



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GÉSSICA RAFAELA BORBA ZANCHET

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES CONFLITUOSAS ENTRE AS GERAÇÕES NO
CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.**

**CHAPECÓ
2015**

GÉSSICA RAFAELA BORBA ZANCHET

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES CONFLITUOSAS ENTRE AS GERAÇÕES NO
CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof^o Me. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ
2015**

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Zanchet, Géssica Rafaela Borba

Análise das relações conflituosas entre as gerações no contexto da sociedade do conhecimento: um estudo em uma empresa de construção civil./ Géssica Rafaela Borba Zanchet. -- 2015.

116 f.:il.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC, 2015.

1. Gerações. 2. Conflitos. 3. Gestão do conhecimento. I. Tosta, Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

GÉSSICA RAFAELA BORBA ZANCHET

ANÁLISE DAS RELAÇÕES CONFLITUOSAS ENTRE AS GERAÇÕES (BABY BOOMERS, X, Y, Z) NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.

Trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Profº Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em 15/06/2015.

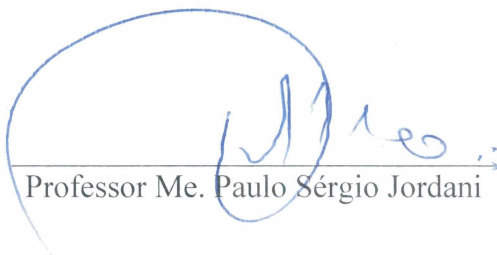
BANCA EXAMINADORA



Professor Me. Humberto Tonani Tosta



Professora Dr. Emise Barth Teixeira



Professor Me. Paulo Sérgio Jordani

Dedico este trabalho a um eterno amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao nosso Deus, bom e justo.

A minha mãe Salete Borba, ao meu pai Gentil Zanchet, a minha irmã Karine Rafaela e ao Juliano Antonio Narcizo pelo grande amor e paciência que me dedicaram durante minha formação.

Agradeço as duas turmas de Administração que pude compartilhar conhecimento e experiências, tanto o matutino quanto o noturno foram essenciais no meu crescimento pessoal.

Agradeço ao professor Humberto, pessoa de bom coração, que me acolheu e me prestou uma orientação essencial.

Agradeço a Adriana Pedroso, minha RH, minha amiga.

Agradeço a minha *best* Atais Regina Fagundes, amiga obrigada por tudo, pelos momentos cantando músicas mil no carro, dos momentos no Churraskito e na Embracol, na ajuda naquele triste momento, também pelos seus conselhos (as vezes) acolhedores.

Agradeço também a todas as pessoas que me desejaram força para continuar, e me ajudaram a continuar.

“Não desanimes. Persiste mais um tanto. [...] Avança ainda que seja por entre lágrimas. [...] Estuda buscando aprender.” Francisco Cândido Xavier.

RESUMO

ZANCHET, Gécica Rafaela Borba. **Análise das relações conflituosas entre as gerações no contexto da sociedade do conhecimento**: um estudo em uma empresa de construção civil. 116 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015.

A análise das relações conflituosas entre as gerações (*baby boomers*, X, Y Z) no contexto da sociedade do conhecimento apresenta-se como tema contemporâneo no que se refere às reflexões da gestão de pessoas. Este estudo foi realizado na Embracol Empresa Brasileira de Construção Civil Ltda. de Chapecó, e para tanto se obtinha como objetivo norteador a análise dos conflitos causados diante das premissas de bases organizacionais, pessoais (gerações) e de gestão do conhecimento. Quanto à metodologia aplicada, este estudo caracterizou-se como qualitativo, de pesquisa exploratória, descritiva e aplicada. Já quanto aos meios utilizados, classifica-se como: bibliográfico, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. A coleta de dados realizou-se por meio de questionários aplicados a área administrativa na empresa, sendo que esta foi realizada por meio de análise do conteúdo correlacionando com a teoria. Como resultado de pesquisa, se obteve análise das definições das gerações, e como estas são influenciadas no contexto organizacional e do mundo do trabalho, e também a identificação dos conflitos que ocorrem na empresa no que se refere às bases empresariais, de personalidade e de gestão do conhecimento. Como meio para proposição de mitigação dos conflitos disfuncionais, foram apresentadas propostas que venham a somar com as atividades já desempenhadas na empresa, para que assim sua implantação possa ocorrer de forma facilitada. Desta maneira, verificou-se com este estudo a impossibilidade de definir indivíduos e suas características apenas em relação as suas gerações, ou seja, suas respectivas idades, e que os conflitos de uma organização podem surgir diante de diversos aspectos e não somente pelas divergências entre ideias e conceitos pessoais, entretanto, os pilares da sociedade do conhecimento podem auxiliar as empresas a aprimorar suas atividades, mitigar os conflitos organizacionais e as divergências de características diante de uma aderência, uma aplicação, um compartilhamento e um armazenando eficiente de seu saber, sem esquecer-se de como e por quem este é formado.

Palavras-chave: Gerações. Conflitos. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

ZANCHET, Gécica Rafaela Borba. **The analysis of conflictual relations between the generations in the context of the knowledge society: a study in a construction company.** 116 p. Graduation in Administration. Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015.

The analysis of conflictual relations between the generations (*baby boomers*, X, Y, Z) in the context of the knowledge society presents itself as a contemporary theme with regard to the reflections of people's management. This study was conducted in Embracol Empresa Brasileira de Construção Ltda. Chapecó, and for that was obtained aimed at guiding the analysis of conflicts caused on the premises of organizational bases, personal (generations) and knowledge management. As for the applied methodology, this study was characterized as qualitative, exploratory, descriptive and applied. As for the means used, is classified as: bibliographical, documentary, field research and case study. Data collection was carried out through questionnaires given to the administrative area in the company, and this was done through analysis of correlated content with the theory. As a result of research, was obtained analysis of the definitions of the generations, and how these are influenced in the organizational context and the working environment, and also to identify the conflicts that occur in the company with respect to corporate bases, personality and management knowledge. As a mean to mitigate proposition of dysfunctional conflict, proposals were made that will add to the activities already carried out in the company, so that its implementation can occur in an easier way. Thus, it was found from this study that it is impossible to define individuals and their characteristics only in relation to their families, or their ages, and that conflicts of an organization may arise on various aspects and not only by divergences between ideas and personal concepts, however, the pillars of the knowledge society can help companies improve their activities, mitigate the organizational conflicts and the characteristics of differences before a grip, an application, a share and an efficient storing of their knowledge, without forgetting how and by whom it is formed.

Keywords: Generations. Conflicts. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas	21
Figura 2 - Definição das gerações segundo Motta et al (2002).	28
Figura 3 - As gerações ao longo dos anos	29
Figura 4 - Infográfico das gerações <i>baby boomers</i> , X e Y.....	37
Figura 5 - Hábitos da geração Z quando comparadas as gerações Y e X.....	38
Figura 6 - Efeitos de um conflito funcional.....	44
Figura 7 - Efeitos de um conflito disfuncional.....	44
Figura 8 - Causas dos conflitos	46
Figura 9 - Tipos de reações aos conflitos	47
Figura 10 - Processo de criação de vantagem competitiva.....	49
Figura 11 - Concepção da Gestão do Conhecimento.	50
Figura 12 - Processo de Gestão do Conhecimento	51
Figura 13 - Técnicas utilizadas para aplicação do conhecimento	52
Figura 14 - Organograma reduzido - área administrativa.....	67
Figura 15 - Aplicação do conhecimento - externalização e combinação.	94
Figura 16 - Fluxograma processo de lições aprendidas.....	96
Figura 17 - Formulário de lições aprendidas.	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa realizada no Portal de Periódicos da Capes.....	58
Quadro 2 - Número de funcionários sujeitos de pesquisa.	60
Quadro 3 - Relação de cargos, gênero e data de nascimento da área administrativa.	62
Quadro 4 - Descrição sucinta dos cargos da área administrativa.	68
Quadro 5 - Enquadramento das gerações segunda data de nascimento.	73
Quadro 6 - Conflitos causados por falta de cooperação.	82
Quadro 7 - Conflitos devido a diferença entre pensamentos.....	82
Quadro 8 - Conflitos devido à cultura.	82
Quadro 9 - Conflitos da gestão do conhecimento entre as gerações.	86
Quadro 10 - Conflitos em função da empresa.	87
Quadro 11 - Conflitos em função das personalidades.	89
Quadro 12 - Mapa do conhecimento departamento administrativo.	92
Quadro 13 - Mapa do conhecimento departamento de Engenharia.....	93
Quadro 14 - Lista de especialistas Embracol.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Turnover</i> mensal da empresa	61
Gráfico 2 - Nível de escolaridade versus departamento administrativo e de engenharia.....	63
Gráfico 3 - Perfil de trabalho.....	74
Gráfico 4 - A quem ou ao que você é fiel?.....	75
Gráfico 5 - O que você prefere?	76
Gráfico 6 - Escolha de características da geração <i>baby boomers</i>	76
Gráfico 7 - Escolha de características da geração X.	77
Gráfico 8 - Escolha de características da geração Y.	77
Gráfico 9 - Escolha de características da geração Z.....	78
Gráfico 10 - Você acredita que um conflito é?.....	79
Gráfico 11 - Conflitos causados devido à competição por recursos.....	80
Gráfico 12 - Conflitos entre falhas na comunicação.	81
Gráfico 13 - Conflitos entre os departamentos.....	81
Gráfico 14 - Conflitos causados pela não troca de conhecimento tácito.....	83
Gráfico 15 - Conflitos na empresa com base nos pilares da Gestão do Conhecimento	84
Gráfico 16 - Conflitos entre as gerações na Embracol	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2 DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL	24
2.2.1 Contexto das gerações: <i>baby boomers, X, Y, Z</i>	26
2.3 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	42
2.3.1 Causas dos conflitos.....	45
2.3.2 Métodos para mitigar o conflito organizacional disfuncional.....	46
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.2 UNIDADE DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	60
3.3 COLETA DOS DADOS.....	63
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	64
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	64
4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	66
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	66
4.2 MAPEAMENTO DAS GERAÇÕES.....	73
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO	79
4.4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO DE CONFLITOS BASEADA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	101
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A – Questionário de identificação das gerações.....	111
APÊNDICE B – Questionário de identificação dos conflitos.	112
ANEXO A - Ficha de inspeção de serviço - Execução de contrapiso.....	114
ANEXO B - Fluxograma do processo de treinamento e desenvolvimento.....	115

