a visualização do desempenho de cada dimensão.

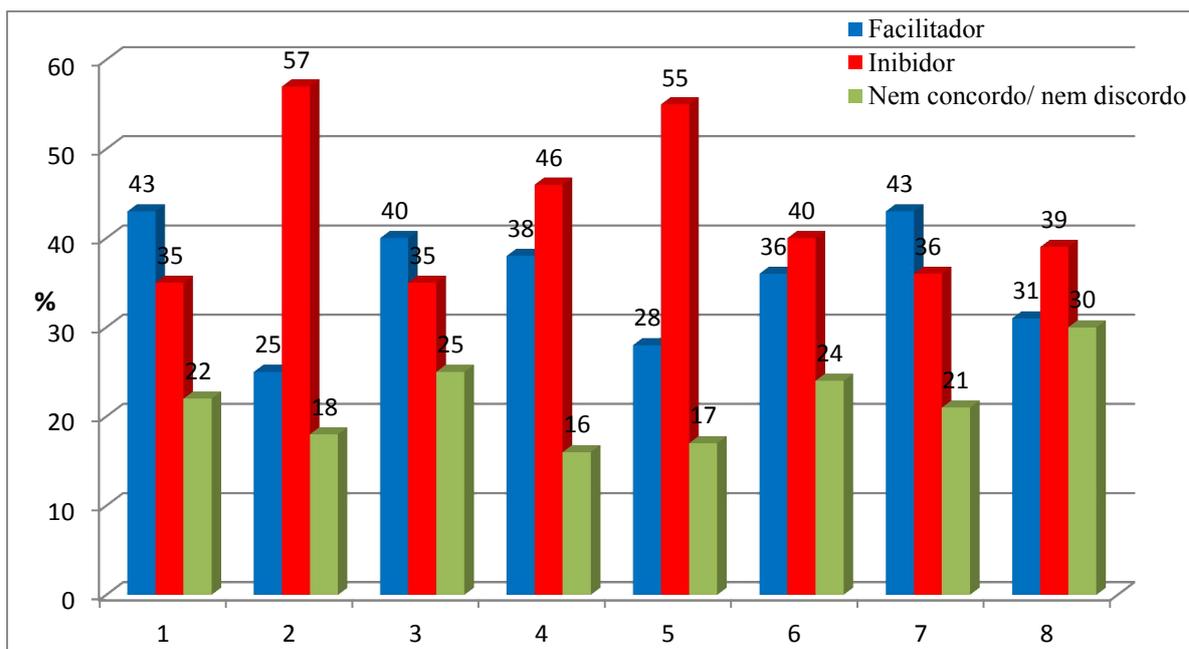


Gráfico 55 – Avaliação das dimensões por todos os respondentes.

1 - Estratégia e Administração. 2 - Sistemas de Informação e Comunicação; 3 - Cultura Organizacional. 4 - Organização e Processos de Trabalho; 5 - Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos. 6 - Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento; 7 - Mensuração de Resultados. 8 - Aprendizado com o Ambiente.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

As dimensões 2, 4 e 5 se destacam como sendo altamente inibidoras da GC e que precisam ser profundamente analisadas. As dimensões 1, 3 e 7 se destacam como sendo facilitadoras. Os registros nem concordo/nem discordo aparecem em todas as dimensões com valores que variam de 16 a 30% e também merecem análise por parte da Agência.

A tabela 7 apresenta dentro de cada dimensão avaliada para a GC, a resposta com maior resultado na visão de cada uma das gerações (*Baby Boomers*, “X” e “Y”) a partir da tabulação dos dados dos respondentes (APÊNDICE H). O entendimento da relação entre o maior resultado para determinada geração é facilitado pela atribuição da mesma coloração estabelecida na legenda à denominação da geração.

Tabela 7 – Avaliação das dimensões por cada geração

DIMENSÃO	GERAÇÃO	DT/DP		NC/ND		CP/CT	
		QTDE RESPOSTAS	%	QTDE RESPOSTAS	%	QTDE RESPOSTAS	%
ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO	<i>Baby Boomers</i>	15	26,32	15	40,54	27	38,03
	X	33	57,89	16	43,24	38	53,52
	Y	9	15,79	6	16,22	6	8,45
	TOTAL	57	100,00	37	100,00	71	100,00
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	<i>Baby Boomers</i>	47	29,94	17	34,69	31	44,93
	X	85	54,14	27	55,10	33	47,83
	Y	25	15,92	5	10,20	5	7,25
	TOTAL	157	100,00	49	100,00	69	100,00
CULTURA ORGANIZACIONAL	<i>Baby Boomers</i>	54	27,98	52	38,24	83	37,56
	X	118	61,14	63	46,32	110	49,77
	Y	21	10,88	21	15,44	28	12,67
	TOTAL	193	100,00	136	100,00	221	100,00
ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO	<i>Baby Boomers</i>	59	33,15	20	32,26	53	36,55
	X	101	56,74	29	46,77	74	51,03
	Y	18	10,11	13	20,97	18	12,41
	TOTAL	178	100,00	62	100,00	145	100,00
POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	<i>Baby Boomers</i>	57	31,32	16	28,57	41	44,57
	X	105	57,69	30	53,57	39	42,39
	Y	20	10,99	10	17,86	12	13,04
	TOTAL	182	100,00	56	100,00	92	100,00
POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO	<i>Baby Boomers</i>	62	31,16	36	30,77	73	40,78
	X	111	55,78	62	52,99	88	49,16
	Y	26	13,07	19	16,24	18	10,06
	TOTAL	199	100,00	117	100,00	179	100,00
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	<i>Baby Boomers</i>	28	28,28	20	35,09	47	39,50
	X	57	57,58	30	52,63	58	48,74
	Y	14	14,14	7	12,28	14	11,76
	TOTAL	99	100,00	57	100,00	119	100,00
APRENDIZADO COM O AMBIENTE	<i>Baby Boomers</i>	19	29,69	23	46,00	15	29,41
	X	38	59,38	22	44,00	27	52,94
	Y	7	10,94	5	10,00	9	17,65
	TOTAL	64	100,00	50	100,00	51	100,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015)

Para a geração *Baby Boomers* se sobressaem os fatores facilitadores nas dimensões Sistemas de Informação e Comunicação, Organização e Processos de Trabalho, Políticas e Práticas para a Gestão de Recursos Humanos, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento e para Mensuração de Resultados. Interessante é verificar que para esta geração não se evidencia o

fator inibidor para nenhuma dimensão avaliada. Tal fato pode estar associado ao fato de serem “fieis às organizações, vestem a camisa” (MALAFAIA, 2011, ver Quadro 5, p. 65 desta dissertação), que se constitui em uma das características da geração *Baby Boomers*.

Em relação à geração “X”, se destacam os fatores inibidores nas dimensões Estratégia e Administração, Cultura Organizacional, Organização e Processos de Trabalho, Políticas e Práticas para a Gestão de Recursos Humanos, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento, Mensuração de Resultados e para Aprendizado com o Ambiente, ocorrendo exceção apenas para a dimensão Sistemas de Informação e Comunicação. Uma das características desta geração, definida como “não se comprometerem muito com as organizações” (MALAFAIA, 2011, ver Quadro 5, p. 65 desta dissertação) pode ser influência refletida neste resultado.

Por outro lado, para a geração “Y”, os resultados se destacam na resposta que caracteriza a neutralidade (*nem concordo/nem discordo*). Observam-se tais ocorrências nas dimensões Estratégia e Administração, Cultura Organizacional, Organização e Processos de Trabalho, Políticas e Práticas para a Gestão de Recursos Humanos e para, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento. Porém, em Aprendizado com o Ambiente prevalece o fator facilitador; em Sistemas de Informação e Comunicação e, em Mensuração de Resultados prevalece o fator inibidor. Os destaques de resultados extremos apresentados para esta geração podem estar relacionados à sua característica de “lealdade não às empresas, mas a fatores que valorizam (crescimento, ambiência, bônus) (MALAFAIA, 2011, ver Quadro 5, p. 6 desta dissertação) MALAFAIA, 2011, ver Quadro 5, p. 65 desta dissertação).

O posicionamento de cada uma das gerações (*Baby Boomers*, “X” e “Y”) frente ao aspecto prevaemente a ela, considerando-se cada dimensão avaliada da GC, consiste em uma forma de identificação de como ocorre a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento na Instituição.

4.4 Influência das gerações quanto às dimensões da Gestão do Conhecimento

A Tabela 8 apresenta os resultados da visão de cada uma das gerações (*Baby Boomers*, “X” e “Y”) para as dimensões do conhecimento de Terra (2005), considerando-se os dados avaliados pelos respondentes (APÊNDICE I).

Para se conhecer o desempenho das dimensões para as três gerações simultaneamente, a análise é feita no sentido horizontal (em linha), considerando-se: a identificação tanto da opção de resposta predominante, como os dados que se sobressaem em DT/DP e/ou CP/CT; dados com percentual de resposta igual ou maior que 30% na opção NC/ND.

Para se conhecer na visão de cada geração em separado, se a dimensão é facilitadora ou inibidora à GC, a análise é feita no sentido vertical (de cima para baixo), buscando-se a identificação de qual a opção de resposta (DT/DP e CP/CT) é predominante. A coloração em verde na tabela equivale à opção facilitadora; em vermelho, corresponde à opção inibidora; em amarelo, representa empate entre as opções.

Em função da existência de características, cenários e contextos específicos inerentes a cada geração, os resultados possibilitam a identificação de prováveis visões coincidentes e divergentes em relação à gestão do conhecimento. Esta análise é importante frente à realidade da convivência simultânea de três gerações no mesmo ambiente de trabalho e a busca do cumprimento das metas da organização.

Em relação à dimensão 1, observa-se que houve uma diferença entre as gerações, sendo que os *Baby Boomers* apresentaram a maior concordância (48%) e a geração “Y” a menor (28%). Ressalta-se que a “Y” discorda em maior grau (43%), representando um grande inibidor para a GC, nesta dimensão.

No que diz respeito à dimensão 2, verifica-se que é unânime a visão de discordância entre todas as gerações. A maior discordância (72%) da “Y” e a menor (49%) da *Baby Boomers*. O resultado da dimensão se constitui em um inibidor à GC.

Com relação à dimensão 3, ocorre diferença entre as visões das gerações, sendo a maior concordância apresentada pelos *Baby Boomers* (49%) e a geração “X”, a menor (38%). Ressalta-se a o nível de discordância da “X” (40%), cujo índice se caracteriza em um inibidor

à GC. O registro na opção nem concordo/nem discordo para a *Baby Boomers* (30%) e “Y” (30%) precisam ter as causas detalhadamente examinadas.

Tabela 8 - Visão de cada geração às dimensões de Terra (2005)

Geração	<i>Baby Boomers</i> entre 1945-1960			"X" entre 1961-1980			"Y" entre 1981-1999		
	%			%			%		
Dimensão	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
1 – Estratégia e Administração	26	48	26	38	44	18	43	28	29
2 – Sistemas de Informação e Comunicação	49	33	18	59	23	18	72	14	14
3 – Cultura Organizacional	21	49	30	40	38	22	30	40	30
4 – Organização e Processos de Trabalho	45	40	15	50	36	14	37	37	26
5 – Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos	50	36	14	60	23	17	48	28	24
6 – Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento	36	43	21	42	34	24	41	29	30
7 – Mensuração de Resultados	32	48	20	39	40	21	40	40	20
8 – Aprendizado com o Ambiente	33	26	41	44	31	25	33	43	24

Legendas: discordo totalmente/discordo parcialmente = DT/DP; concordo parcialmente/concordo totalmente = CP/CT; nem concordo/nem discordo = NC/ND.

 Facilitadora  Inibidora  Empate entre as opções

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2015).

No que se refere à dimensão 4, todas as gerações comungam da visão de discordância, sendo que a “Y” apresenta a menor (37%) e a “X” a maior (50%). A dimensão se constitui em um inibidor à GC.

