



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **INFLUÊNCIA DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA FORMA DE GERENCIAR O CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO SETOR PÚBLICO**

**ARMANDO JORGE DE JESUS**

Fundação Pedro Leopoldo

armando.jesus@caixa.gov.br

**MARIA CELESTE REIS LOBO VASCONCELOS**

Fundação Pedro Leopoldo

celestevasconcelos@gmail.com

**JORGE TADEU DE RAMOS NEVES**

Fundação Pedro Leopoldo

jtrneves@gmail.com



## **INFLUÊNCIA DAS DIFERENTES GERAÇÕES NA FORMA DE GERENCIAR O CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO SETOR PÚBLICO**

### **Resumo**

Com a transição da era industrial para a era do conhecimento, a Gestão do Conhecimento – GC passou a ser uma importante opção das organizações para obter vantagem competitiva. Entretanto, pouco se conhece sobre o comportamento das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento. O objetivo deste trabalho foi identificar a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento. Como metodologia, foi realizado um estudo de caso censitário e descritivo numa agência bancária do setor público. A pesquisa de campo foi realizada com aplicação de um questionário aos 55 funcionários da agência. As análises dos resultados identificaram que há influência das gerações na forma de gerenciar o conhecimento e cumprir as metas estabelecidas, sinalizando necessidade de implantação de ações que favoreçam a Gestão do Conhecimento na agência. Foram identificadas diferenças nos meios de tráfego da comunicação em seus ambientes de trabalho; no planejamento de ações a curto, médio e longo prazo; na organização dos processos de trabalho diários e no desempenho funcional.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Gerações, Atingimento de Metas, Agência bancária do setor público.

### **Abstract**

With the transition from the industrial era to the knowledge era, knowledge management – KM – has become an important option for the organizations in obtaining competitive advantage. However, little is known about the behavior of different generations (baby boomers, x, y and z) in the manners of managing knowledge. The objective of this study was to identify the influence of different generations in the form of managing knowledge. The used methodology consisted of carrying out a descriptive study case including a survey with all employees of a public sector bank branch. The field survey was conducted by applying a questionnaire to 55 employees of the agency. The analysis of the results showed that there is influence of generations in the form of managing knowledge and achieving the targets, what indicates the need to implement actions to encourage Knowledge Management at the agency. Differences were identified in the ways of dealing with communication in their workplace; of planning of actions in the short, medium and long term; of organizing the daily work processes and in the functional performance.

**Keywords:** Knowledge Management, Generations, Attaining goals, Public Sector bank branch.



## 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. Em uma sociedade globalizada, o conhecimento passa por uma mudança radical de significado, deixando de ser apenas “um recurso” para ser “o recurso”.

A partir da mudança de significado, 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). Associado ao fato de que as organizações esperam cada vez mais um grau maior de envolvimento e comprometimento dos funcionários, Garcia-Lombardia, Stein e Pin (2008) ressaltam que as organizações se deparam com a convivência de quatro gerações no ambiente de trabalho 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.

Diferenças entre pessoas de gerações diferentes sempre foram motivo de discussões e estudos, no entanto, foram identificadas poucas pesquisas dedicadas à influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento. Em particular, no setor bancário, as dificuldades em cumprir as metas podem ocorrer, em parte, pela convivência em um mesmo ambiente de quatro gerações diferentes: 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).

Neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa é identificar a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento de uma instituição do setor bancário. Como 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). 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).

É nesta conjuntura que a Gestão do Conhecimento transforma-se em um valioso recurso estratégico para as organizações, a qual 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). 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.

Para o atingimento do objetivo proposto, este artigo foi estruturado em cinco tópicos. O primeiro corresponde à esta Introdução e apresenta o contexto e problema da pesquisa, além dos objetivos. No segundo tópico se destaca o referencial teórico sobre a importância da gestão do conhecimento e característica das diferentes gerações. O terceiro tópico traz a metodologia utilizada e contém a caracterização da pesquisa, população e amostra, a estratégia de coleta, tratamento e análise de dados. Segue o quarto tópico, que apresenta a análise dos resultados decorrentes da aplicação da pesquisa de campo, com o perfil dos participantes e a visão das gerações que convivem simultaneamente no ambiente do trabalho seguidos de fatores facilitadores e inibidores da gestão do conhecimento. O quinto tópico traz as considerações finais, as limitações e recomendações.