1 INTRODUÇÃO

É inevitável legitimar o ônus da informação e o modo que ela é sistematizada frente à geração de valor e de competitividade das organizações na era do conhecimento. Malgrado a extensão e a particularidade dessas informações é essencial focalizar o indivíduo em seu papel de formador de conhecimento, transformado capital intelectual em capital intangível das organizações. Diante deste fato, o modelo de gestão de pessoas tem transcorrido por demasiadas adaptações, buscando arduamente estabelecer uma gestão apropriada aos olhos dos proprietários das organizações e singularmente aos membros que laboram nestas. O olhar mais atento e minucioso a esse tema expõe previamente as estratégias no que diz respeito à retenção de talentos e a gestão de pessoas como um todo.

Diante desta explanação, se torna relevante citar o mérito do capital humano como vantagem competitiva, e o enfoque proposto por Hitt, Miller e Colella (2013) é que o capital humano desempenha um papel importante no desenvolvimento e na implementação de estratégias, originando deste modo, a vantagem competitiva na agregação de distintas capacidades que prosperam o diferencial empresarial.

As distintas capacidades podem ser notáveis diante das gerações no mercado de trabalho, a singularidade de competências e diversidade organizacional pode implicar em conflitos, ou seja, divergências que são causadas por interesses contrapostos, no que se refere à carreira, necessidades sociais, de estima ou até mesmo de auto realização. Complementando a ideia de singularidade, o enfoque proposto por Flores-Pereira e Eccel (2010 p. 338) é que “a diversidade, [...] é mais do que formato dos corpos, cor de pele, orientação sexual, crença religiosa ou política. É também assumir que existem outras formas de viver de acordo com valores e opiniões diferentes”.

Visto essa complexidade, as empresas devem administrar os conflitos do modo de que estes não sejam prejudiciais, e sim benéficos a ela, gerando inovações, resolução de problemas, novos modelos de comunicação e estímulo à motivação. Somente com o compromisso dos indivíduos, passa ser perceptível a associação das diversidades e a formação de uma cultura organizacional que propicie o compartilhamento do conhecimento, a anuência dos modelos mentais, do trabalho em equipe e das tecnologias vigentes. A orientação de Girardi, Tosta H. e Tosta K. (2010) nesse sentido, é que se torna necessário que as organizações consigam enxergar a relação entre competência e o conhecimento, gerenciando isso de modo a criar uma cultura de aprendizagem na organização. Cabe considerar ainda, que

as empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores níveis de desenvolvimento quando são comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos (GIL, 2012).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A era do conhecimento propicia as organizações a gerir o conhecimento e agregá-lo ao valor dos seus negócios, como por exemplo, atingindo índices mais elevados de qualidade dos bens e serviços prestados aos clientes. Para atingir essas metas, o conhecimento deve ser compartilhado entre as diversas pessoas da organização, a partir desta base Girardi, Benetti e Caetano (2008) atentam que no momento que o conhecimento está em um local apropriado, o relevante é atentar-se ao meio que ele deve ser multiplicado a benefício da empresa. Na mesma linha de pensamento, ainda segundo os autores, uma organização do conhecimento deve confiar nas pessoas, estimulá-las a instruir-se e a partilhar seus conhecimentos, e para isso, se torna imprescindível uma cultura que considere a mudança, para criar o conhecimento e disseminá-lo. A capacidade humana e o conhecimento fazem parte do ativo intangível da empresa, pois têm a capacidade de produzir benefícios tangíveis no dia a dia organizacional através da materialização da aplicação do conhecimento humano. Deste modo, as organizações estão mais dependentes desses ativos para conquistar seus objetivos, buscando idealizar um nexo que possibilite o fluxo de conhecimento, de criatividade e de habilidade das pessoas (GONÇALO; BORGES, 2010).

A gestão do conhecimento passa por precauções assim que se depara com antagonismo de ideias de trabalho e conduta moral, Cheese, Thomas e Craig (2009) trazem a concepção de que as empresas movidas pelo talento descobrem novas fontes destes na diversidade, e administram uma força de trabalho global, composta por várias gerações e etnias. Em um mundo cada vez mais diverso, as empresas movidas pelo talento valem-se da diversidade geográfica e demográfica para obter vantagem competitiva (CHEESE; THOMAS; CRAIG 2009, p. 16). Levando em conta esse encadeamento, é fundamental escrever que as gerações podem ser delimitadas diante do passar dos anos, ou mesmo pela amplitude e velocidade de atualização da tecnologia, anteriormente ao século XXI, segundo a matéria do Jornal da Globo (2010) as gerações eram formuladas a cada três décadas, o que hoje pode mudar a cada dez anos. Ainda segundo a reportagem do Jornal da Globo (2010) as gerações são definidas do seguinte modo: os *baby boomers* a geração dos nascidos entre o fim da segunda guerra e a

metade da década de 60, a geração “X” são nascidos entre a segunda metade da década de 60 e anos 70, a “Y” formada pelos nascidos dos anos 80 a meados da década de 90, a geração “Z” é formada em meados da década de 90 até meados de 2000. As particularidades de cada geração descritas anteriormente tendem a gerar desentendimentos no âmbito profissional, pessoal e social, visto que cada uma possui um objetivo e um modelo de trabalho, que são distintos de outrem.

Sob essa perspectiva, os conflitos organizacionais podem ser divididos entre conflitos funcionais e disfuncionais, Hitt, Miller e Colella (2013) conceituam o funcional como sendo o conflito que resulta em novas ideias e inovações eficazes, objetivando troca de ideias e resultados positivos para as formas de trabalho, de processo e de relacionamentos. Já o conflito disfuncional interfere no desempenho da empresa, faz com que os indivíduos exerçam seus poderes individuais e se voltem a alcançar somente seus próprios objetivos. Os conflitos ainda podem ser causados por diversos fatores, os autores, destacam que os fatores estruturais (especialização, interdependência entre outros), o fator de comunicação, o fator cognitivo (percepções e expectativas diferentes), as características individuais e o fator histórico são justificativas de incompatibilidade e desavenças. Estes elementos são visualizados na maioria das organizações, considerando o exposto, ainda se deve atentar que o ramo, a quantidade de colaboradores ou mesmo a cultura predominante em uma empresa, pode diversificar, intensificar ou minimizar esses conflitos.

A empresa foco deste estudo é a Embracol Empresa Brasileira de Construção Civil Ltda., que possui treze anos de atuação em Chapecó e região, sua atividade fim é de construção civil, e é representante exclusiva desde o ano de 2009 do sistema Jet Casa¹, o que a torna uma das líderes na construção de habitações populares no oeste de Santa Catarina. Com mais de cento e quarenta funcionários, a empresa aposta no programa de gestão de qualidade, ou seja, no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional/PBQP-H, que segundo seu Manual de Integração da empresa (2014), propicia a garantia de um processo padronizado e monitorado baseado em uma ou mais normas, transmitindo desta maneira segurança e credibilidade aos clientes. O programa PBQP-H possui uma avaliação anual e para que a empresa possa permanecer com o nível “A” de qualidade, os colaboradores devem juntos compartilhar conhecimentos e mitigar divergências

¹ O sistema construtivo Jet Casa baseia-se na utilização de painéis autoportantes e estruturados, capazes de serem utilizados para os mais diversos tipos de projetos. Estruturados com treliças de ferro, os painéis do sistema Jet Casa são construídos com tijolos cerâmicos de oito furos, saindo da linha de produção com toda a tubulação elétrica e hidráulica. (Informações do site da empresa: <www.embracol.com>)

que são decorrentes muitas vezes, de características conflitantes das gerações já citadas anteriormente.