Quanto à dimensão 5, a discordância é o resultado comum a todas as gerações. O menor índice apresentado é da “Y” (48%) e o maior é da “X” (60%). O pragmatismo característico da “X” faz com que seu nível de exigência se destaque nos resultados. A dimensão se constitui em um inibidor à GC.

No tocante à dimensão 6, existe diferença nas avaliações entre as gerações, sendo que a maior discordância (42%) é da “X”, a menor (36%) é da *Baby Boomers*. A *Baby Boomers* se destaca

na concordância (43%). O registro na opção nem concordo/nem discordo para a “Y” (30%) requer uma apuração minuciosa em suas causas.

Quanto à dimensão 7, para todas as gerações a concordância é predominante, sendo a maior (48%) para a *Baby Boomers*, sendo a menor (40%) para “X” e “Y” ao mesmo tempo. O resultado da dimensão se constitui em um inibidor à GC.

No tocante à dimensão 8, ocorreram diferenças nas avaliações pelas gerações. A maior discordância (44%) é na “X”, seguida de (33%) na “Y” e na *Baby Boomers*. A “Y” evidencia-se no grau de concordância (43%) favorável à GC. O registro para a *Baby Boomers* (41%) na opção nem concordo/nem discordo precisa de um exame mais detalhado das causas. Esta dimensão valoriza a criação de elos entre o ambiente interno e externo, buscando aproximação com os clientes como uma prática para as organizações que querem ter um posicionamento estratégico proativo. A importância desta interação com o ambiente é evidenciada para a geração “Y” que, em função de algumas de suas características, tais como “valorizam o multiculturalismo e as diferenças”, “são orientados aos resultados”, “trabalha para contribuir – ultrapassar seus próprios limites” e, “fazer a diferença”, (MALAFAIA, 2011) pode contribuir significativamente ao alcance dos resultados organizacionais esperados, desde que sejam adotadas práticas cotidianas eficazes à GC.

Observa-se que não ocorreu concordância com percentuais superiores a 50% em nenhuma das dimensões avaliadas por todas as gerações respondentes à pesquisa.

Os resultados apresentados a seguir são decorrentes da análise no sentido vertical da Tabela 8, onde se visualiza, na visão de cada geração em separado, qual a dimensão é facilitadora ou inibidora à GC.

As dimensões facilitadoras a GC para a geração *Baby Boomers* foram Estratégia e Administração, Cultura Organizacional, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento e, Mensuração de Resultados; as inibidoras foram Sistema de Informação e Comunicação, Organização e Processos de Trabalho, Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos e, Aprendizado com o Ambiente.

As dimensões facilitadoras a GC para a geração “X” foram Estratégia e Administração e, Mensuração de Resultados; as inibidoras foram Sistema de Informação e Comunicação, Cultura Organizacional, Organização e Processos de Trabalho, Políticas e Práticas para

Administração de Recursos Humanos, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento e, Aprendizado com o Ambiente.

As dimensões facilitadoras a GC para a geração “Y” foram Cultura Organizacional e, Aprendizado com o Ambiente; as inibidoras foram Estratégia e Administração, Sistema de Informação e Comunicação, Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos e, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento. Para as dimensões Organização e Processos de Trabalho e Mensuração de Resultados ocorreu igualdade nos resultados que as classificam ao mesmo tempo como facilitadoras e inibidoras à GC.

As dimensões “Sistemas de Informação e Comunicação”, “Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos” e, “Organização e Processos de Trabalho”, são dimensões cujos resultados são desfavoráveis à GC. Para estas dimensões, a Agência precisa adotar ações para a reversão da avaliação de pontos onde as dimensões da gestão do conhecimento propostas por Terra (2005) são inibidoras da Gestão do Conhecimento.

4.5 Influência das gerações nos fatores facilitadores e dificultadores para o cumprimento das metas.

Para saber a influencia das gerações na escolha de fatores facilitadores e dificultadores para o cumprimento das metas, foram disponibilizados espaços, ao final da parte B (APÊNDICE C) do questionário, para os que desejassem fazer o registro destas informações. Com base nos registros, foi possível identificar vários grupos de Fatores facilitadores e Fatores dificultadores, por geração, para o cumprimento das metas.

Para a geração *Baby Boomers*:

- Facilitadores: demanda espontânea de clientes (iniciativa própria à procura de atendimento); relacionamento com os clientes (oportunidades de oferecimento); mensuração de resultados (definição, divulgação, acompanhamento, premiação pelo cumprimento das metas); marca CAIXA (solidez, tradição, segurança, confiança); publicidade e propaganda; custo dos serviços inferior à concorrência; capilaridade da rede de atendimento (Lotéricos/Correspondente Bancário); base ampla de clientes;

empenho/competência/comprometimento da equipe; treinamentos/reuniões operacionais; existência de áreas de suporte para dúvidas normativo-operacionais.

- Dificultadores: falta de análise do perfil dos clientes (oferecer produto certo para o cliente certo); volume excessivo de clientes (demanda superior à capacidade de atendimento); metas incompatíveis com o mercado; ingerência governamental nos negócios; volume de atendimento (demanda superior à capacidade de atendimento); concorrência mercadológica; quantidade insuficiente de funcionários; má divisão das tarefas por postos de trabalho; jornada de trabalho excessiva; retrabalho; sistemas tecnológicos obsoletos (em quantidade, em velocidade de resposta); estrutura física inadequada para a Agência; indisponibilidade de tempo para treinamentos.

Para a geração “X”

- Facilitadores: demanda espontânea de clientes (iniciativa própria à procura de atendimento); mensuração de resultados (definição, divulgação, acompanhamento, premiação pelo cumprimento das metas); marca CAIXA (solidez, tradição, segurança, confiança); publicidade e propaganda; custo dos serviços inferior à concorrência; capilaridade da rede de atendimento (Lotéricos/Correspondente Bancário); base ampla de clientes; empenho/competência/comprometimento da equipe; nível intelectual; baixo turnover; coordenação dos resultados pelo gestor da equipe; treinamentos/reuniões operacionais; melhorias nos sistemas de TI.

- Dificultadores: volume excessivo de clientes (demanda superior à capacidade de atendimento); falta de disponibilização de créditos automáticos via TI; metas incompatíveis com o mercado; planejamento/execução ineficaz (apagamento de “incêndios” diários com vários focos); ingerência governamental nos negócios; cadastro de clientes incompletos; volume de atendimento (demanda superior à capacidade de atendimento); quantidade insuficiente de funcionários; má divisão das tarefas por postos de trabalho; atuação com falta de visão para o todo (foco exclusivo no que faz na área que trabalha); resistência a mudanças; sistemas tecnológicos obsoletos (em quantidade, em velocidade de resposta); estrutura física inadequada para a Agência; indisponibilidade de tempo para treinamentos; burocracia.

Para a geração “Y”

- **Facilitadores:** demanda espontânea de clientes (iniciativa própria à procura de atendimento); mensuração de resultados (definição, divulgação, acompanhamento, premiação pelo cumprimento das metas); fatia de participação no mercado; custo dos serviços inferior à concorrência; base ampla de clientes; empenho/competência/comprometimento da equipe; treinamentos/reuniões operacionais; existência de áreas de suporte para dúvidas normativo-operacionais; melhorias nos sistemas de TI.
- **Dificultadores:** volume excessivo de clientes (demanda superior à capacidade de atendimento); metas incompatíveis com o mercado; quantidade insuficiente de funcionários; má divisão das tarefas por postos de trabalho; sistemas tecnológicos obsoletos (em quantidade, em velocidade de resposta); rotinas operacionais mal planejadas (processos de atendimento inadequados).

4.6 Discussão dos resultados: influência das gerações na forma de gerenciar o conhecimento

Com base nas análises realizadas, pode-se concluir que existe influência das diferentes gerações na forma de se portar em relação à GC, com base nas dimensões de Terra (2005).

Em relação à dimensão 1, Administração e Estratégia, observa-se que houve uma diferença entre as gerações, sendo que os Baby Boomers apresentaram a maior concordância (48%) e a Y a maior discordância (43%), representando um grande inibidor para a GC. Este resultado sinaliza que ações pontuais devem ser adotadas para fortalecimento da concordância e para reverter o fator inibidor nesta dimensão.

No que diz respeito à dimensão 2, Sistemas de Informação e Comunicação, verifica-se que é unânime a visão de discordância entre todas as gerações. A maior discordância (72%) da “Y” e a menor (49%) da Baby Boomers. O resultado da dimensão se constitui em um inibidor à GC em todas as gerações e precisa ser revertido. Os resultados sinalizam que o processo de comunicação apresenta grandes deficiências e precisa ser revisto dentro da Agência.

Com relação à dimensão 3, Cultura Organizacional, ocorre diferença entre as visões das gerações, sendo a maior concordância apresentada pelos *Baby Boomers* (49%) e, a menor pela geração “X” (38%) que, também tem a maior discordância (40%) que consiste em inibidor para a GC. Os registros na opção nem concordo/nem discordo precisam ser examinados e a dimensão precisa ser fortalecida

No que se refere à dimensão 4, Organização e Processos de Trabalho, todas as gerações comungam da visão de discordância, sendo que a “Y” apresenta a menor (37%) e a “X” a maior (50%). O resultado da dimensão se caracteriza como um inibidor à GC e precisa ser retrocedido. Os resultados expressam que as condições mínimas, adequadas e necessárias para a realização do trabalho precisam ser reformuladas na Agência.

Quanto à dimensão 5, Políticas e Práticas para a Administração de Recursos Humanos, a discordância é o resultado comum a todas as gerações. O menor índice apresentado é da “Y” (48%) e o maior é da “X” (60%). É preciso retroceder este resultado que faz a dimensão ser um inibidor à GC. Os resultados demonstram que maior atenção na condução dos aspectos relacionados aos cuidados com as pessoas precisa ser efetivada.

No tocante à dimensão 6, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento, existe diferença nas avaliações entre as gerações, resultando em um inibidor à GC, sendo que a maior discordância (42%) é da “X”, a menor (36%) é da *Baby Boomers* que, se destaca na concordância (43%). Os registros na opção nem concordo/nem discordo precisam ser examinados e a dimensão consolidada.

Quanto à dimensão 7, Mensuração de Resultados, para todas as gerações, a concordância é predominante, sendo a maior (48%) para a *Baby Boomers*, sendo a menor (40%) para “X” e “Y” ao mesmo tempo, correspondendo em um facilitador à GC. O resultado demonstra a perícia da Organização nas formas e meios para alcançar seus objetivos empresariais, resultando à dimensão aplicação de ações para sua manutenção.

No tocante à dimensão 8, Aprendizado com o Ambiente, ocorreram diferenças nas avaliações pelas gerações. A maior discordância (44%) é na “X”, a menor de (33%), na “Y” e na *Baby Boomers*. A “Y” evidencia-se no grau de concordância (43%) favorável à GC. Os registros na opção nem concordo/nem discordo precisam ser detalhados. As oportunidades proporcionadas pela relação com o ambiente externo precisam ser dimensionadas e equacionadas pela Agência para as possíveis oportunidades de contato.