## **2 Referencial Teórico**

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos relacionados à sociedade do conhecimento, à gestão do conhecimento - GC, 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 GC propostos por Terra (2005). Traz ainda a importância do capital intelectual nas organizações e sua relação com a gestão do conhecimento e; uma interação entre a gestão do conhecimento e as diferentes gerações presentes atualmente no mercado de trabalho.

### 2.1 Características da Sociedade do Conhecimento

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.

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.

Observa-se que 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. A constatação de que as organizações só sobrevivem se aprenderem continuamente tem aumentado o interesse pelo conhecimento organizacional. O conhecimento passa a ser 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. (Alvarenga Neto, 2008)

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 traz 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 valoração dos produtos e serviços ofertados.

Para Choo (2003, p. 343) “o conhecimento organizacional combina sentir, conhecer e fazer em ciclos contínuos de interpretação, inovação e ação”. 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).

O conhecimento produz mais resultados, quando é gerenciado através da gestão do conhecimento. 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 (Costa *et al.* 2008, p. 1).

## 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 esta percebida quando a organização procura entender a importância da participação das pessoas nas suas decisões em função do fato dos novos conhecimentos sempre se originarem nas pessoas (Costa *et al.* 2008).

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). 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 a ser otimizado, cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem.

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. 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).

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, Gonçalves, 2010). 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). 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).

A criação do conhecimento é um processo social e individual. O indivíduo é o elemento criador do conhecimento e a organização é o elemento “ampliador” do conhecimento. A Teoria da criação do conhecimento ou modelo japonês de gestão do conhecimento propõe que o conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade” (Nonaka; Takeuchi, 1997, pág. 33).

Dentro da organização, o conhecimento é buscado deliberadamente, mesmo que implicitamente. 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. O conhecimento é um ativo corporativo e a necessidade de geri-lo deve ser compreendida e incorporada. O modelo de gestão do conhecimento prega que os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões constituem as principais atividades de uma organização do conhecimento.

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) aponta oito 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 dimensões do conhecimento, apresentadas na Figura 1, 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 dimensões especificadas, que são:

- Estratégia e Administração
- Sistemas 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

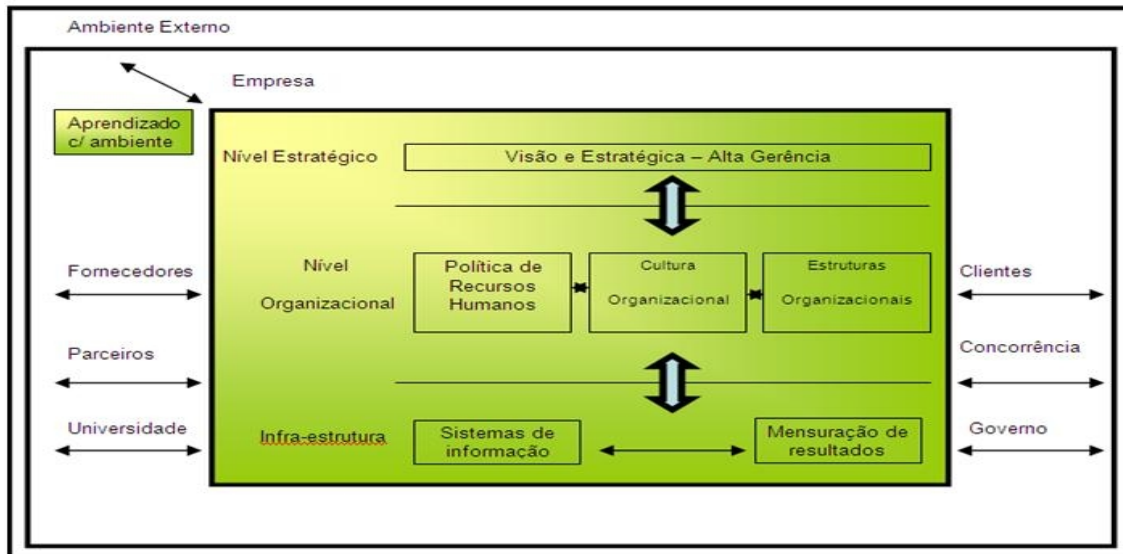


Figura 1 - As dimensões do conhecimento.