Diante da conjuntura apresentada, em que os conflitos organizacionais ou mesmo as divergências pessoais interferem de modo veemente no desenvolvimento das organizações a pesquisa em questão tende a conhecer os sujeitos de pesquisa por meio de uma análise do contexto das gerações, apresentar os modos que adquirem, aplicam, compartilham e armazenam os conhecimentos gerados no dia a dia e como estes indivíduos solucionam os conflitos gerados pelos contratempos no negócio. O escopo da pergunta de pesquisa auxiliará a análise dos possíveis tipos conflitos causados entre as gerações na Embracol e como a sociedade do conhecimento contribuirá neste ambiente. Assim tem-se como pergunta de pesquisa: “Quais são as relações conflituosas entre as gerações (*baby boomers*, X, Y, Z) na área administrativa de uma empresa de construção civil, considerando o contexto da sociedade do conhecimento?”

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foram determinados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações conflituosas entre as gerações, em uma empresa de construção civil, na área administrativa, no contexto da sociedade do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para tornar possível a resposta à questão tema deste trabalho e atender o objetivo geral, se propuseram os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as gerações existentes na área administrativa da empresa em questão;
- b) Descrever os principais tipos de conflitos causados na área administrativa devido aos contrastes das gerações;

- c) Identificar as possíveis influências da sociedade do conhecimento nos conflitos apresentados;
- d) Propor a implantação de uma metodologia de gestão de conflitos baseada na gestão do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Lakatos e Marconi (2010) orientam no sentido de que a justificativa é o elemento que contribui para a aceitação da pesquisa, é uma exposição sucinta, porém completa sobre o quanto a realização dessa pesquisa é oportuno. Nessa base, as autoras definem que a justificativa deve obter originalidade, importância, viabilidade e disponibilidade, ou até mesmo deve definir a contribuição da pesquisa em si para resolução de problemas ou mesmo da relevância do estudo desta para a ciência.

Diante disso, a presente pesquisa possui originalidade pelo fato que a era do conhecimento, a descrição e a complexidade das gerações não são amplamente discutidas e acompanhadas. As pesquisas sobre a era do conhecimento são demasiadamente estrangeiras, entretanto existem livros de base para contextualizá-la, salvo a esse tema, no que se refere ao estudo das gerações (*baby boomers*, X, Y, Z), não são encontrados em grande quantidade em artigos ou livros que descrevam sucintamente as características dessas gerações, contudo, é possível constatar artigos que tratem de uma geração em questão. Os benefícios a serem alcançados no momento que as organizações se aterem aos modelos mentais e a diversidade poderá alavancar a gestão do conhecimento, peça chave no presente momento para as empresas na esfera competitiva. No que se refere à empresa de estudo, esta poderá implantar processo de melhoria proporcionada pelas nuances da gestão do conhecimento, minimizando desacordos que vierem a se apresentar.

No que diz respeito à importância, a pesquisa em questão proporcionou a acadêmica o resgate do conhecimento adquirido sobre o tema de gestão de pessoas, mérito deste tema já descrito anteriormente. Este estudo ainda contribui para a academia, no que condiz a originalidade da pesquisa, auxiliando demais pesquisadores dessa área a averiguar e explorar o tema de gerações (*baby boomers*, X, Y, Z). Salienta-se a relevância do mesmo, no que diz respeito à contribuição para a empresa no processo de amadurecimento e de aperfeiçoamento da gestão de pessoas e da homogeneidade de gerações, contribuindo assim, na sua eficiência operacional, tática e estratégica.

A viabilidade do estudo está ligada, na visão de Mattar (2011), no prazo, nos recursos financeiros, na competência do autor, da disponibilidade de informações, e o estado da teorização a respeito. Para a idealização e consecução deste trabalho de conclusão de curso, a autora possui experiência no ramo de recursos humanos, atuando na empresa em questão, que deste modo, presencia os conflitos causados devido às divergências de ideias e características dos indivíduos, viabilizando desta maneira a disponibilidade de informações e os prazos, além disto, a acadêmica possui orientação de um especialista na área de recursos humanos e de gestão do conhecimento. A viabilização deste trabalho contou com prazo suficiente para a coleta e análise das informações, os recursos financeiros não foram empecilhos devido a um baixo custo, e a empresa por fim se mostrou determinada a colaborar para realização da pesquisa. Finalmente as informações necessárias foram obtidas por meio de dados primários, por intermédio de questionários, além dos dados secundários intermediados através de bibliográficas sobre gestão de pessoas, diversidade organizacional, características das gerações, conflitos organizacionais e gestão do conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste projeto tem como intuito expor uma revisão na literatura sobre o tema em questão. Diante disso, esse item aborda o cenário de gestão de pessoas, essencial a ser explorado, visto se constituir da base do estudo de comportamento dos indivíduos nas organizações. Para compreender essas relações, e como estas podem se transformar em atitudes e/ou reações negativas, é essencial descrever os conflitos e as características de cada geração (*baby boomers*, X, Y, Z). Além destes temas, se torna imprescindível, identificar uma condição para atenuar esses conflitos no contexto da sociedade do conhecimento.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são movidas pelas ameaças e oportunidades do ambiente externo, mas seu principal ponto de ancoragem são suas fraquezas e suas potencialidades que na maioria dos casos surgem pelas características e pela cultura internalizada na coletividade dos seus membros. Diante dessas premissas a gestão de pessoas, segundo Gil (2011 p. 17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Na mesma visão de Gil, Teixeira (2002) categoriza que as empresas movidas pelo instinto de sobrevivência, adotam práticas que privilegiam a utilização da capacidade dos trabalhadores, e estes, conscientes do valor agregado da educação, aperfeiçoam-se constantemente para utilizá-la como triunfo de melhorias na retribuição de sua forma mental ou braçal de trabalho.

Nessas bases, França-Limongi (2011) elucida que a gestão de pessoas deve ocorrer com uma visão integrada de questões como: as expectativas sobre as relações de trabalho, entre o que o indivíduo quer e o que a empresa espera dele, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, cooperação, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros pontos ligados a vida social.

É visível que a administração de recursos humanos tem passado por uma evolução histórica, assim sendo, os conceitos de Gil (2011) e Wagner e Hollenbeck (2009) são complementares quando descrevem os passos da gestão de pessoas ao passar das décadas.

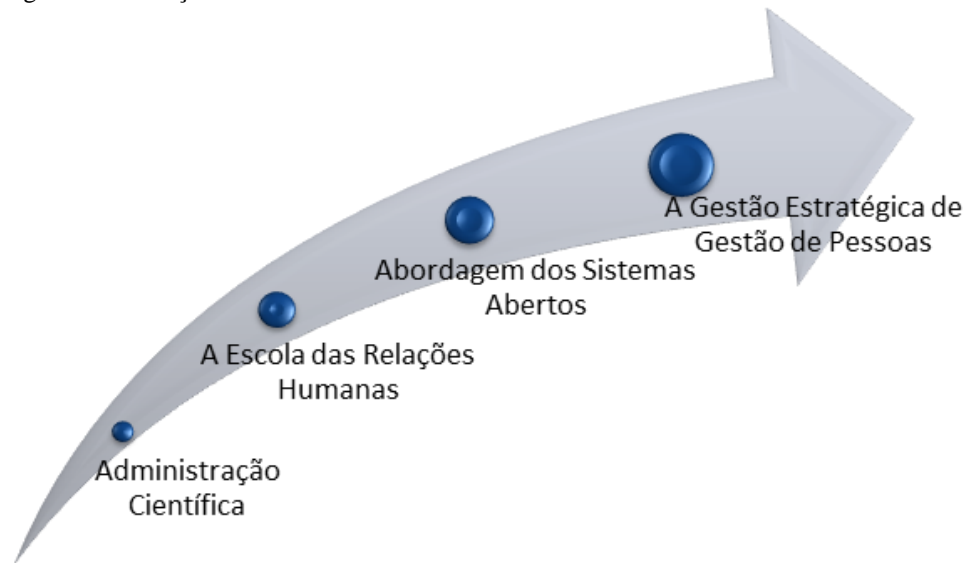
Primeiramente, a Administração Científica optou por um modelo de gestão de pessoas que priorizava a mecanização e divisão do trabalho, tempos e movimentos, selecionar o indivíduo mais adequado para execução de uma tarefa, entre outros. Wagner e Hollenbeck

(2009) trazem a concepção de que Taylor acreditava que os gerentes poderiam ensinar aos trabalhadores, e utilizar um sistema de recompensas ou de punições para incentivar maiores níveis de produção.