Como contribuições para ações corretivas a serem implantadas pela Agência, nas três dimensões críticas, citam-se:

- Em “Sistemas de Informação e Comunicação”: identificar as falhas no sistema de comunicação que impedem sua fluidez em todos os sentidos; verificar quais os pontos da estrutura das fontes de informações desfavorece a realização do trabalho; disseminar entre os funcionários onde estão e como obter nos canais disponíveis as informações para a realização do trabalho; verificar quais os funcionários que não possuem ou estão tendo problemas de acesso à base de dados e conhecimento; implantar mecanismos que viabilizem o compartilhamento das informações; iniciar um processo de incentivo ao registro do conhecimento que transita na organização.
- Em “Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos”: criar condições para coletar dos funcionários informações nos assuntos possíveis a uma tomada de decisão no nível mais baixo da hierarquia; diagnosticar os perfis existentes nas áreas de trabalho para adequações futuras nas equipes de trabalho; identificar a visão de cada funcionário em relação à carreira e procurar auxiliar em seu planejamento; atuar na eliminação máxima possível dos fatores que fragilizam a segurança, a saúde e o meio ambiente do trabalho;
- Em “Organização e Processos de Trabalho”: cobrar das áreas responsáveis às ações de mudança da localização da Agência para outro imóvel como solução para a inadequação do local de trabalho; desenvolver o uso da técnica de brainstorming (tempestade de ideias) como forma de geração de conhecimento para uso em variadas situações; desobstruir os ambientes de trabalho dos aparatos (objetos, móveis, utensílios, equipamentos e outros pertences) estranhos ao exercício das atividades laborais diárias.

Congruente ao objetivo geral deste trabalho, o Quadro 8 traz as influências das diferentes gerações (*Baby Boomers*, “X” e “Y”) na forma de gerenciar o conhecimento a partir da discussão dos resultados apresentados.

Quadro 8 - Influências das gerações na Gestão do Conhecimento

Geração Dimensão	Baby Boomers pg 62 a 64 + <i>o quadro 5 da página 65</i>	"X" Quadro 5 da página 65 + pg 66 e 67	"Y" Quadro 5 da página 65 + pgs 67 a 72
1 – Estratégia e Administração	F - Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais	I - Se tornaram pessoas inseguras, céticas, desinteressadas e descrentes. Não se comprometem muito com a organização.	I - Tem maior dificuldade para estruturas mais hierarquizadas porque compara o grau de aderência dos objetivos da organização com suas crenças e valores.
2 – Sistemas de Informação e Comunicação	I - Eficientes no trabalho, são orientados a processos. Possuem menor domínio das tecnologias em relação às gerações "X" e "Y".	I - Resistentes ao uso de novas tecnologias tanto na vida pessoal quanto na profissional. Possuem domínio tecnológico suficiente para o exercício de suas atividades no trabalho, porém inferior em relação à geração "Y".	F - Conexão desde cedo com o mundo digital e crescimento em meio tecnológico levou ao desenvolvimento de competências diferenciadas em relação às outras gerações.
3 – Cultura Organizacional	F - Fiéis às organizações, vestem a camisa da Empresa e possuem alguns poucos empregos ao longo da vida.	I - Trabalham para viver, não vivem do trabalho nem para o trabalho, pois dão valor ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	I - A rotatividade em muitas empresas passou a ser um problema, já que trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte do perfil dos novos profissionais.
4 – Organização e Processos de Trabalho	F - Extremamente dedicados à Empresa e resilientes (conseguem se adaptar à diversidade de ambientes de trabalho).	F - Tem a profissão, a realização profissional e pessoal como pré-requisitos, valoriza o trabalho, embora gostem de informalidade e liberdade no ambiente organizacional.	Lealdade não às empresas, mas a fatores que valorizam (crescimento, ambiência, bônus)
5 – Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos	F - sabem dar oportunidade de crescimento aos seus liderados e facilita o surgimento de mudanças e de novos conhecimentos.	F - Pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.	I - Motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo
6 – Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento	F - São os mais experientes quando o assunto é atuação corporativa, defensores de teorias participativas e motivacionais.	I - É adepta do faça do seu jeito, não seguindo regras e sua recompensa é a liberdade.	I - Não se intimidam diante do líder e se manifestam independente de hierarquia ou mesmo protocolo adequado; querem ser ouvidos e querem fazer a diferença
7 – Mensuração de Resultados	F - Características de colocarem o trabalho sempre em primeiro lugar e se definem pelos resultados que alcançam. Espírito competitivo forte.	I - Os objetivos profissionais e pessoais visam a busca, por meio do trabalho, da realização dos desejos materiais e pessoais.	F - São orientados a resultados. Imediatista, pouco apreço a promessas de recompensas no futuro (aqui e agora). Recompensa: fazer a diferença.
8 – Aprendizado com o Ambiente	F - São pró-ativos em transformar o mundo para melhor. Preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho.	F - Valoriza um ambiente de trabalho com liberdade, flexibilidade e apresenta a necessidade de feedbacks.	F - aprendizado decorrente da relação com o ambiente, o diferencial dessa geração são as infinitas redes de relacionamentos criadas por meio da internet, telefonia, e networking, no decorrer de suas experiências vividas;

Legenda: F = Facilitador; I = Inibidor.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal identificar a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento de uma instituição do setor bancário. Para atingir este objetivo realizou-se um estudo de caso descritivo na Caixa Econômica Federal, Agência Sete Lagoas, que corresponde à unidade de análise desta pesquisa. A coleta de dados constou da aplicação de um questionário que possibilitou tanto a obtenção de dados gerais dos respondentes, bem como a opinião em relação às perguntas apresentadas para avaliação. As bases teóricas para o desenvolvimento do trabalho encontram-se no referencial teórico com conteúdos sobre a Sociedade do Conhecimento, os modelos de Gestão de Conhecimento, o capital intelectual nas organizações, bem como informações acerca das características das gerações que atualmente convivem no ambiente da Instituição pesquisada. Alguns passos intermediários denominados objetivos específicos foram necessários para alcançar o objetivo proposto.

O cumprimento do primeiro objetivo específico – “identificar na literatura os diferentes modelos de Gestão do Conhecimento” – foi abordado por autores que apresentam modelos que possibilitam a compreensão do conhecimento organizacional. Entre os modelos utilizados se encontram: o “Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)” que apresenta as condições evolutivas para a construção do conhecimento com destaque para a perspectiva da distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito; o “Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo (1998)” que a partir da importância da criação de significado orienta a condução da dinâmica do conhecimento organizacional. Utilizou-se também o “Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005)”, que coloca às organizações a responsabilidade pela condução, gestão e criação de condições favoráveis à disseminação do conhecimento em seus ambientes. Integrado à compreensão deste Modelo foram utilizadas as contribuições de Buoro (2005) com a correlação feita entre os fatores inibidores e facilitadores à gestão do conhecimento proposto por Terra (2005).

Em relação ao segundo objetivo específico – “identificar na literatura as características principais das diferentes gerações (Baby Boomers, X e Y)” – o conteúdo abordado apresentou em detalhes aspectos que permitiram entender as formas diferentes de ser, pensar e agir das diferentes gerações nas mais variadas situações existentes. A consideração de que as gerações

“podem ser consideradas produtos de eventos históricos” (ASSIS; MANFIO; JURKEVICZ, 2012, p. 113), foi o ponto de partida na busca do entendimento de como se dá a convivência de três gerações no ambiente de trabalho; sob quais perspectivas esta convivência pode ser avaliada em maior ou menor escala, bem como entender como estas gerações influenciam na gestão do conhecimento.

Como terceiro objetivo específico consta “pesquisar a percepção dos colaboradores das diferentes gerações de uma instituição do setor bancário, acerca dos facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento”. Alcançar este objetivo foi possível pela aplicação do mesmo questionário citado acima. Para as questões avaliadas, as análises apresentam tanto as visões de cada geração, isoladamente e simultaneamente.

Para alcançar o quarto objetivo específico - “pesquisar a percepção das diferentes gerações sobre os fatores facilitadores e dificultadores do cumprimento das metas - foi disponibilizado espaço ao final do questionário para livre registro. Predominou a ocorrência de muitos pontos coincidentes manifestados por todas as gerações no questionário. Entre os fatores facilitadores manifestados encontram-se a demanda espontânea dos clientes em procurar o atendimento da agência, as estratégias de mensuração de resultados, os custos dos serviços inferiores à concorrência, a capilaridade da rede de atendimento ao cliente, a ampla base de clientes e, a competência das equipes. Entre os fatores dificultadores manifestados estão o volume de clientes para atendimento superior à capacidade de atendimento, estabelecimento de metas incompatíveis com a característica do mercado, quantidade de funcionários insuficiente para prestação de atendimento demandada, sistemas tecnológicos incompatíveis à execução das tarefas de atendimento e, localização da agência em uma estrutura física inadequada e prejudicial à geração de negócios.

As informações sobre o perfil dos participantes revelou aspectos muito interessantes. No quesito “gênero” dos respondentes, foi observado o equilíbrio (não predominância de um sobre o outro) entre a quantidade de pessoas do gênero masculino e feminino.

Levando-se em consideração a questão do “ano de nascimento” dos respondentes, a faixa etária predominante tem idades compreendidas entre 34 e 53 anos, correspondendo à geração “X”. Associando esta informação à questão “área de atuação”, esta mesma geração tem o predomínio na ocupação das funções da área gerencial que correspondem aos gestores responsáveis pela condução das diretrizes da empresa em relação à gestão das equipes em

todos os aspectos e também para o cumprimento das metas estabelecidas. Nota-se também que a geração “Y” teve iniciado o seu processo de ocupação de funções da área gerencial. Esse processo corresponde a um momento atual de transição na empresa de oxigenação e surgimento de novos talentos para condução e continuidade dos negócios empresariais.

Para o item “formação acadêmica” vê-se um elevado nível de estudos, sendo que ter Curso Superior Completo consiste na graduação mínima entre os respondentes da pesquisa. Formação acadêmica elevada pressupõe maior nível de esclarecimento das pessoas para a geração de produtos e serviços com maior valor agregado em ativos intangíveis baseados em conhecimento entre os quais se incluem o Know-how técnico, o entendimento do cliente, a criatividade pessoal e a capacidade de inovação (BARNEY, 2002).

Sobre o “tempo de trabalho na empresa” vê-se, em um lado, o predomínio da maioria do número de empregados com tempo mínimo de trabalho a partir de 20 anos e, do outro lado, uma significativa concentração de empregado com tempo de trabalho entre 01 e 10 anos. Tal situação reflete a política governamental em determinado momento no qual não houve concurso público para admissão pela empresa, aproximadamente, entre os anos de 1990 a 2000. Sabe-se que o contato com novas pessoas e as probabilidades de trazerem e compartilharem ideias e pensamentos é salutar ao processo de inovação. A ocorrência dessa lacuna admissional na empresa precisa ser bem conduzida em relação à gestão do conhecimento, pois, as empresas, especialmente, devem também criar formas de acumular os ativos intangíveis, de criar o conhecimento, de transferi-lo e também reconhecer o conhecimento que agrega valor para a empresa (RODRIGUEZ; HELENA, 2008, p. 3).

A percepção dos colaboradores das diferentes gerações acerca dos facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento – terceiro objetivo específico – que consiste no ponto de sustentação para resposta à pergunta orientadora desta pesquisa, possibilita a identificação da influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento em uma instituição do setor bancário. A “Visão de cada geração às dimensões” (Tabela 7) contempla os dados auxiliares a este objetivo. A quantidade de dimensões facilitadoras e inibidoras à GC variou entre as gerações. A influência das gerações na forma de gerenciar o conhecimento se dá de modo direto, favoravelmente ou desfavoravelmente para cada dimensão da Gestão do Conhecimento na Organização.