Fonte: TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Elsevier, 2005, p. 86.

### 2.3 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. 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”. 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).

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. Cada nova geração é moldada pela reação às características e valores da geração precedente, acumulando conhecimentos em relação às questões socioeconômicas e ambientais. 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. Além disso, as diferenças de comportamento e atitudes de natureza geracional, presentes no ambiente de trabalho, geram conflitos e desafios que levam as empresa à 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. 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 das organizações porque as metas estabelecidas têm que ser alcançadas para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (Andrade, 2012).

O próximo tópico apresenta a metodologia utilizada na pesquisa.

### **3 Metodologia**

Foi realizado um estudo de caso descritivo na qual “o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. O estudo de caso é definido por Collis e Hussey (2005, p. 72) como “um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse”.

Em relação ao tipo de abordagem, a pesquisa é classificada como quantitativa. Esta abordagem quantitativa, segundo Andrade (2002) caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta de dados quanto no tratamento destes dados. A pesquisa quantitativa precisa de um viés temporal, e por isso, a abordagem temporal da pesquisa foi realizado por meio de um estudo de corte transversal. “Estudos corte transversal são estudos que visualizam a situação de uma população em um determinado momento, como instantâneos da realidade” (Aragão, 2011, p. 60).

A unidade de análise da pesquisa foi uma agência de uma agência bancária do setor público localizada na cidade de Sete Lagoas/MG, constituindo-se em uma unidade de negócios com desempenho significativo ao longo da história de desafios e transformações pelas quais a Instituição pesquisada passou e passa continuamente para cumprir sua missão junto à sociedade brasileira. 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.

A população pesquisada é de 55 funcionários. A amostra é censitária e inclui todos os colaboradores, dispensando o uso do cálculo da amostra.

Os dados foram coletados utilizando-se de um questionário com 48 questões, baseadas no modelo de Terra (2005). Foi adotada a escala progressiva em formato Likert. Os dados coletados foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel para confecção de gráficos e tabelas com posterior análise e interpretação.

### **4 Resultados e Análise dos Dados**

Quanto ao perfil dos participantes, 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). O grau de instrução entre os respondentes da pesquisa pode ser considerado elevado e, considerando-se o somatório entre Curso Superior Completo, Pós-graduação e Mestrado o índice percentual corresponde a 82% (45 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).

#### 4.1 Influência das diferentes gerações na GC





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.

A Figura 2 apresenta um resumo das diferenças encontradas entre as três gerações analisadas, em cada dimensão da GC.



Geração / Dimensão	Baby Boomers	"X"	"Y"
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;

Figura 2 Influências das gerações na Gestão do Conhecimento

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: F = Facilitador; I = Inibidor



#### 4.2 Facilitadores e dificultadores da 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.

#### 4.3. Contribuições para ações corretivas

Como contribuições para ações corretivas a serem implementadas 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 avaliação 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.



## **5 Conclusões e Considerações finais**

Este artigo teve como objetivo principal identificar a influência das diferentes gerações na forma de gerenciar o conhecimento de uma instituição do setor bancário. 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).

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. 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;

A influência 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. 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, 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. 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.

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.

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 pesquisada e incluir pesquisa qualitativa com as três gerações separadamente ou em grupo focal.

## Referencias

ALVARENGA NETO, R. C. D (2008). **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva.

ANDRADE, Maria Margarida de (2002) **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas.

ANDRADE, S. I; *et al.* (2012) **Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública**. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, SEGET..

ARAGÃO, J. (2011) Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. **REVISTA PRÁXIS**, v.3, n. 6, p.59-62, ago..

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

CAPUANO, E. A. et al. (2009) 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.

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

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

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



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

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

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

GONÇALVES, S. F. R. (2010) **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.

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

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

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1997) **Criação de Conhecimento na Empresa**. 12a. Edição. Rio de Janeiro: Campus.

REGO, A. (2003) Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 25-35.

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

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

URIARTE, F. M. V. (2006) **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).

VASCONCELOS, M.C.R.L. (2000) **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.

VASCONCELOS, M.C.R.L. (org.). (2008) **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.

VASCONCELOS, F. C. (2001) 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.

VELOSO, F. R. V.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. (2011) 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.

VON KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I. (2000) **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus.

WALTZ, Edward. (2003) **Knowledge management in the intelligence enterprise**. Artech House.