Posteriormente, e seguindo a evolução histórica da administração, a gestão de pessoas na abordagem dos Sistemas Abertos preocupa-se com a satisfação e o desenvolvimento do trabalhador para que a empresa possa atuar competitivamente no cenário instalado. Gil (2011) chama atenção para o fato de que organizações que adotam um enfoque sistêmico na gestão de pessoas possuem as seguintes características: interdependência das partes, ênfase no processo e no seu dinamismo, probabilismo e não certeza absoluta, participação na tomada de decisões, e outras. “As críticas a esses procedimentos, [...] determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações” (GIL, 2011, p. 23). Na mesma linha de pensamento, Antonello (2010) descreve que o sistema de gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, que é influenciado por forças internas e externas, e finaliza o parágrafo afirmando que não há uma melhor forma de gerir pessoas.

Marras (2011), no entanto, define as fases evolutivas da gestão de pessoas como sendo: fase contábil em que só se preocupavam com os custos organizacionais, a fase legal em que a preocupação estava centrada em acompanhar e implantar as leis trabalhistas de Getúlio Vargas, na fase tecnicista foi a que implantou no país um modelo americano de gestão de pessoas, elevando a função de RH (Recursos Humanos) a status orgânico de gerência, e passou a operacionalizar os serviços hoje conhecidos como atividades de recursos humanos, tais como, recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, técnicas de benefícios, entre outros. A fase administrativa citada pelo autor obteve um marco histórico entre capital e trabalho, na revolução dos funcionários e a implementações de movimentos sindicais mais fortes, a quinta fase de gestão de pessoas é a estratégica, do modo que as preocupações se tornaram de longo prazo, gerindo o RH de forma estratégica, que será abordada nos próximos parágrafos. Segue figura na página posterior para melhor visualização desta evolução:

Figura 1 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas



Fonte: A autora, 2014.

Diante do cenário exposto, a gestão de pessoas tem passado por diversas adaptações, procurando atentamente uma melhor forma de gerenciamento. Tudo isto, conforme Gil (2011) é perceptível nas influências, nas mudanças e nos desafios externos à organização, como por exemplo: a revolução da informação e da comunicação. Outra influência expressiva é a globalização que segundo Wagner e Hollenbeck (2009) e Dessler (2003) não obterá limitação para operações. A participação do Estado na economia, a ampliação do setor de serviços, a diversificação da força de trabalho a ampliação do nível de exigência do mercado, alterações de jornada de trabalho e a responsabilidade social e ambiental por parte das empresas, são outras influências que alteram não somente a gestão de pessoas, como também todo o contexto organizacional.

O enfoque proposto por autores é que atualmente a criação de sucesso organizacional se molda com o capital humano, como no *case* descrito por Wagner e Hollenbeck (2009), que orienta no sentido de que a administração do comportamento organizacional talvez seja a única fonte de vantagem competitiva que não possa ser copiada, e reintegra que em termos de resultados financeiros, nada substitui o recrutamento, a seleção, a motivação, e a retenção realizadas com o máximo de eficiência. Na mesma linha de pensamento Hitt, Miller e Colella (2013) conceituam que os recursos organizacionais são tangíveis e intangíveis, dentre os intangíveis (que são de maior interesse para esse projeto) compreende o capital humano, definido por aquele citado anteriormente, como essencial. O capital humano abrange além de competências observáveis o conhecimento e as habilidades de todos, ele ainda “não se deprecia em termos de valor à medida que vai sendo utilizado, ao contrário, o uso comumente

o aperfeiçoa” (HITT, MILLER, COLELLA, 2013, p. 16).

A nova concepção da administração da organização está alinhada a gestão estratégica de gestão de pessoas, os elementos que compõem esta concepção é a valorização do talento humano, atração e retenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupais e políticas integradas. Assim sendo, o capital humano e o conhecimento organizacional passou a ser visto como um recurso decisivo e determinante para a maioria das organizações. Se exige desse modo, que o pessoal da organização pense diferente e com maior profundidade sobre seu trabalho e sua relação com a empresa, sendo que na aprendizagem, há uma troca do doutrinar pessoas, por amparar as pessoas a aprender (ANTONELLO, 2010).

Para que as organizações possam planejar e compor uma vantagem competitiva com base nas competências organizacionais e na gestão de pessoas, é necessário compreender que, com bases nos estudos de Hitt, Miller e Colella (2013, p. 17) “o grau que o capital humano é útil para que seja criada a verdadeira vantagem competitiva é determinado pelo seu valor, pela sua singularidade e pela dificuldade de que venha a ser imitada”. No que se refere a valor, o autor propõe que este pode ser definido pela extensão em que a pessoa é capaz de lidar com o trabalho básico das suas atividades, e define que o capital humano desempenha um papel relevante no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais. No que tange a singularidade, Hitt, Miller e Colella (2013, p. 18) definem segundo Newbert (2007), que ela “é extensão em que as competências e os talentos das pessoas em uma organização são inigualáveis no setor”, e definem que programas de treinamentos e de acompanhamento podem auxiliar em esforços para atingir melhores níveis de desempenho. O último e não menos importante item a ser considerado é a imitabilidade, que os autores definem como sendo as competências e os talentos das pessoas, sendo que, o mais difíceis de serem imitados são geralmente os mais complexos ou os aprendidos em organizações, que podem se caracterizar como conhecimentos tácitos.

Devido às modificações ocorridas ao passar dos anos, não somente os modelos como também a administração e a gestão de pessoas sofreram profundas remodelações. O papel do profissional de recursos humanos tende a seguir as pressuposições das teorias e das fases da gestão de pessoal. A partir desta base, Gil (2011) argumenta que o gestor de pessoas desempenha inúmeras atividades, que são determinadas pelo porte da empresa, a natureza de seus produtos, e outros itens. É perceptível a necessidade de que o administrador de recursos humanos tem de possuir um olhar holístico, e de formalizar projetos e critérios que não excluam de sua implantação e principalmente da sua realização, nem mesmos os diretores da

organização. Gil (2011) cita ainda algumas características predominantes deste profissional na época atual, são eles:

- O papel de comunicador, que se refere à comunicação eficiente com os *stakeholders* da organização;
- O papel de selecionador, que propõe ideias e critérios para recrutamento e seleção;
- O treinador, e o *coach* que identifica falhas e elabora projetos de treinamento e de desenvolvimento profissional e pessoal;
- O papel de quem define padrões de avaliação de desempenho;
- O analista de cargos, que define atividades e requisitos necessários para definição de níveis de responsabilidade e de remuneração;
- A utilização de estratégias adequadas para elevação de níveis de interesse e realização dos indivíduos da organização;
- O papel de líder e de negociador;
- E o papel de gestor de qualidade, que se atenta a desempenhar um papel na instituição, implementação e acompanhamento dos programas de qualidade da empresa.

Os conceitos de Gil (2011) de Costa, Pinto e Oliveira (2011) e de Dessler (2003) são complementares devido a estes se atentarem ao papel do gestor de recursos humanos nas linhas estratégicas da empresa, como na definição de planejamento e de tomadas de decisões de alta gerência. Ainda nesta perceptiva, Costa, Pinto e Oliveira (2011) retratam a área de recursos humanos como interesse profissional dos alunos de Administração. Este artigo relata preposições de como o trabalho do responsável pela gestão de pessoas é alinhado aos projetos e atividades dos gestores de produção, utilizando com maior ênfase as competências de cada colaborador.

Esses processos de transformação demonstram e atentam a uma abordagem estratégica da gestão de pessoas, não só provendo salários ou treinamentos como, além disso, diagnosticando causas e efeitos na cultura e nas características da organização, provendo a criação e a sustentação de vantagem competitiva, como também identificando e analisando as vertentes de oportunidade, ameaças, forças e fraquezas (DESSLER, 2003). Teixeira (2002), destaca que atualmente os resultados são imprevisíveis, pois dependem da mão invisível do mercado, assim sendo as organizações vencedoras, serão aquelas que consigam multiplicar o seu capital intelectual. Preposição mencionada por Wagner e Hollenbeck (2009):

Sabendo disso, muitos especialistas consideram atualmente as pessoas que formam uma organização como a fonte primeira de vantagem competitiva sustentável. Se a sua empresa emprega as melhores pessoas e é capaz de mantê-las dispõe de uma fonte de vantagem competitiva que dificilmente será alcançada por outras empresas. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 5).

Assim, Gil (2011) descreve que o sucesso de uma organização é determinado, também, com a minimização de confrontos, que pode ser entendido como certa tensão ou nervosismo, conceito este, importantíssimo para as análises deste projeto. Para posteriormente entender os confrontos causados nas organizações, é essencial compreender como se desenha atualmente a diversidade nas organizações.