Os resultados da pesquisa apontam que a geração *Baby Boomers* exerce a influência na GC via seu atributo de lealdade, valorização do status e busca da ascensão profissional dentro da Organização; “vestem a camisa”, cuja fidelidade faz com que tenham um único ou possuam alguns poucos empregos ao longo da vida; dotada de uma dedicação extrema e de grande resiliência, ou seja, capacidade em se adaptar à diversidade de ambientes de trabalho; sabem dar oportunidade de crescimento aos seus liderados e facilita o surgimento de mudanças e de novos conhecimentos; grande experiência em atuação corporativa; espírito competitivo forte que coloca o trabalho sempre em primeiro lugar e se definem pelos resultados; preocupação com a manutenção de um bom ambiente de trabalho (MALAFAIA, 2011). Para esta geração, as dimensões facilitadoras corresponderam à Estratégia e Administração, Cultura Organizacional e, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento. Por outro lado, as dimensões inibidoras à GC foram representadas por Sistema de Informação e Comunicação, Organização e Processos de Trabalho, Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos e, Aprendizado com o Ambiente;

Os resultados também sinalizam que a influencia na GC exercida pela geração “X” se dá via seu menor nível de comprometimento com a Organização em função das características pessoais de insegurança, ceticismo e descrença; apesar de detentora de conhecimento tecnológico suficiente para o exercício de suas atividades laborais, é resistente ao uso de novas tecnologias tanto na vida pessoal quanto na profissional; trabalham para viver, não vivem do trabalho nem para o trabalho, pois dão valor ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; tem a profissão, a realização profissional e pessoal como pré-requisitos, valoriza o trabalho, embora gostem de informalidade e liberdade no ambiente organizacional; dotada de pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões; valoriza um ambiente de trabalho com liberdade e flexibilidade (MALAFAIA, 2011; SANTOS *et al.* (2011). Para a geração “X”, as dimensões facilitadoras corresponderam a Estratégia e Administração e, Mensuração de Resultados. Por outro lado, as dimensões inibidoras à GC foram Sistema de Informação e Comunicação, Cultura Organizacional, Organização e Processos de Trabalho, Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento e, Aprendizado com o Ambiente.

Por outro lado, os dados sinalizam que a geração “Y” influencia na GC por características próprias, tais como, sua maior dificuldade em convivência com estruturas mais hierarquizadas porque compara o grau de aderência dos objetivos da organização com suas crenças e valores;

trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte do perfil dos novos profissionais; demanda contínua e acentuada conexão com o mundo digital, tendo em vista que o crescimento em meio tecnológico levou ao desenvolvimento de competências diferenciadas em relação às outras gerações; levam a fatores que valorizam (crescimento, ambiência, bônus) frente à lealdade à Organização; se manifesta independente de hierarquia ou mesmo protocolo adequado, pois, querem ser ouvidos e querem fazer a diferença; orientada a resultados, porém, é imediatista com pouco apreço a promessas de recompensas no futuro; aprendizado decorrente da alta interatividade com o ambiente proporcionada pela convivência e domínio das novas tecnologias (MALAFAIA, 2011; SANTOS *et al.* (2011). Para a geração “Y”, as dimensões facilitadoras corresponderam a Cultura Organizacional e, Aprendizado com o Ambiente. Por outro lado, as dimensões inibidoras à GC foram Estratégia e Administração, Sistema de Informação e Comunicação, Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos e, Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento.

Para as dimensões que apresentaram os resultados mais desfavoráveis à GC foram sugeridas ações para a reversão de cenário.

Em relação aos resultados obtidos e como contribuições para ações corretivas a serem implementadas pela Agência, nas três dimensões mais críticas, apresentam-se: atuação no conteúdo, na forma e nos meios de tráfego da comunicação em seus ambientes de trabalho; planejamento de ações a curto, médio e longo prazo para a vigência de condições favoráveis às políticas de gestão com as pessoas; intervir, rever, modificar, racionalizar, extinguir, adaptar e organizar os processos de trabalho diários em busca de melhores condições à GC e ao desempenho funcional.

Compete à Organização ter excelência na gestão dos fatores facilitadores e dificultadores da GC e, ao mesmo tempo, conhecer, entender e potencializar as diferenças entre as características das gerações para conseguir o cumprimento das metas estabelecidas.

Em relação às limitações deste trabalho, há de se convir de que a agência onde foi aplicada a pesquisa corresponde apenas a uma unidade de negócios da Empresa e possui particularidades próprias que podem ter refletido nos resultados da pesquisa. Além disso, deve-se considerar que as conclusões específicas oriundas de um estudo de caso não têm amplitude suficiente para generalizações para toda a Empresa, desempenhando única e exclusivamente o papel de um diagnóstico no contexto da unidade pesquisada. Outro aspecto relevante é que, por

questões de segurança da informação, a unidade pesquisada não pode ter sua denominação diretamente relevada e sua caracterização detalhadamente apresentada. Aspecto também relevante refere-se ao fato de que as informações possíveis de revelação sobre a caracterização da Instituição pesquisada consistem apenas no conteúdo de domínio público existente em seu site oficial na internet. Os aspectos relevantes apresentados influenciam diretamente na possibilidade ou não de publicação do trabalho.

Como o tema gestão do conhecimento tem a peculiaridade do não esgotamento em si mesmo, torna-se necessário a realização de pesquisas para aspectos não tratados neste trabalho. Como sugestões de trabalhos futuros propõe-se aplicar a mesma pesquisa em outras agências, usar outros modelos de análises na própria agência Sete Lagoas e incluir pesquisa qualitativa com as três gerações separadamente ou em grupo focal. A realização de novas pesquisas poderá negar ou confirmar contradições entre a percepção da realidade empresarial planejada e a realidade empresarial cotidiana refletida nos resultados da pesquisa.

Contradições são percebidas em relação a Sistema de Informação e Comunicação cujo resultado é desfavorável à GC na visão de todas as gerações. A Instituição possui e investe, constantemente, em várias fontes de informações (sistemas, banco de dados, intranets, manuais) com a respectiva estruturação favorável à realização do trabalho. Encontra-se a disponibilização de vários canais possíveis para obtenção com rapidez das informações para a realização do trabalho. Existe o amplo acesso para todos os funcionários à base de dados e conhecimento, possibilitando o compartilhamento das informações. Além disso, encontram-se vários programas de incentivo para o registro do conhecimento e "Know-how" existente na empresa para possíveis melhorias futuras. Ações estratégicas devem ser tomadas visando a melhor divulgação dos Sistemas de Informação e Comunicação disponíveis, tendo em vista que a existência destas ferramentas no ambiente de trabalho é fundamental para o processo de comunicação de todas as gerações.

Em relação à Organização e Processos de Trabalho vê-se um resultado da pesquisa desfavorável a este quesito, em contradição às políticas e ações empresariais adotadas. A Instituição tem priorizado ter no mercado unidades de negócios (agências) com arquiteturas modernas e favoráveis a fatores como acessibilidade e sustentabilidade. Nesta premissa consta proporcionar condições para que o local de trabalho seja um ambiente adequado (espaço físico, iluminação, climatização, ergonomia) à aplicação do conhecimento na execução do trabalho. Estudos realizados buscam fazer com que os layouts das salas e as estações de

trabalho facilitem a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). Ações definitivas precisam ser adotadas para a solução da inadequação do ambiente físico da agência para a realização do trabalho, tendo em vista que, independentemente das características próprias de cada geração, a obrigação em se desempenhar bem na função e/ou cumprir as tarefas da execução do trabalho acontece, tendo em vista que se procura desenvolver as tarefas com mais rapidez e eficiência, mesmo em condições de trabalho adversas.

Para Políticas e Práticas na Administração de Recursos Humanos o resultado da pesquisa traz contradições para macro ações estratégias vigentes. A Instituição busca da capacitação e valorização de seus recursos humanos por meio de vários programas internos de planejamento de carreira para dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências. Uma fase de mudança cultural encontra-se vigente em relação a formas de promoção e crescimento profissional, em função da implantação de sistema de avaliação por meritocracia que busca uma associação da evolução dos salários à aquisição de competências e não ao cargo ocupado. A ocorrência de um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo setor, além da implantação de um processo decisório ágil e menos burocrático, bem como a existência de uma preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho são pontos fundamentais para reversão dos resultados desfavoráveis neste quesito.

Uma revelação interessante no resultado da pesquisa está no registro da informação que atribui a “clientes”, ser, ao mesmo tempo, fator facilitador e dificultador para o cumprimento das metas. A existência dos clientes é fundamental à existência, desenvolvimento e sobrevivência para todos os ramos de negócios e tipos de empresas. Os resultados relacionados às dimensões consideradas críticas nos resultados da pesquisa podem estar influenciando neste resultado.

Destaca-se no cenário da convivência das gerações no ambiente de trabalho, a visão da geração “Y” em relação ao Aprendizado com o Ambiente. Em uma dimensão que se caracterizou como inibidora à GC, para esta geração, prevaleceu um alto percentual de concordância como sendo facilitadora à GC. Nota-se a existência de um considerável potencial da geração “Y” a ser mais bem conduzido tendo em vista os benefícios futuros gerados, uma vez que, no segmento bancário, conhecimento, domínio e a interatividade oriunda da evolução tecnológica é condição básica de sobrevivência para empresas.

Para a Academia, o trabalho traz o ineditismo da análise relacionando a GC às diferentes gerações e contribui como reflexões teóricas e práticas sobre a necessidade do uso de diferentes ferramentas e modelos de gestão do conhecimento para diferentes gerações, pois, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento tem sido utilizada para aumentar a capacidade de se gerar resultados, atingir metas e aumentar a competitividade. Os estudos sobre a Gestão do Conhecimento têm se intensificado nos ambientes acadêmicos e proporcionado o surgimento de modelos que buscam a identificação e compreensão de como o conhecimento é criado, compartilhado transmitido e acumulado.

Para a Instituição pesquisada, disponibiliza-se um diagnóstico com bases científicas que aborda a relação entre gerações e Gestão do Conhecimento no ambiente de trabalho, cujas contribuições podem ser consideráveis tanto às políticas de gestão de pessoas como às políticas de gestão de resultados. Outro ponto importante é saber que, a partir da aprovação desta dissertação e futura disponibilização no acervo interno da Instituição pesquisada, este trabalho poderá subsidiar os novos gestores que assumiram ou estarão prestes a assumir função na área gerencial da empresa com informações que contribuam para o desenvolvimento de sua carreira profissional. Além disso, no momento atual em que a geração “Y” encontra-se em ascensão na ocupação de cargos de supervisão, gerenciamento e também diretivo das empresas, o estudo constitui-se em um importante legado para a busca das melhores formas de orientação e preparação desta geração para o desempenho máximo de seu potencial. Tal contexto é importante, pois, segundo Alvarenga Neto (2008) a criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento irá agregar valor à organização, especialmente no que tange à experiência dos colaboradores e dos gestores.

O autor da dissertação atua na área gerencial e, em função de sua preocupação sobre a forma de lidar com as diferentes gerações em busca da GC, a amplitude de visão abriu perspectivas para a elaboração de novas táticas que possibilitem o uso eficaz da gestão do conhecimento na condução de sua equipe de trabalho com reflexos favoráveis à condução do cumprimento das metas. Como fechamento das considerações apresentadas neste capítulo, para o autor foi cumprido também o objetivo pessoal em entender os aspectos envolvidos no convívio entre as gerações no mesmo ambiente de trabalho e suas influências na forma de gerenciar o conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVES-MAZZOTTI, AL J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDRADE, S. I; *et al.* **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública**. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, SEGET. 2012.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: Infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANTUNES, M. T. P. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. Revista. **Contabilidade Financeira**, v. 2, n. 41, p. 21–37, Maio/Ago. 2006.
- ANTUNES, M. T. P; MARTINS, Eliseu. O Capital Intelectual integra o Goodwill. IOB – Informações Objetivas: **Temática contábil e balanços**, n. 51, p. 1-6, 2002.
- ARAGÃO, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. **REVISTA PRÁXIS**, v.3, n. 6, p.59-62, ago. 2011.
- ASSIS, J; MANFIO, G. A; JURKEVICZ, M. R. A. **As Relações Públicas no Gerenciamento Estratégico do Relacionamento entre Liderança e Geração Y**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Chapecó – SC. 2012.
- BARNEY, J. **Ganhando e sustentando vantagens competitivas**. São Paulo. Prentice Hall, 2002.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.
- BERGAMASCHI, M. L; URBINA, L. M. S. **Modelos e sistemas de gestão do conhecimento**. 15 Encontro de iniciação Científica e Pós-graduação do Instituto Tecnológica de Aeronáutica. Anais... São José dos Campos: Outubro, 2009.
- BERGERON, Bryan P. **Essentials of knowledge management**. Hoboken, New Jersey. USA.
- BOM SUCESSO, E. de P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, p. 1-15. 1995.