2.2 DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL

O escopo das mudanças externas afetam internamente as atividades organizacionais, no que concerne aos comportamentos e as relações pessoais ou interpessoais que ocorrem no meio empresarial. Abordar conflitos sem associar a diversidade organizacional é praticamente improvável e até mesmo inviável, deste modo é ponderoso atentar as relações de trabalho e suas heterogeneidades. No embasamento antropológico, a diversidade está ao encontro das culturas existentes, Santos (2006) desenvolve uma idealização de que o desenvolvimento da humanidade foi e está sendo marcado por conflitos entre os diferentes modos de organizar a vida social, de se apropriar e transformar os recursos naturais e o modo de conceber a realidade e expressá-la. Complementa seu conceito na base de que, a diversidade de sociedades existentes no século XIX representaria estágios distintos da evolução humana.

Nos princípios organizacionais Gil (2011), Wagner e Hollenbeck (2009) expressam que a força das características demográficas são mais notáveis, no sentido de que a força de trabalho se torna distinta em países desenvolvidos, no que se refere a gênero, idade e etnia. Flores-Pereira e Eccel (2010) entendem que no Brasil o tema de diversidade surgiu dentro da lógica utilitária, ou seja, se apresenta como uma prática importada das políticas de gestão de multinacionais. Oscilações que “levaram a uma série de alterações no modo como as organizações encaram a diversidade da força de trabalho e a integração do local de trabalho” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 47).

A diversidade organizacional pode ser observada quando pessoas de todos os gêneros, origens étnicas, raciais e culturais estão ligadas em todos os níveis organizacionais (HITT, MILLER; COLELLA, 2013). “Na verdade, se a compreensão da cultura exige que se pense nos diversos povos, [...], é porque eles estão em interação. Se não estivessem, não haveria

necessidade nem motivo nem ocasião para que se considerasse variedade nenhuma” (SANTOS, 2006, p. 06). Em outro direcionamento, mas conexo ao tema, Wagner e Hollenbeck (2009) consideram que cada indivíduo obtém aptidões e traços que são diferentes de todos os demais, e essas diferenças transcendem as disparidade de sexo, raça, idade ou cultura. Nesta base, os referidos autores precedentes elucidam que uma organização multicultural é aquela em que a cultura organizacional é estimulada e procura valorizar as diferenças culturais. O capital intelectual, ou seja, as pessoas de uma empresa pode positivar seu posicionamento competitivo, como expressam Wagner e Hollenbeck (2009) seus conceitos quando a diversidade como fonte de vantagem competitiva, citando previamente que é contundente que jamais tenha sido tão forte o desejo de diversificar a força de trabalho das organizações, complementam ainda mencionando que:

Embora muitas vezes se pense em características raciais e sexuais, quando se consideram questões de diversidade da mão-de-obra *{sic}*, uma das forças demográficas mais generalizadas, de que muitas organizações estão tentando se apoderar, é o envelhecimento da mão-de-obra *{sic}*. A maior parte dos bebês nascidos na época de grande explosão demográfica está agora, ou logo estará, na terceira idade; e com a redução da natalidade, alguns especialistas acreditam que, em breve, as organizações estarão enfrentando grande escassez de mão-de-obra. (WAGNER E HOLLENBECK, 2009, p. 51).

Flores-Pereira e Eccel (2010) apresentam o tema de diversidade, e sugerem que a diversidade não é meramente formada por cor de pele, orientação ou credo, é assumir que existem outras formas de viver, novos valores e opiniões diferentes, com diversas experiências profissionais que podem não seguir e não serem prescritas a lógica da produtividade ou mesmo da competitividade. A orientação das autoras sob a mesma perspectiva é de que há duas maneiras de pensar e trabalhar a temática de diversidade, e estas são a via gerencialista e a visão humanista. A percepção da visão gerencialista é de que a diversidade pode e deve ser gerida pela empresa, para que se origine uma estratégia de competitividade, seja por incentivar a criatividade que ocorre por conflitos, que visam gerar originalidade e novas ideias, seja pela aproximação de mercados. A abordagem humanista, ou crítica, argumenta que o uso da diversidade nas empresas mascara as diferenças, não provendo necessariamente a igualdade através de um aperfeiçoamento de condições de oportunidade para certos grupos.

É factível elencar que a eficiência em termos de obtenção de metas, de objetivos e da visão empresarial, é fruto da inserção da diversidade na organização. Hitt, Miller e Colella (2013) defendem o posicionamento de que os resultados desta inserção podem ser individuais,

e podem assim obter um efeito de alto nível de envolvimento, de motivação e de contentamento, tudo ocasionado pela percepção da não discriminação. No que tange a resultados do grupo, as ideias e conclusões sobre diversos assuntos podem ser compartilhados, formando grupos com melhores níveis de desempenho e mais inovadores. O resultado no âmbito organizacional deve originar-se quando os demais resultados são atingidos, e quando claro, a diversidade é bem administrada. Diante disso é importante ressaltar que a diversidade não é só feita de ideias, ela está ligada com as maneiras de atuar na vida social, ela se constitui e possui o objetivo de eliminar preconceitos e perseguições (SANTOS, 2006).

É notável que o tema abordado especifique que todas as particularidades individuais são consideráveis quando se projeta uma percepção sobre as diferenças e estereótipos presentes atualmente na sociedade. Como já mencionado, a diversidade pode manifestar-se na idade, na cultura e na visão de mundo, podendo causar conflitos ou troca de conhecimentos. De acordo com Gonçalves e Michel (2013) o Brasil acompanha e reproduz a cultura dos Estados Unidos no que se refere à classificação das gerações, assim sendo, as gerações a serem abordadas subsequentes são as: *baby boomers*, X, Y e Z, que obtêm suas particularidades no que se refere à cultura, ideais, e características individuais.

2.2.1 Contexto das gerações: *baby boomers*, X, Y, Z

A diversidade organizacional no embasamento de gerações descreve as alterações comportamentais do indivíduo no que se refere ao passar dos anos, das culturas e dos contextos de sociedade. Limongi-França (2011, p. 7) explica que o “comportamento humano decorre das características herdadas dos pais e das influências que o meio ambiente exerce sobre as pessoas” a autora ainda complementa que a psicologia supõe que tanto o ambiente físico quanto a cultura exercem uma representação significativa no modo de ser de cada pessoa. Santos (2011) atenta para o fato de que a classificação em gerações é uma forma simples de realizar agrupamentos de objetos de estudo que possuem provavelmente características semelhantes. Todavia ele alerta que essa classificação não é como ocorre nas ciências naturais, devido a envolver comportamentos de seres humanos, que na maioria dos casos acaba desenvolvendo no estudo grandes questionamentos a respeito dos critérios utilizados ou mesmo dos resultados apresentados.

A palavra gerações se refere segundo o dicionário Aurélio *online*, quanto ao conjunto de homens da mesma época, tempo médio de duração da vida humana, ou mesmo sinônimos

de filiação, e de desenvolvimento. Seguindo estes conceitos as gerações *baby boomers*, X, Y, Z, representam também linhas de características no mercado de trabalho. Na visão de Cavazotte, Lemos e Viana (2012) apud Alsop (2008), Smola e Sutton (2002) a literatura não é sistemática quanto às datas de nascimento que delimitaram as gerações, de maneira geral, são indicados como *baby boomers* os nascidos entre 1940 e o início de 1960, a geração X são nascidos em meados de 1960 até o fim da década de 1970, a chamada geração Y ou milênio, são nascidos a partir de 1980. Não é contextualizada em que ano aproximadamente se desenvolveu a geração Z neste documento, mas entre outros autores pesquisados é possível constatar sua coorte entre o início da década de 1994. Maurer (2013) e Santos (2011) abordam o conceito de *Coortes*, sendo este um conceito antigo da época do Império Romano, ambos os autores citam Glenn, (2005) descrevendo que o termo tem sido utilizado atualmente em várias áreas do conhecimento em um sentido geral, designando os indivíduos que estão ou estiveram expostos às mesmas experiências. Ou seja, “por meio dos *coortes*, tenta-se definir o conceito de gerações e sua importância na evolução da história social e empresarial no mundo” (MAURER, 2013, p. 23).

Independente a definição de gerações e as décadas, e o conceito de *coortes*, na visão de Cordeiro et al. (2013) a data de nascimento não define a geração, pois existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: a presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de uma faixa etária durante seu processo de socialização, predispondo-os a certos modos de pensar e experiências. No mesmo documento citando Parry e Urwin (2010) os autores pressupõem que a definição de uma geração inicia-se pela análise de eventos históricos, políticos ou sociais, que geraram impacto nos valores, em atitudes ou características dos indivíduos, e só posteriormente as datas de nascimento. Assim com Ikeda et al (2008) apud Santos (2011) que define que para ser considerado um evento crítico, ele deve influenciar as crenças, os valores e atitudes dos indivíduos de uma mesma *coorte*. Na mesma linha de pensamento os autores Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) definem que:

Na primeira metade do século XX, Karl Mannheim (1993) trouxe uma das principais contribuições para a compreensão do conceito de Geração. Para o autor, as Gerações são dimensões analíticas importantes para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e de agir de uma época. As gerações formam produtos específicos que, pela ação dos tempos históricos e biográficos, podem produzir mudanças sociais, mas pode ser, também, o resultado de uma mudança gestada pela geração anterior. Portanto, o que constrói uma geração não se relaciona somente com um tempo cronológico de nascimento, não há um padrão temporal para formação de uma geração, que pode permanecer por dez ou quinze anos ou por séculos, como aconteceu no período feudal.

Santos (2011) com base em Motta et al (2002) traz a concepção que as gerações não possuem o mesmo critério devido aos fatos históricos do país em questão, e demonstra os diferentes nomes dados as gerações no Estados Unidos e no Brasil, sendo as seguintes:

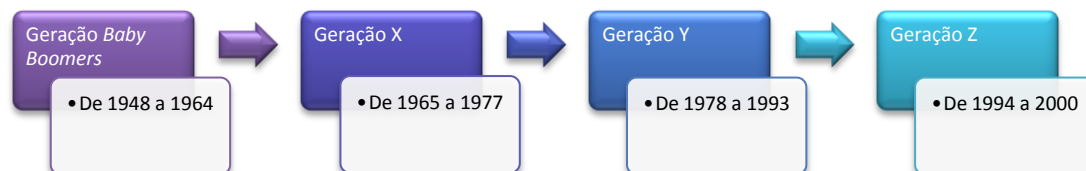
Figura 2 - Definição das gerações segundo Motta et al (2002).

Definição das gerações EUA <i>versus</i> Brasil	
EUA	Brasil
Depressão (1930-1939)	Era Vargas (1930-1945)
Segunda Guerra Mundial (1940-1945)	
Pós-guerra (1946-1963)	Pós-guerra (1946-1954)
Boomers I (1964-1972)	Otimismo (1955-1967)
Boomers II (1973-1983)	Anos de Ferro (1968-1979)
Geração X (1984-1994)	Década Perdida (1980-1991)
Geração Y (pós 1994)	O Ser por Si Só (pós 1992)

Fonte: A autora, adaptado de Santos, 2011.

A partir desta base, Strauss e Howe (1991) apud Maurer (2013) ainda se recorre às datas de nascimento para situar as gerações, criando desta forma barreiras no entendimento coletivo, mas como já pautado anteriormente, as pessoas nascidas de um lado da barreira, podem talvez pertencer a outro lado, em função da realidade vivida por cada indivíduo ou grupo. Um simples desenho, pautado em diversas citações de autores sobre as datas as serem o marco do fim e do início de cada geração pode ser visualizado conforme figura na página seguinte:

Figura 3 - As gerações ao longo dos anos



Fonte: A autora, 2014².

Em entrevista para revista Exame, Sidnei Oliveira e Eline Kullock defendem que é o modelo mental que permite distinguir uma geração de outras. Dentre as gerações a serem abordadas neste capítulo, de acordo com os estudiosos, a única que ainda não possui um modelo é a geração Z, que só obtém até o dado momento especulações. Desta forma, as demais gerações, possuem características e modelos mentais bem definidos, entretanto não se enfraquece os estudos já realizados sobre a geração anteriormente citada.

Birman (2007) citado por Verzoni (2014) defende que na época contemporânea se dificulta a forma de categorização por idade, pois as diferenças entre as gerações estão mais tênues, portanto mais difíceis de serem estabelecidas criteriosamente.

A geração *baby boomers* são assim chamados devido ao bum de bebês nascidos nos anos posteriores à segunda guerra mundial, que na citação de Cordovil (1999) citado por Gonçalves e Michel (2013) originou-se um crescimento populacional nos Estados Unidos, com um pico de 2,5 filhos para 4 filhos por mulher em 1957. Sendo que a provável causa seja o retorno dos soldados da segunda Guerra Mundial, época que segundo os autores Alves e Oliveira (2014), Soares, Marques e Moré (2013), se erguia o bem estar social devido a grande oferta de empregos. Pinto, Laurino e Lunardi (2013, p. 252) definem como um “período em que a sociedade está sendo reconstruída em alta velocidade.” Os jovens desta época encontraram no rock and roll a liberdade contra a disciplina rígida das instituições de ensino e empresariais, e procuravam a paz e não mais a guerra.

² As datas de cada geração são distintas nas diversas obras pesquisadas, deste modo se utilizou de uma média para considerá-las.

Nesta época se torna visível à necessidade de alterar o modelo de trabalho, com ênfase nas atividades em equipe, na formação de relacionamentos, no nivelamento das hierarquias e do sistema de autoridade, ainda segundo Maurer (2013) os BB foram educados para serem competentes na vida, cordial e respeitar hierarquias e os outros, principalmente a família. De acordo com a matéria do Jornal da Globo os *baby boomers* no Brasil eram jovens quando começou a ditadura, eram a jovem guarda, do tropicalismo e como já citado do rock and roll. Segundo Khoury (2009) apud Martins e Flink (2013) esta geração é propensa a trabalhar arduamente e não fazem reivindicações, carregam consigo a expectativa de permanecerem por muitos anos no mesmo emprego, ou seja, o objetivo desses jovens eram constituir uma carreira sólida e com fidelização ao trabalho, na mesma linha de pensamento Maurer (2013) define que o trabalho para esta geração representava sua identidade e um autofirmação social, era dever trabalhar e respeitar as regras da empresa, atingir metas e manter o compromisso. Gonçalves e Michel (2013) descrevem que são frases famosas dos *boomers*: “Não confie em ninguém com mais de 30 anos” e “É proibido proibir”, além disso, apud os autores anteriores Zinn (1991) afirma que esta geração não aceita o seu envelhecimento, e busca maneiras de manter o físico e um visual mais jovem, como pode ser contextualizado por Millor Machado do blog HSM (2014) que atenta para a retenção dos veteranos no mercado de trabalho, justificando que estes apresentam melhores resultados em termos de ética, absenteísmo e rotatividade, e que esses não perderam a motivação pelo trabalho, mas que possuem o desejo de se sentirem úteis e produtivos no mercado de trabalho vigente, do modo a se manter ativos fisicamente e mentalmente. Para Ladeira, Costa D. e Costa M. (2013) muitos dos *Baby Bombers*, quando se aposentam passam a realizar trabalhos voluntários, e são uma valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos devido à sua experiência e competência no mundo corporativo.

Conforme dados do SEBRAE de 2012 e segundo ainda Gonçalves e Michel (2013) a geração dos BB nasceu para trabalhar, assim são mais fieis as empresas, pois não encontram motivo para não ser. As principais características dos *baby boomers* segundo a Quest inteligência de mercado, Gonçalves e Michel (2013), o arquivo de Gerações da Modernidade, Lopes et. al (2012), Robbins (2005), e Soares, Marques e Moré (2013) são:

- Perfil: Conservador;
- Valorizam: O status e a ascensão profissional;
- São leais a: Empresa;
- Trabalho: Vive para trabalhar;
- Quanto aos processos de RH: Fácil recrutar, fácil de reter;

- Preferências: Status quo, estabilidade, feedback anual;
- Modelo de trabalho: Hierarquia, orientado a processos, rejeitam o autoritarismo e trabalho em equipe;
- Modelo de empresa: Formal;
- Características gerais: Leais, eficientes no trabalho, disciplina e obediência;
- Modo de recompensa: Dinheiro;
- Visão: Primeiramente ser necessário e posteriormente ser valorizado.

A geração X são os filhos dos *baby boomers*, diante deste fato Robbins (2005) em seu livro e também citado por Alves e Oliveira (2014), Pinto, Laurino e Lunardi (2013) e Maurer (2013) definem esta geração como os indivíduos que cresceram em um cenário de alteração familiar, em que além do pai, a mãe também estava se integrando ao mercado de trabalho, e sendo independente financeiramente. Maurer (2013) cita Ulrich (2004) abordando que a geração X é assim conhecida devido aparentemente os jovens por não possuírem identidade, atrelado a necessidade de enfrentar um futuro incerto, indefinido e hostil. Em uma nação com ditadura militar, sob um regime de censura sem expor suas opiniões, os indivíduos participam de movimentos culturais (como por exemplo, os hippies, e das ‘diretas já’), seguindo uma linha de pensamento de direitos iguais, e de movimentos estudantis. A geração X nasceu em um período de rápidas mudanças, e participou de acordo com Santos (2011) da primeira votação para presidente do Brasil juntos ao BB, vivenciou os avanços tecnológicos, como a televisão, o vídeo cassete, o videoclipe, e o cd (abreviatura de *Compact Disc*, "disco compacto" em inglês), que de acordo com o Mello (2011) citado por Gonçalves e Michel (2013) e Pinto, Laurino e Lunardi (2013) ao mesmo tempo traziam insegurança financeira, familiar e social, aumentando desta forma a insegurança em relação à estabilidade no emprego.