BRAGA, C. R. A. et al. Estratégias de sobrevivência e avanço numa organização do terceiro setor: o papel dos capacitadores do conhecimento na Junior Achievement de Minas Gerais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE** Vol. 13, N. 1. Janeiro/Março. 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem palavras para gestão do conhecimento**. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

BUORO, G. **O processo de compartilhamento de conhecimento**: estudo de caso Tenaris Confab. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **História**. 2015a. Disponível em: <http://caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 12 Abr. 2015.

CAPUANO, E. A. et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Revista Ciência e Informação. Brasília**, v. 38, n. 2, p. 19-34, Mai/Ago. 2009.

CASTANHEIRA, N. P. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 4. ed. Curitiba: Ibepe, 2008.

CAVALCANTI, M; GOMES, E; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERETTA, S. B; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**: v.3, n. 2, p. 15-24. Abr./set. 2011.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIUZI, R. M; PEIXOTO, B. R. G; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of the scanning the environment. 3. Ed. Medford: Information today, 2002.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford press, 1998.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOMBO, S. S; et. al. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COSTA, E. F; *et al.* Desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento. **Qualit@S revista eletrônica**, v. 7, n.1, 2008.

COUTINHO, L. M. S; SCAZUFCA, M; MENEZES, P. R. Métodos para estimar razão de prevalência em estudos de corte transversal. **Revista de Saúde Pública**, v. 42, n. 6, p. 992-998, 2008.

DANTE, Gloria Ponjuán. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: Impressos Universitários, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro, Campus Elsevier, 1998.

DAVENPORT, Thomas; DE LONG, D. W; BEERS, M.C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, p. 43-57, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ERICKSON, T. **E agora Geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FRAGA, R. M. **Análise e diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento**: Um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços do Médio Piracicaba – MG. Dissertação. (Mestrado). Mestrado profissional em Administração. Faculdades Pedro Leopoldo. 2011.

GARCIA-LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales**: Motivaciones y valores de La generacion Y. Barcelona: IESE Business School, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GOMES, E; BARROSO, A. C. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170. 1999.

GONÇALVES, J. O. S; KOLB, J. J. Gestão do conhecimento. **Gestão do conhecimento, tecnologia e inovação**, 2010. Disponível em: <http://julianakolb/2010/10/12/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 10 set. 2014.

GONÇALVES, S. F. R. **Gestão do conhecimento**: análise de práticas e ferramentas no âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado). Mestrado profissional em Administração. Faculdades Pedro Leopoldo. 2010.

GUNTER, B; FURNHAM, A. As crianças como consumidoras: uma análise psicológica do mercado juvenil. Coleção Horizontes pedagógicos. Trad. Aurora Narciso. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

GUTIERREZ, L.H. S. **Recursos Humanos: Uma releitura contextualista**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: USP, V.35, nº4, p.72-82, Jul/Ago.1995.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2 p. 54-63. 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LASTRES, H. M. M. *et al.* Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v.16, n. 3, p. 60-66, 2002.

LEVY, M. WEITZ, B. A. **A administração do varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, N. A. **Gestão do conhecimento no setor público: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear**. Dissertação (Mestrado). Mestrado profissional em Administração. Faculdades Pedro Leopoldo. 2012.

LLARENA, R. A. S. DUARTE, E. N. N. Gestão do conhecimento no contexto do projuvem urbano: proposta teórico conceitual de aplicação. **Questões em Rede**, Belo Horizonte: 2015. Disponível em:
<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/2641?show=full>. Acesso em: 12 Fev. 2015.

LUCCI, E. A. **A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. VII Congresso nacional de excelência em gestão. 2011. Disponível em:
http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf. Acesso em 28 fev. 2014.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: Um desafio para os gestores**. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MENETTI, S. A. P. P. **O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intensivo**. Dissertação (Mestrado). Pós-Graduação em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2013.

MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

- MODRO, N. R. **Gestão do conhecimento e governo eletrônico: uma visão sistêmica para os observatórios sobre drogas**. Tese (Doutorado). Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.
- MOHAMED, S. Safety climate in construction site environments. **Engineering Construction and Architectural Management Journal**, v. 128, n. 5, p. 375-84. 2002.
- MOTTA, P. C; GOMES, M. Z; VALENTE, P. Venderam meu futuro: crise e a nova geração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.34, n. 2, p. 20-34. 2009.
- MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 12a. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOVELLI, M. V. A. M; HOFFMANN, W.A. M; GRACIOSO, L. S. Reflexões sobre a mediação da informação na perspectiva dos usuários. **Biblionline**: João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 3-10. 2011.
- O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. Jr. **If only we knew what we know**. New York: Free Press, 1998.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova geração de líderes**. São Paulo: Integra, 2010.
- PEREIRA, F. C. M. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciências da Informação**, v. 2, n. 20, p. 39-52. 2005.
- PINHEIRO, J. C. S. **Desenvolvimento de equipe: uma prática bem sucedida**. 2004. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=352>. Acesso em 15 fev. 2015.
- PINTO, S.S; LAURINO, D. P; LUNARDI, G. L. Percepção de graduandos de diferentes gerações em relação à educação à distância. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 6, n. 2, p.245-264. 2013.
- REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003.
- REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência e Informação**, v. 31, n. 1, p. 75-83. 2001.
- ROBBINS, S. P. **A administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROCHA, A.C.S, **Fatores Facilitadores e Inibidores na Implementação de Gestão do Conhecimento em uma Associação de profissionais: O caso SAE Brasil, 2007**. Dissertação (Mestrado em Administração). USP: Universidade de São Paulo. São Paulo.

RODRIGUEZ, M. V. R.; HELENA, L. **Um modelo de gestão do conhecimento em uma empresa de energia**. II Simpósio Internacional de Transparência nos negócios. Niterói, Rio de Janeiro: Julho 2008.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração do sistema de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira, 2006.

SANTOS, C. F. *et al.* **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. SEMEAD (14). Seminários em administração. 2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2014.

SENGE, P. **A quinta disciplina: Arte e prática nas organizações**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciências e Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151. 2002.

STEHR, N. **Knowledge Societies**. Londres, Sage, 1994.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, W. e HOWE, N. **Generations: the History of America's Future, 1584 to 2069**. New York: William Morrow and Company, 1991.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir negócios, 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: sete dimensões e 100 práticas gerenciais**. São Paulo: Terra Fórum Consultores, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Biblioteca Terra fórum Consultores. 2004. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>. Acesso em: 03 mar. 2014.

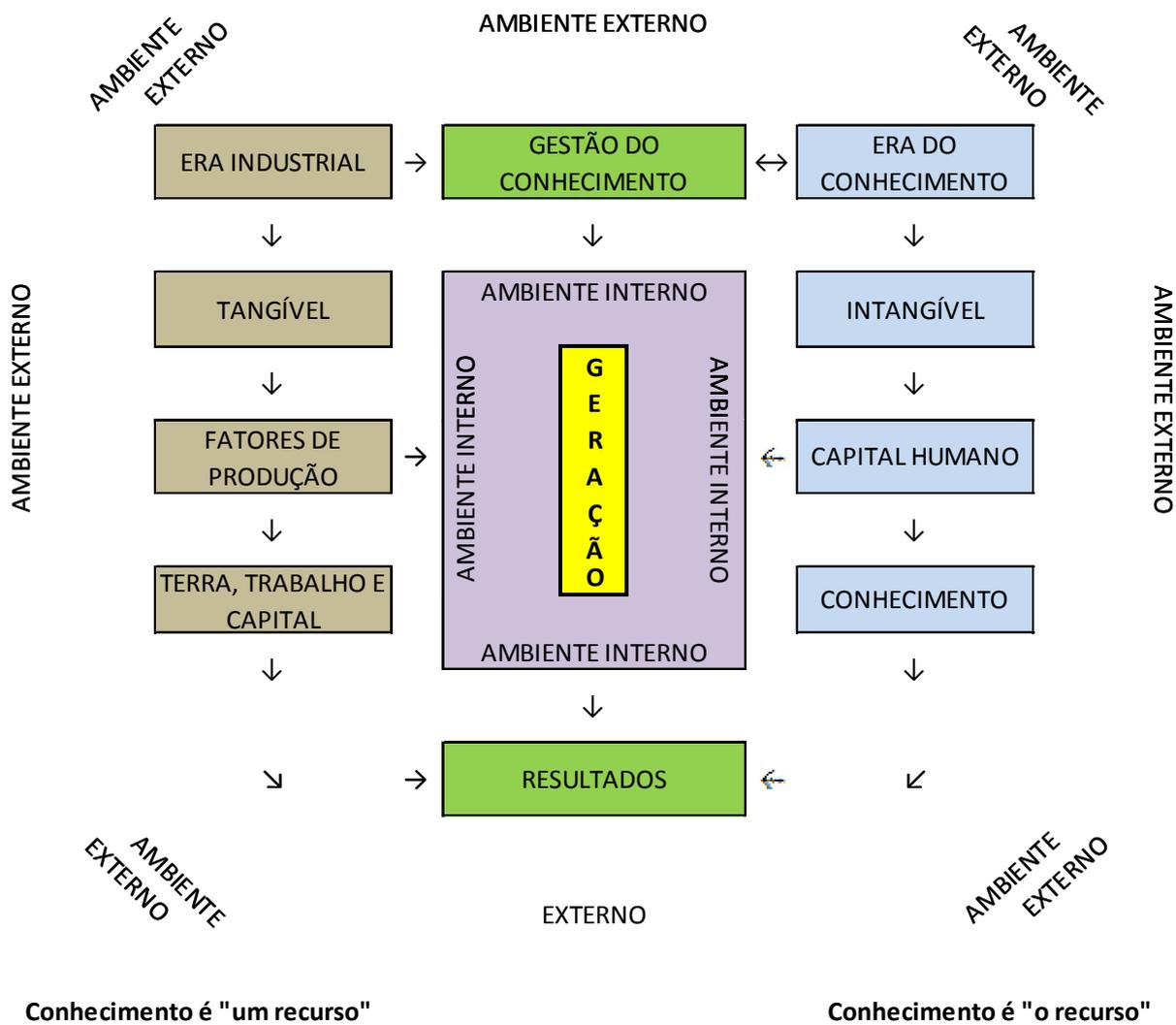
TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

- URIARTE, F. M. V. **Portal corporativo como canal para gestão do conhecimento.** Dissertação (Mestrado) Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2006.
- VASCONCELOS, M.C.R.L. **Cooperação Universidade/Empresa na Pós-Graduação:** Contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. 2000.
- VASCONCELOS, M.C.R.L. (org.). **Gestão Estratégica da Informação, do Conhecimento e das Competências no ambiente educacional:** vencendo desafios na busca de novas oportunidades de aprendizado, inovação e competitividade. Curitiba: Juruá, 2008.
- VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas:** v.41, n. 4, p. 98-102, Out./Dez. 2001.
- VELOSO, F. R. V.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.
- VIANA, M. A. **Comprometimento Organizacional:** Estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal. Dissertação (Mestrado). Mestrado profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2012.
- VON KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- WADA, E. K; CARNEIRO, N. A. As necessidades da geração y no cenário de eventos empresariais. **Contribuciones a la Economía,** Maio, 2010.
- WALTZ, Edward. **Knowledge management in the intelligence enterprise.** Artech House information warfare library, 2003.
- WATSON, Ian. **Applying knowledge management techniques for building corporate memories.** San Francisco: Morgan Kaufmann / Elsevier Science, 2003.
- YIN R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Visão panorâmica da pesquisa.