O mercado de trabalho passava por um recesso e as pessoas se tornaram dependentes de contratos temporários de trabalho. Esta era ficou conhecida como “a década perdida” devido a inflação o crescimento da taxa de juros e a desvalorização da moeda nacional (SANTOS, 2011). O Jornal da Globo descreve que neste momento os jovens eram apegados a títulos, o objetivo era guardar para que quando uma crise chegasse se obtivesse recursos disponíveis, motivo este causado diante das diversas trocas de moedas e do período de inflação no país. Mello citado por Gonçalves e Michel (2013) e Murer (2013), vai ao encontro da reportagem do Jornal da Globo, definindo que a geração X deu maior importância a sua carreira do que a empresa que trabalhava o que prospectou a procura por organizações que lhes oferecessem desenvolvimento de suas habilidades, a fim de garantir sua estabilidade no

emprego. Na mesma visão, Cazaleiro (2011) define que a situação desta geração no mercado de trabalho não era das mais favoráveis, e como existia um excesso de pessoas graduadas da geração anterior, e a disputa por um espaço se tornou complicado. Os adolescentes cresceram pensando que a única forma de se manterem era não possuindo apego à organização e juntando dinheiro para garantir a estabilidade e o bem estar.

Cazaleiro (2011) cita que algumas das situações mundialmente marcantes da geração X e que repercutiram as informações passadas no parágrafo anterior foram: economia estagnada; reengenharia nas organizações; guerra fria e queda do muro de Berlim; Surgimento do vídeo game e do computador; epidemia de AIDS; movimento pelos direitos das mulheres atrelado a mães menos disponíveis em casa e maior taxa de divórcio.

Mello (2011) citado no trabalho de Gonçalves e Michel (2013), define que uma característica desta geração é a facilidade em aceitar mudanças, dentre as principais características desta geração segundo a Quest inteligência de mercado, o arquivo de Gerações da Modernidade, Lopes et. al (2012), Soares, Marques e Moré (2013), Conger (1998) apud Martins e Flink (2013) e Gonçalves e Michel (2013) estão:

- Perfil: Flexível;
- Valorizam: O mérito;
- São leais a: Si;
- Trabalho: Trabalham para viver;
- Quanto aos processos de RH: Fácil de recrutar, difícil de reter;
- Preferências: Variedade, desafios e oportunidades, independência, relações igualitárias e não aprecia feedback;
- Modelo de trabalho: Desafiam a autoridade, são flexíveis e criativos;
- Modelo de empresa: Informais, que lembrem comunidades;
- Características gerais: Irrelevantes, primeiro passo a informatização, e autoconfiantes;
- Modo de recompensa: Liberdade e tempo livre;
- Visão: A vida como uma breve passagem, sendo necessário viver cada momento.

Em resumo Martins e Flink (2013) definem que a geração X prefere arranjos menos formais à hierarquia convencional, colocam o julgamento pelo mérito acima do status, são menos leais às empresas, conhecem profundamente os computadores e dão valor a dinheiro e benefícios, embora busquem equilíbrio entre vida pessoal se profissional. Atualmente, a geração X se vê cercada por duas grandes gerações no ambiente de trabalho, os *Boomers* e a Y, e esta situação causa um grande desconforto, devido aqueles parecerem se dar muito bem. Isso devido ao fato de que a geração Y foi criada pelos *baby boomers*, e eles tentavam corrigir

a ausência sentida pela geração X, compensando os Ys com presentes e afins, buscando estar mais envolvidos na vida de seus filhos, criando desta forma crianças que desde pequenas possuem uma auto estima elevada (CAZALEIRO, 2011).

Para explicitar as peculiaridades da geração Y, o arcabouço de matérias se torna de maior quantidade, devido principalmente a sua inserção no mercado do trabalho nos últimos anos e a discussão sobre a geração Y em redes sociais (OLIVEIRA, PICCININI E BITENCOURT, 2012). Soares, Marques e Moré (2013) e Murer (2013) trazem a concepção de que mesmo herdeiros de uma característica de trabalho individual, estes jovens gostam de se relacionar e se comunicar, devido ao acesso a meios de comunicação ser totalmente facilitados pelos aparatos tecnológicos, eles são ambiciosos, instáveis e preocupados com o meio ambiente e práticas sustentáveis, com o próximo e com os direitos humanos. Na concepção de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) esses jovens têm uma nova forma de se afirmar em sociedade, principalmente ao que se refere ao ambiente de trabalho, o que traz as organizações uma série de desafios para retê-los. Esses indivíduos foram educados em creches, por babás e pela televisão, o que pode explicar suas atitudes individualistas, mas independentes e distraídos na visão de Maurer (2013), ainda por ter nascido em uma era de tecnologia, esses indivíduos acompanham e dominam seus avanços e tem pressa, pois tudo acontece em alta velocidade e se modifica rapidamente. Em complemento Lopes et. al (2012, p. 4) chama a atenção para o fato de que esta geração pode ser chamada de GI, ou seja, Geração Internet, os jovens desta época absorvem quantidades expressivas de informações, "[...] a utilização de redes sociais proporcionou novos meios de se organizar e participar de grupos de seu interesse e defender seus ideais [...] tudo isso garantido pela rápida velocidade de propagação de informações." Verzoni (2014) explana que a internet e as informações popularizaram as diversas formas de conhecimento, e trouxe a geração Y maiores oportunidades quando comparada as gerações anteriores, os *baby boomers* e a geração X.

Martins e Flink (2013) definem que essa geração gosta de receber atenção, crê em mudanças constantes e o foco está no curto prazo, à troca frequente de trabalho é encarada como normal, são pessoas que não estão habituadas a lidar com autoridade nem a esperar. Ainda segundo Mendes (2012) citado por Maurer (2013) esta geração apresenta profissionais que abandonaram paradigmas do passado, eles procurar empresas modernas e que os desafiem, não temem a hierarquia e entendem que a organização não irá cuidar de suas carreiras. Uma característica comum que pode ser encontrada nos profissionais desta geração é o interesse pessoal, isso faz com que mudem de emprego com facilidade se o mesmo não está lhes satisfazendo pessoalmente e profissionalmente (LADEIRA, COSTA D.; COSTA M.,

2013). Diante disso necessitam de estímulos para exibirem reação, como nos jogos eletrônicos que se divertiam quando crianças/adolescentes, jogos estes que possuem desafios inéditos a cada fase.

Sob outro enfoque, Marques do blog Carreiras, SEBRAE (2012) apud Gonçalves e Michel (2013) e Amanda Assad (2010), aclaram que a gestão de pessoas se torna mais difícil quando se trata da geração Y, visto que ela idealiza um trabalho atraente quando nele há: um propósito maior para o que se faz diariamente, quando há oportunidade de realizar tarefas desafiadoras, quando se obtém liberdade para inovar e feedbacks constantes, quando há possibilidade de alcançar reconhecimento e ascensão rapidamente, há flexibilidade por parte da empresa, e quando é possível conciliar entre lazer e trabalho e entre a vida pessoal profissional, claro, entre outros itens.

Levando em conta Soares, Marques e Moré (2013) a geração Y espera a recompensa de fazer a diferença, visualizando em seus resultados o nível importância de cada decisão ou atividade desenvolvida. Ainda segundo Mello (2011) apud Gonçalves e Michel (2013), as características e atitudes da geração Y no mercado de trabalho são: independência, pensamento empreendedor, senso de responsabilidade, demanda por *feedback* imediato, e senso de urgência para as atividades, criatividade, liberdade e flexibilidade. Conduzindo deste modo, aos conceitos de Assad (2010), pois quando a geração Y, é questionada em escolher entre responsabilidade e relacionamentos, a maioria aceitaria o relacionamento como prioridade, e não se importaria em realizar uma mudança (cidade, empresa, cultura organizacional) para atingir novos objetivos, sempre quando motivada.

No que tange a comunicação é ponderoso estreitar vínculos com os indivíduos desta geração, além disso, eles preferem uma relação mais aberta para com seus gestores, de igual para igual. Assad (2010) ainda orienta no sentido de que a geração antecessora – geração X – passou por dificuldades de instabilidade econômica, e trabalhava arduamente para proporcionar aos seus filhos – geração Y – o que não ponderaram usufruir, assim sendo, essas crianças cresceram com liberdade e grande acesso a tecnologia, resultando desta forma em indivíduos capazes de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo. Por este motivo, ainda segundo a autora, esta geração não aceita ser contrariada sem uma razão bem definida com devido embasamento. Martins e Flink (2013) complementam no sentido de que a geração Y valoriza o respeito, e não aceita a discriminação e não é atrelada a sua idade em si, e sim a quanto ela pode oferecer ou produzir na organização, deste modo possuem uma ideia de ascensão rápida de carreira.