Apêndice B - Orientações para aplicação do questionário da pesquisa.

Meu nome é Armando Jorge de Jesus, estou na fase final do curso de Mestrado em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo. Como um dos requisitos para me formar, estou escrevendo a dissertação sobre o tema Gestão do Conhecimento.

Compreende-se que a gestão do conhecimento é a somatória de vários esforços que buscam orientar a empresa para um eficaz *processo de produção e uso do conhecimento, transformando-o em um diferencial competitivo*. Nessa somatória, definem-se esforços para criar, adquirir, disseminar, compartilhar e usar o conhecimento, visando o atingimento das metas organizacionais e o aumento da competitividade empresarial.

A pesquisa em questão é um estudo de caso que está sendo feito na CAIXA com a devida autorização da empresa.

Neste momento, a aplicação do questionário visa buscar a percepção de todos os colaboradores para as abordagens apresentadas.

Solicito sua colaboração. Seja sincero em suas respostas, a fim de que se tenha uma resposta fidedigna à proposta deste trabalho.

Atenciosamente,

Armando Jorge de Jesus

Apêndice C - Questionário aplicado aos colaboradores da Caixa.

Instruções

O questionário é composto por 48 questões, com tempo previsto de 30 minutos para finalização, divididos em parte A e B.

Questionário - Parte A

Marque um "X" na coluna correspondente à alternativa escolhida (somente uma alternativa para cada questão).

Parte A – Dados Gerais

1 – Perfil Sexo

Masculino

Feminino

2 – Ano de seu nascimento: _____

3 – Formação Acadêmica

Ensino Médio

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Pós-doutorado

4 – Qual a sua área de atuação na empresa?

Segmentos PF/PJ

Atendimento Expresso

Apoio ao Atendimento

Caixa Executivo/Avaliador de Penhor

Assistente/Supervisor

Gerencial

5 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 01 ano

Entre 01 e 05 anos

Entre 05 e 10 anos

Entre 10 e 20 anos

Entre 20 e 30 anos

Acima de 30 anos

Questionário - Parte B

Marque um X em um dos pontos que melhor corresponda a sua opinião, sendo:

QUESTÕES		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Estratégia e Administração	1	A macro estratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.				
	2	Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.				
	3	A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.				
QUESTÕES		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sistemas de Informação e Comunicação	4	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).				
	5	As fontes de informações (sistemas, banco de dados, intranet, manuais) estão estruturadas favoravelmente à realização do trabalho.				
	6	Todos procuram os canais possíveis e neles obtêm com rapidez as informações para a realização do seu trabalho.				
	7	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.				
	8	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e				

		"Know-how" existente na empresa para possíveis melhorias futuras.					
QUESTÕES			Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Cultura Organizacional	9	A missão, a visão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.					
	10	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.					
	11	Existe uma grande honestidade na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.					
	12	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.					
	13	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
	14	Estimula-se a experimentação. Novas ideias são valorizadas. Há liberdade para tentar e falhar. Há permissão para discutir ideias "bobas".					
	15	As realizações importantes são comemoradas.					
	16	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação					
	17	Há grande tolerância para piadas e humor.					
		18	Há um uso constante de equipes multidisciplinares (pessoas de vários setores) que se				

		sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.					
QUESTÕES			Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Organização e Processos de Trabalho	19	Há obrigação em se desempenhar bem na função e/ou cumprir as tarefas da execução do trabalho.					
	20	O local de trabalho é um ambiente adequado (espaço físico, iluminação, climatização, ergonomia) à aplicação do conhecimento na execução do trabalho.					
	21	O modo de realização do trabalho foi ensinado/repassado, em sua maior parte, pela demonstração prática por quem fazia o trabalho anteriormente.					
	22	Eu procuro desenvolver tarefas com mais rapidez e eficiência que os outros executores.					
	23	Os layouts das salas, estações de trabalho, facilitam a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).					
	24	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local do trabalho, para a realização de brainstorming (tempestade de ideias).					
	25	Há um uso constante de equipes temporárias (reorganizadas naturalmente e com frequência), com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores, adaptadas às demandas do ambiente competitivo.					
QUESTÕES			Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos	26	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.					
	27	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio da adequação de perfis para a definição das equipes de trabalho.					
	28	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.					
	29	Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo setor.					
	30	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.					
	31	Existe preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.					
QUESTÕES			Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento	32	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.					
	33	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.					

	34	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ ou às necessidades estratégicas da empresa.					
	35	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades pessoais nesta Empresa.					
	36	O conhecimento é reconhecido como o principal recurso e a Gestão do Conhecimento é importante para o desenvolvimento da organização.					
	37	Percebe-se que o conhecimento é visto como poder, gerando nas pessoas sentimento contrário ao seu compartilhamento.					
	38	As orientações de seu gestor imediato facilitam a realização do seu trabalho e ajudam a decidir o que deve fazer para aprender mais.					
	39	A descoberta de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e implantada na área pelo gestor imediato.					
	40	A implantação de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e adotada pelas pessoas que realizam o mesmo tipo de tarefa.					
QUESTÕES			Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Mensuração de Resultados	41	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
	42	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições					

		extraordinárias.					
	43	Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.					
	44	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.					
	45	Resultados são amplamente divulgados.					
QUESTÕES			Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Aprendizado com o Ambiente	46	A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.					
	47	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).					
	48	A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.					

Descreva, no mínimo, dois fatores facilitadores para o cumprimento das metas estabelecidas pela CAIXA.

Descreva, no mínimo, dois fatores dificultadores para o cumprimento das metas estabelecidas pela CAIXA.

Fonte: adaptado de Fraga (2011).

Apêndice D – Correlação entre fatores inibidores e facilitadores da gestão do conhecimento e perguntas do questionário

Fatores inibidores da gestão do conhecimento e sua dimensão		
Fator Inibidor	Dimensão	Pergunta correlacionada no questionário
Acesso às informações e conhecimentos da empresa atrelado aos níveis hierárquicos ocupados pelas pessoas.	Visão e Estratégia - Alta Gerência	4, 7
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência na empresa.	Cultura Organizacional	9
Ideia estreita de trabalho produtivo e pouca importância atribuída às reuniões formais e ou informais.	Cultura Organizacional	15, 24
Ausência de relacionamento anterior e ou falta de confiança entre as partes envolvidas no processo de compartilhamento de conhecimento desejado.	Cultura Organizacional	10
Conhecimento visto como poder na empresa, gerando nas pessoas sentimento contrário ao compartilhamento de seus conhecimentos.	Cultura Organizacional	7, 11,37
Vinculação do conhecimento ao status do emissor, ou seja, o conhecimento disseminado não é julgado pela sua qualidade, mas sim por quem o enviou.	Cultura Organizacional	39, 40
Ausência de planejamento de carreira formal para os funcionários da empresa.	Políticas de Recursos Humanos	28, 29
Baixo investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos	26, 32, 33, 34
Esquemas de pagamentos associados apenas ao desempenho individual dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos	41, 42, 43, 44
Estrutura clássica departamental para organização do trabalho.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho	3
Formação de especialistas, sempre que possível, para a execução de cada uma das tarefas da empresa.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho	19, 20, 21, 22
Descentralização total das atividades de organização e disseminação de conhecimentos na empresa.	Visão e Estratégia - Alta Gerência	38, 39, 40
Ausência de mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Indicadores e Mensuração de Resultados	35, 36
Ausência de mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento	Indicadores e Mensuração de	45

de conhecimento da empresa, como sites e eventos.	Resultados	
Pouca utilização das diversas formas de tecnologia da informação hoje existentes para disseminação de conhecimento na empresa.	Infraestrutura e Sistemas de Informação	4, 5, 6, 7, 8
Distância física e ou isolamento das pessoas pelo inadequado layout das estações de trabalho ou instalações da empresa.	Infraestrutura e Sistemas de Informação	20, 23

Fonte: Adaptado de Buoro (2005).

Fatores facilitadores da Gestão do Conhecimento e sua dimensão.		
Fator Facilitador	Dimensão	Pergunta correlacionada no questionário
Processo de comunicação transparente nos diferentes níveis hierárquicos e entre os diferentes níveis hierárquicos.	Visão e Estratégia - Alta Gerência	3,4, 7
Adequação dos meios de compartilhamento de conhecimento, como eventos, web sites e linguagem, ao estilo da organização.	Cultura Organizacional	5, 6
Estímulo à troca de ideias e trabalho em equipe.	Cultura Organizacional	13, 14, 17
Valorização do aprendizado e do saber.	Cultura Organizacional	8, 16
Planejamento de carreira buscando dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.	Políticas de Recursos Humanos	12, 27, 28, 35
Elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	Políticas de Recursos Humanos	27, 28, 32, 33, 34, 35
Evolução dos salários relacionada principalmente à aquisição de competências e existência de esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe, e não apenas ao desempenho individual.	Políticas de Recursos Humanos	30, 43
Uso constante de equipes multidisciplinares e ou equipes temporárias com autonomia para execução dos trabalhos.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho	18, 25

Rodízios de funções, de forma a promover a troca de conhecimentos e também a fomentar nas pessoas preocupação com toda a organização.	Estruturas Organizacionais e Organização do Trabalho	37
Existência de pessoas na empresa cuja principal função é a de organizar e disseminar os conhecimentos estratégicos para a companhia.	Visão e Estratégia - Alta Gerência	1, 2, 38
Mensuração da conexão entre os esforços da empresa em aumentar o seu capital intelectual e os resultados financeiros obtidos.	Indicadores e Mensuração de Resultados	35, 36
Mensuração e divulgação do acesso e consulta das pessoas aos meios de compartilhamento de conhecimento da empresa, como sites e eventos.	Indicadores e Mensuração de Resultados	45
Existência de portais de conhecimentos e ou sistemas de e- learning para disponibilizar os conhecimentos existentes na empresa via tecnologia da informação.	Infraestrutura e Sistemas de Informação	5, 6, 7
Disponibilidade e localização das estações de trabalho de forma a promover a troca informal de informação.	Infraestrutura e Sistemas de Informação	20, 21, 23

Fonte: Adaptado de Buoro (2005).

Apêndice E – Tabulação dos dados da parte A do questionário

Área de atuação gerencial

Gerações	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
1 -Perfil sexo	1		2	2		1	6

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Ensino Médio							
Superior Incompleto							
Superior Completo	1		1				
Pós-graduação			2	1			
Mestrado						1	
Doutorado							
Pós-doutorado							
TOTAL	1	0	3	1	0	1	6

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Menos de 01 ano							
Entre 01 e 05 anos							
Entre 05 e 10 anos						1	
Entre 10 e 20 anos				1			
Entre 20 e 30 anos				1			
Acima de 30 anos	1		1	1			
TOTAL	1	0	1	3	0	1	6

Área de atuação Assistente/Supervisor

Gerações	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
1 -Perfil sexo	1			5	1	2	9

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Ensino Médio	1						
Superior Incompleto							
Superior Completo				3	1	1	
Pós-graduação				2		1	
Mestrado							
Doutorado							
Pós-doutorado							
TOTAL	1	0	0	5	1	2	9

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Menos de 01 ano							
Entre 01 e 05 anos					1	2	
Entre 05 e 10 anos				1			
Entre 10 e 20 anos							
Entre 20 e 30 anos				4			
Acima de 30 anos	1						
TOTAL	1	0	0	5	1	2	9

Área de atuação Caex/Avaliador

Gerações	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
	Questão	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	
1 -Perfil sexo							
	2	2	4	6		1	15

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Ensino Médio	1	1					
Superior Incompleto	1		1				
Superior Completo		1	3	5		1	
Pós-graduação				1			
Mestrado							
Doutorado							
Pós-doutorado							
TOTAL	2	2	4	6	0	1	15

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Menos de 01 ano							
Entre 01 e 05 anos			1				
Entre 05 e 10 anos	1		1	2		1	
Entre 10 e 20 anos			2				
Entre 20 e 30 anos	1			3			
Acima de 30 anos		2		1			
TOTAL	2	2	4	6	0	1	15

Área de atuação Atendentes PF/PJ

Gerações	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
	Questão	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	
1 -Perfil sexo							
	2	1	2	3		2	10

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999	

Ensino Médio				1			
Superior Incompleto						1	
Superior Completo	1	1	2	2		1	
Pós-graduação	1						
Mestrado							
Doutorado							
Pós-doutorado							
TOTAL	2	1	2	3	0	2	10

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Menos de 01 ano							
Entre 01 e 05 anos			2	2		1	
Entre 05 e 10 anos						1	
Entre 10 e 20 anos							
Entre 20 e 30 anos	2			1			
Acima de 30 anos		1					
TOTAL	2	1	2	3	0	2	10

Área de atuação Atendentes PF/PJ

Gerações	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Questão	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
1 -Perfil sexo	1	1	2		1		5

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Ensino Médio		1	1				
Superior Incompleto							
Superior Completo	1		1		1		
Pós-graduação							
Mestrado							
Doutorado							
Pós-doutorado							
TOTAL	1	1	2	0	1	0	5

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Menos de 01 ano							
Entre 01 e 05 anos					1		
Entre 05 e 10 anos	1						
Entre 10 e 20 anos			1				
Entre 20 e 30 anos			1				
Acima de 30 anos		1					
TOTAL	1	1	2	0	1	0	5

Área de atuação Atendimento Expresso

Gerações	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Questão	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
1 -Perfil sexo	1	1	2		1		5

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Ensino Médio		1	1				
Superior Incompleto							
Superior Completo	1		1		1		
Pós-graduação							
Mestrado							
Doutorado							
Pós-doutorado							
TOTAL	1	1	2	0	1	0	5

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Menos de 01 ano							
Entre 01 e 05 anos					1		
Entre 05 e 10 anos	1						
Entre 10 e 20 anos			1				
Entre 20 e 30 anos			1				
Acima de 30 anos		1					
TOTAL	1	1	2	0	1	0	5

Área de atuação Apoio ao Atendimento

Gerações	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Questão	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
1 -Perfil sexo	4	1	3	2			10

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
Ensino Médio			1				
Superior Incompleto							
Superior Completo	2	1	1	1			
Pós-graduação	2		1	1			
Mestrado							
Doutorado							
Pós-doutorado							
TOTAL	4	1	3	2	0	0	10

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999	
Menos de 01 ano						
Entre 01 e 05 anos	1			1		
Entre 05 e 10 anos						
Entre 10 e 20 anos				1		
Entre 20 e 30 anos		1	2			
Acima de 30 anos	4					
TOTAL	5	1	2	2	0	0

Questão / Geração	Baby Boomers - entre 1945-1960		"X" - entre 1961-1980		"Y" - entre 1981-1999		TOTAL
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
1 - Perfil sexo							
Masculino	11		13		2		26
Feminino		5		18		6	29
TOTAL	16		31		8		55

Questão / Geração	Baby Boomers - entre 1945-1960		"X" - entre 1961-1980		"Y" - entre 1981-1999		TOTAL
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
2 - Ano de seu nascimento							
Segmentos PF/PJ	2	1	2	3	0	2	10
Atendimento Expresso	1	1	2	0	1	0	5
Apoio ao Atendimento	4	1	3	2	0	0	10
Caixa Executivo/Avaliador	2	2	4	6	0	1	15
Assistente/Supervisor	1	0	0	5	1	2	9
Gerencial	1	0	2	2	0	1	6
TOTAL	11	5	13	18	2	6	55

Questão / Geração	Baby Boomers - entre 1945-1960		"X" - entre 1961-1980		"Y" - entre 1981-1999		TOTAL
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
2 - Ano de seu nascimento							
Segmentos PF/PJ	3		5		2		10
Atendimento Expresso	2		2		1		5
Apoio ao Atendimento	5		5		0		10
Caixa Executivo/Avaliador	4		10		1		15
Assistente/Supervisor	1		5		3		9
Gerencial	1		4		1		6
TOTAL	16		31		8		55

	INTERVALOS	FREQUÊNCIA
Baby Boomers - entre 1945-1960	57-57	1
	58-58	4

	59-59	4
	60-60	7
"X" - entre 1961-1980	61-61	2
	62-62	5
	63-63	2
	64-64	5
	65-65	2
	66-66	2
	68-68	3
	75-75	1
	76-76	2
	77-77	2
	78-78	2
	79-79	1
	80-80	2
"Y" - entre 1981-1999	81-81	2
	82-82	1
	84-84	2
	85-85	1
	87-87	2
TOTAL		55

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		TOTAL
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Ensino Médio	2	2	2	1	0	0	7
Superior Incompleto	1	0	1	0	0	1	3
Superior Completo	5	3	8	11	2	3	32
Pós-graduação	3	0	3	5	0	1	12
Mestrado	0	0	0	0	0	1	1
Doutorado	0	0	0	0	0	0	0
Pós-doutorado	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	11	5	14	17	2	6	55

3 - Formação Acadêmica	Baby Boomers - entre 1945-1960	Geração "X" - entre 1961-1980	Geração "Y" - entre 1981-1999	TOTAL
Ensino Médio	4	3	0	7
Superior Incompleto	1	1	1	3
Superior Completo	8	19	5	32
Pós-graduação	3	8	1	12
Mestrado	0	0	1	1
Doutorado	0	0	0	0

Pós-doutorado	0	0	0	0
TOTAL	16	31	8	55

4 - Área de atuação	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Segmentos PF/PJ	2	1	2	3	0	2	10
Atendimento Expresso	1	1	2	0	1	0	5
Apoio ao Atendimento	4	1	3	2	0	0	10
Caixa Executivo/Avaliador	2	2	4	6	0	1	15
Assistente/Supervisor	1	0	0	5	1	2	9
Gerencial	1	0	2	2	0	1	6
Total Qtde	11	5	13	18	2	6	55

4 - Área de atuação	Baby Boomers - entre 1945-1960	Geração "X" - entre 1961-1980	Geração "Y" - entre 1981-1999	TOTAL
Segmentos PF/PJ	3	5	2	10
Atendimento Expresso	2	2	1	5
Apoio ao Atendimento	5	5	0	10
Caixa Executivo/Avaliador	4	10	1	15
Assistente/Supervisor	1	5	3	9
Gerencial	1	4	1	6
TOTAL	16	31	8	55

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960		Geração "X" - entre 1961-1980		Geração "Y" - entre 1981-1999		
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Menos de 01 ano	0	0	0	0	0	0	
Entre 01 e 05 anos	1	0	3	3	2	3	
Entre 05 e 10 anos	2	0	1	3	0	3	
Entre 10 e 20 anos	0	0	3	2	0	0	
Entre 20 e 30 anos	3	1	3	9	0	0	
Acima de 30 anos	6	4	1	2	0	0	
Total Qtde	12	5	11	19	2	6	55

5 - Há quanto tempo trabalha na empresa	Baby Boomers - entre 1945-1960	Geração "X" - entre 1961-1980	Geração "Y" - entre 1981-1999	TOTAL
Menos de 01 ano	0	0	0	0
Entre 01 e 05 anos	1	6	5	12
Entre 05 e 10 anos	2	4	3	9
Entre 10 e 20 anos	0	5	0	5
Entre 20 e 30 anos	4	12	0	16
Acima de 30 anos	10	3	0	13
Total Qtde	17	30	8	55

Apêndice F – Tabulação geral parte B do questionário

QUESTÃO 1		A macro estratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	4	8	0	0	14	7	8	0	0	4	2	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2	23	13	17	0

QUESTÃO 2		Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	9	3	0	4	10	7	8	0	1	2	2	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
7	17	18	13	0

QUESTÃO 3		A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	1	2	11	5	0	5	2	14	8	0	2	2	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
0	8	6	28	13

QUESTÃO 4		A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
4	8	2	5	0	6	13	5	5	0	1	5	0	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11	26	7	11	0

QUESTÃO 5		As fontes de informações (sistemas, banco de dados, intranet, manuais) estão estruturadas favoravelmente à realização do trabalho.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	8	1	9	0	4	13	1	10	1	3	2	0	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
8	23	2	21	1

QUESTÃO 6		Todos procuram os canais possíveis e neles obtêm com rapidez as informações para a realização do seu trabalho.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	10	5	3	0	4	17	5	3	0	2	5	0	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
7	32	10	6	0

QUESTÃO 7		As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	4	8	0	0	14	7	8	0	0	4	2	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2	23	13	17	0

QUESTÃO 8		Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "Know-how" existente na empresa para possíveis melhorias futuras.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	6	5	6	0	1	13	9	5	1	0	3	3	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
3	22	17	12	1

QUESTÃO 9		A missão, a visão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	3	7	2	5	3	3	15	3	0	2	1	3	1	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
7	10	7	25	6

QUESTÃO 10		Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	1	2	11	4	2	7	2	11	7	1	1	0	4	1	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
4	9	4	26	12

QUESTÃO 11		Existe uma grande honestidade na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	6	6	0	1	9	8	9	2	0	1	3	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
3	15	17	18	2

QUESTÃO 12		As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	2	7	9	1	0	8	8	12	1	1	2	2	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	12	17	23	2

QUESTÃO 13		As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	10	3	4	0	1	15	8	5	0	1	3	3	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
4	28	14	9	0

QUESTÃO 14		Estimula-se a experimentação. Novas ideias são valorizadas. Há liberdade para tentar e falhar. Há permissão para discutir ideias "bobas".													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
3	8	6	2	0	7	13	8	1	0	0	1	3	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
10	22	17	6	0

QUESTÃO 15		As realizações importantes são comemoradas.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	1	5	12	1	1	6	7	13	2	0	2	1	4	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	9	13	29	3

QUESTÃO 16		Reconhe-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	1	5	12	1	0	7	6	13	3	0	1	2	4	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
0	9	13	29	4

QUESTÃO 17		Há grande tolerância para piadas e humor.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	4	8	5	1	2	9	9	9	0	1	0	3	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
4	13	20	17	1

QUESTÃO 18		Há um uso constante de equipes multidisciplinares (pessoas de vários setores) que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	4	7	5	0	8	14	4	4	0	1	3	3	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11	21	14	9	0

QUESTÃO 19		Há obrigação em se desempenhar bem na função e/ou cumprir as tarefas da execução do trabalho.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	2	4	9	3	0	6	8	12	3	1	0	2	3	1	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2	8	14	24	7

QUESTÃO 20		O local de trabalho é um ambiente adequado (espaço físico, iluminação, climatização, ergonomia) à aplicação do conhecimento na execução do trabalho.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
6	5	3	4	0	10	15	2	3	0	1	3	3	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
17	23	8	7	0

QUESTÃO 21		O modo de realização do trabalho foi ensinado/repassado, em sua maior parte, pela demonstração prática por quem fazia o trabalho anteriormente.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
4	4	2	8	1	2	13	4	9	1	0	2	2	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
6	19	8	20	2

QUESTÃO 22		Eu procuro desenvolver tarefas com mais rapidez e eficiência que os outros executores.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	1	4	10	4	1	2	4	19	3	0	1	1	5	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	4	9	34	7

QUESTÃO 23		Os layouts das salas, estações de trabalho, facilitam à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
7	6	2	4	0	11	13	3	2	0	1	5	1	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
19	24	6	6	0

QUESTÃO 24		Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local do trabalho, para a realização de brainstorming (tempestade de ideias).													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
10	4	2	3	0	9	9	5	5	1	0	3	2	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
19	16	9	10	1

QUESTÃO 25		Há um uso constante de equipes temporárias (reorganizadas naturalmente e com frequência), com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores, adaptadas às demandas do ambiente competitivo.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
5	4	3	5	2	8	2	3	13	3	0	1	2	3	1	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
13	7	8	21	6

QUESTÃO 26		As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
9	7	2	1	0	14	9	6	0	0	1	3	1	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
24	19	9	3	0

QUESTÃO 27		Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio da adequação de perfis para a definição das equipes de trabalho													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
7	4	5	3	0	10	10	5	4	0	1	4	2	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
18	18	12	7	0

QUESTÃO 28		O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
4	3	5	6	1	9	12	3	5	0	1	2	3	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
14	17	11	12	1

QUESTÃO 29		Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo setor.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	0	0	7	12	1	2	4	13	9	0	0	0	4	3	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	4	24	24

QUESTÃO 30		A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
4	10	3	2	0	13	6	8	2	0	1	2	3	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
18	18	14	5	0

QUESTÃO 31		Existe preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
3	6	1	6	3	8	11	4	5	1	2	3	1	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
13	20	6	12	4

QUESTÃO 32		Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
3	5	2	7	2	3	12	7	6	1	0	4	3	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
6	21	12	13	3

QUESTÃO 33		Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	9	3	0	1	13	6	9	0	0	3	2	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
3	21	17	14	0

QUESTÃO 35		Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades pessoais nesta Empresa.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
8	5	4	2	0	12	6	8	2	1	2	2	2	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
22	13	14	5	1

QUESTÃO 36		O conhecimento é reconhecido como o principal recurso e a Gestão do Conhecimento é importante para o desenvolvimento da organização.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	6	4	7	2	1	12	5	11	0	1	0	3	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2	18	12	21	2

QUESTÃO 37		Percebe-se que o conhecimento é visto como poder, gerando nas pessoas sentimento contrário ao seu compartilhamento.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
4	10	4	1	0	3	12	8	6	0	0	3	3	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
7	25	15	8	0

QUESTÃO 38		As orientações de seu gestor imediato facilitam a realização do seu trabalho e ajudam a decidir o que deve fazer para aprender mais.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	2	2	11	3	1	8	6	11	3	0	1	3	2	1	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2	11	11	24	7

QUESTÃO 39		A descoberta de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e implantada na área pelo gestor imediato.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	2	5	10	2	1	10	9	9	0	0	4	1	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	16	15	21	2

QUESTÃO 40		A implantação de uma nova técnica ou modo de realizar o trabalho é valorizada e adotada pelas pessoas que realizam o mesmo tipo de tarefa.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	3	5	9	0	3	9	8	9	0	0	5	2	0	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
5	17	15	18	0

QUESTÃO 41		Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
0	6	2	7	4	2	4	5	16	2	0	1	1	5	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2	11	8	28	6

QUESTÃO 42		Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	3	7	7	0	7	9	8	5	0	2	4	0	1	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11	16	15	13	0

QUESTÃO 43		Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
3	3	7	4	2	5	7	7	9	1	0	3	2	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
8	13	16	15	3

QUESTÃO 44		Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	2	5	5	1	13	4	8	3	0	2	2	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
3	20	8	16	8

QUESTÃO 45		Resultados são amplamente divulgados.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	3	2	8	5	1	8	6	12	2	0	2	2	2	1	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
2	13	10	22	8

QUESTÃO 46		A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
2	5	8	4	0	1	14	6	8	0	0	1	2	3	1	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
3	20	16	15	1

QUESTÃO 47		A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	2	9	7	0	4	7	13	4	1	0	2	3	2	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
5	11	25	13	1

QUESTÃO 48		A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.													
Baby Boomers - entre 1945-1960					Geração "X" - entre 1961-1980					Geração "Y" - entre 1981-1999					TOTAL
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
1	8	6	3	1	4	8	3	10	4	1	3	0	3	0	55

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
6	19	9	16	5

Apêndice G – Tabulação geral parte B do questionário – relação % por pergunta e fatores

Questão	<i>Baby Boomers</i>		Geração "X"		Geração "Y"	
	Concordo/Concordo totalmente	Discordo/Discordo totalmente	Concordo/Concordo totalmente	Discordo/Discordo totalmente	Concordo/Concordo totalmente	Discordo/Discordo totalmente
	Fator Facilitador	Fator Inibidor	Fator Facilitador	Fator Inibidor	Fator Facilitador	Fator Inibidor
	%					
1	42	37	28	48	14	57
2	16	37	28	48	29	42
3	84	5	76	17	43	28
4	26	63	17	76	14	86
5	48	47	38	59	29	71
6	16	58	10	73	0	100
7	42	37	28	48	14	57
8	32	42	20	49	14	43
9	48	36	62	28	57	29
10	79	10	62	31	71	29
11	32	36	38	34	43	14
12	52	11	44	28	29	42
13	21	63	20	52	0	57
14	10	58	3	69	43	14
15	68	5	52	24	57	29
16	68	5	55	24	57	14
17	32	26	31	38	43	14
18	28	33	13	84	0	57
19	63	16	51	21	57	14
20	22	61	10	83	0	57
21	47	42	34	52	43	28
22	74	5	76	10	72	14
23	21	69	7	83	0	86
24	16	74	21	62	29	43
25	37	47	55	35	57	14
26	5	84	0	79	29	57
27	16	58	14	69	0	71
28	37	37	17	73	14	43
29	100	0	76	10	100	0
30	10	74	7	66	14	43
31	48	47	20	66	14	72
32	48	42	25	51	0	57
33	16	37	31	48	29	43
34	74	21	69	14	86	14
35	11	68	10	62	14	57
36	47	32	38	45	43	14
37	5	74	21	51	14	43
38	74	15	48	31	53	14
39	64	10	34	35	29	57
40	47	27	41	31	0	71
41	58	32	62	21	72	14
42	37	26	17	55	14	86
43	31	32	35	41	29	43

44	52	37	38	48	43	28
45	68	21	48	31	43	28
46	21	37	28	51	57	14
47	37	16	17	38	29	28
48	21	47	48	42	43	57

Apêndice H – Tabulação geral parte B do questionário – visão das dimensões por todos os respondentes

Estratégia e Administração

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
9	48	37	58	13

Sistemas de Informação e Comunicação

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
31	126	49	67	2

Cultura Organizacional

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
45	148	136	191	30

Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
88	94	56	63	29

Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
51	148	117	150	29

Mensuração de Resultados

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
26	73	57	94	25

Organização e Processos de Trabalho

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/ nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
77	101	62	122	23

Aprendizado com o Ambiente

TOTAL				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/ nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
14	50	50	44	7

Itens	Fator		Nem concordo/ nem discordo	Total
	Facilitador	Inibidor		
1 - Estratégia e Administração	43	35	22	100
2 - Sistemas de Informação e Comunicação	25	57	18	100
3 - Cultura Organizacional	40	35	25	100
4 - Organização e Processos de Trabalho	38	46	16	100
5 - Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos	28	55	17	100
6 - Políticas e Práticas para a Gestão do Conhecimento	36	40	24	100
7 - Mensuração de Resultados	43	36	21	100
8 - Aprendizado com o Ambiente	31	39	30	100

Apêndice I – Tabulação geral parte B do questionário – visão das respostas de cada geração às dimensões

Geração	Baby Boomers entre 1945-1960			"X" entre 1961- 1980			"Y" entre 1981- 1999		
	DT/ DP	CP/ CT	NC/ ND	DT/ DP	CP/ CT	NC/ ND	DT/ DP	CP/ CT	NC/ ND
1 - A macro estratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	7	8	4	14	8	7	4	1	2
2 - Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.	7	3	9	14	8	7	3	2	2
3 - A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	1	16	2	5	22	2	2	3	2
4 - A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	12	5	2	19	5	5	6	1	0
5 - As fontes de informações (sistemas, banco de dados, intranet, manuais) estão estruturadas favoravelmente à realização do trabalho.	9	9	1	17	11	1	5	2	0
6 - Todos procuram os canais possíveis e neles obtêm com rapidez as informações para a realização do seu trabalho.	11	3	5	21	3	5	7	0	0
7 - As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	7	8	4	14	8	7	4	1	2
8 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro do conhecimento e "Know-how" existente na empresa para possíveis melhorias futuras.	8	6	5	14	6	9	3	1	3
9 - A missão, a visão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.	7	9	3	8	18	3	2	4	1
10 - Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.	2	15	2	9	18	2	2	5	0
11 - Existe uma grande honestidade na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	7	6	6	10	11	8	1	3	3
12 - As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	2	10	7	8	13	8	3	2	2
13 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	12	4	3	16	5	8	4	0	3
14 - Estimula-se a experimentação. Novas ideias são valorizadas. Há liberdade para tentar e falhar. Há permissão para discutir ideias "bobas".	11	2	6	20	1	8	1	3	3
15 - As realizações importantes são	1	13	5	7	15	7	2	4	1

comemoradas.									
16 - Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação	1	13	5	7	16	6	1	4	2
17 - Há grande tolerância para piadas e humor.	5	6	8	11	9	9	1	3	3
18 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares (pessoas de vários setores) que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	6	5	7	22	4	4	4	0	3
19 - Há obrigação em se desempenhar bem na função e/ou cumprir as tarefas da execução do trabalho.	3	12	4	6	15	8	1	4	2
20 - O local de trabalho é um ambiente adequado (espaço físico, iluminação, climatização, ergonomia) à aplicação do conhecimento na execução do trabalho.	11	4	3	25	3	2	4	0	3
21 - O modo de realização do trabalho foi ensinado/repassado, em sua maior parte, pela demonstração prática por quem fazia o trabalho anteriormente.	8	9	2	15	10	4	2	3	2
22 - Eu procuro desenvolver tarefas com mais rapidez e eficiência que os outros executores.	1	14	4	3	22	4	1	5	1
23 - Os layouts das salas, estações de trabalho, facilitam a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).	13	4	2	24	2	3	6	0	1
24 - Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local do trabalho, para a realização de brainstorming (tempestade de ideias).	14	3	2	18	6	5	3	2	2
25 - Há um uso constante de equipes temporárias (reorganizadas naturalmente e com frequência), com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores, adaptadas às demandas do ambiente competitivo.	9	7	3	10	16	3	1	4	2
26 - As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	16	1	2	23	0	6	4	2	1
27 - Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio da adequação de perfis para a definição das equipes de trabalho	11	3	5	20	4	5	5	0	2
28 - O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	6	6	5	21	5	3	3	1	3
29 - Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo setor.	0	19	0	3	22	4	0	7	0
30 - A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	14	2	3	19	2	8	3	1	3
31 - Existe preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.	9	9	1	19	6	4	5	1	1
32 - Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento	8	9	2	15	7	7	4	0	3

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 1			DIMENSÃO 1			DIMENSÃO 1		
Total			Total			Total		
DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
15	27	15	33	38	16	9	6	6

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 2			DIMENSÃO 2			DIMENSÃO 2		
Total			Total			Total		
DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
47	31	17	86	33	27	25	5	5

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 3			DIMENSÃO 3			DIMENSÃO 3		
Total			Total			Total		
DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
36	83	52	118	110	63	21	28	21

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 4			DIMENSÃO 4			DIMENSÃO 4		
Total			Total			Total		
DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
59	53	20	101	74	29	18	18	13

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 5			DIMENSÃO 5			DIMENSÃO 5		
Total			Total			Total		
DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
57	41	16	105	39	30	20	12	10

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 6			DIMENSÃO 6			DIMENSÃO 6		
Total			Total			Total		
DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
62	73	36	111	88	62	26	18	19

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 7			DIMENSÃO 7			DIMENSÃO 7		
Total			Total			Total		
DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
31	47	20	57	58	30	14	14	7

Baby Boomers - entre 1945-1960			Geração "X" - entre 1961-1980			Geração "Y" - entre 1981-1999		
DIMENSÃO 8			DIMENSÃO 8			DIMENSÃO 8		
Total			Total			Total		

DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND	DT/DP	CP/CT	NC/ND
19	15	23	38	27	22	7	9	5