O modo de pensar no que condiz a ascensão de carreira pode ser identificada quando se apontam cinco principais características da geração Y, sendo elas: os indivíduos desta geração querem cargos de liderança e crescimento rápido na carreira; eles buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e acreditam que isso é mais importante do que dinheiro e status; os jovens não consideram que o governo sempre pode ter uma forte influência na sociedade, e por último estes indivíduos não envolvem parentes e amigos nas decisões sobre carreira.

Ainda segundo Martins e Flink (2013) em citação de Khoury (2009) é importante que a geração Y possa visualizar que está crescendo profissionalmente e intelectualmente, alinhado a necessidade que a empresa possui. Eles apreciam retorno constante sobre suas opiniões, desempenho e trabalho desenvolvido, não tem medo de questionar autoridade, gostam de ser ouvidos de acordo com Cazaleiro (2011). Outro ponto a destacar segundo os autores Martins e Flink (2013) em citação de Khoury (2009) e Cazaleiro (2011), é de que se torna necessário a rápida aplicabilidade do conhecimento adquirido, pois se essa atividade não se desenvolver eles se tornam entediados e ansiosos, e por diversas vezes não conseguem perceber a real importância de um planejamento, pois querem ir direto para a ação. Para Verzoni (2014) as empresas procurando atrair os integrantes desta geração oferecem promessas de horários flexíveis, oportunidade de trabalhar em casa, de folgas, viagens, lazer e descontração no próprio ambiente de trabalho. O autor complementa que por esse motivo as pesquisas sobre os valores, atitudes e expectativas desta geração são de grande estima, visto que, a literatura não científica, como revistas, *blogs* e sites, sustentam que a geração X obtém aspirações bastante elevadas e imediatistas, priorizando o salário, o crescimento profissional, os desafios, e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Ainda que se obtenham características tão marcantes, segundo o Jornal da Globo por Renato Biazzi, em reportagem do dia 13 de Abril de 2015, a crise econômica tem gerado mudanças nas estratégias das empresas, agindo de tal forma a mitigar o anseios da geração Y, e fazer com que estes repensem sua carreira no emprego. O modelo então empregado pelas organizações é de uma figura de *trainees* em que o indivíduo em vez de pular de empresa em empresa, passa a permanecer pelo menos cinco anos no mesmo emprego, segundo pesquisa com 591 trainees em empresas de todo o país. O ponto chave segundo Danielle Arraes diretora de aquisição de talentos da Johnson&Johnson esse jovem é dinâmico, quer se sentir evoluindo por meio de desafios constantes.

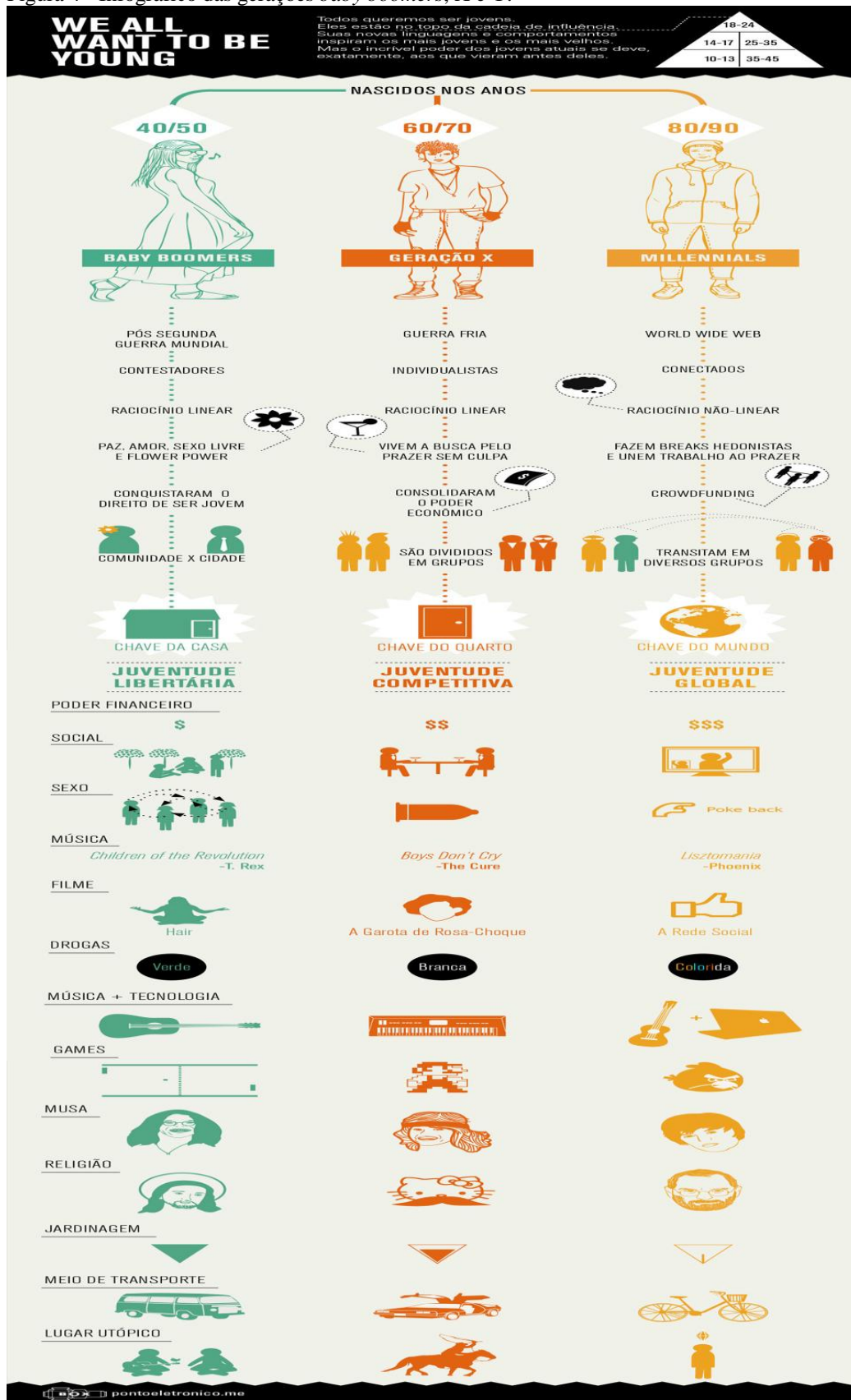
Evidenciando uma das características mais fortes desta geração: o imediatismo, que surgiu devido à geração viver sem poder prever os acontecimentos, gerando a necessidade de aproveitar a vida plenamente agora (CAZALEIRO, 2011).

A geração Y é um coorte planetário (ou pelo menos um grupo homogêneo no mundo ocidental) segundo Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) e pode-se elencar segundo a Quest inteligência de mercado, Martins e Flink (2013), o arquivo de Gerações da Modernidade, Lopes et. al (2012), Assad (2010), Soares, Marques e Moré (2013) as seguintes características desta geração:

- Perfil: Imediatista;
- Valorizam: Inclusão, comunicação e laços;
- Leais a: Fatores de valorização, crescimento profissional e ambiente de trabalho;
- Trabalho: Tem o objetivo de agregar valor a suas potencialidades, contribuir consigo e ascensão profissional ágil;
- Quanto aos processos de RH: Processos mais flexíveis e com ênfase em imediatas recompensas;
- Preferem: Inclusão, diversidade, competência e não hierarquia, resultados e feedback constante;
- Modelo de trabalho: Orientação a resultados e a competência, aliado a comunicação pessoal;
- Modelo de empresa: Modelo de inclusão, trabalho como prazer, comunicação, aprendizagem contínua, prêmios por mérito e relações igualitárias;
- Características gerais: Aceitam a diversidade, dominam a tecnologia e é mais tendenciosa a valorizar a educação, possuem ambição, são mais tolerantes e não tem problemas quanto à alteração de empresa;
- Recompensa: Fazer a diferença;
- Visão: não determinada nas pesquisas abordadas.

Anteriormente a apresentação da geração Z, o site da Terra no item hypeness – inovação e criatividade para todos – apresenta um infográfico mostrando as diferenças de escolhas e estilos dos jovens das geração *baby boomers*, X e Y. É ponderoso descrever a frase inicial da figura é que “Todos queremos ser jovens” e acrescenta que os jovens estão no topo da cadeia de influência, suas linguagens e comportamentos inspiram os mais velhos e mais novos. Segue a figura em questão na página seguinte:

Figura 4 - Infográfico das gerações baby boomers, X e Y.



Fonte: Site da Terra, vida e estilo, hypeness, 2015.

Ainda mais conectados, a geração Z, ou geração digital, que nasceu de 1993 até 2000, já está parcialmente inserida no mercado de trabalho. A revista Exame define que o “Z” é denominação do que esses jovens fazem melhor, zapear, saltando com desenvoltura da televisão para o telefone, do videogame para redes sociais, e assim por diante. Segundo Martins e Flink (2013) estes indivíduos nasceram em meio ao mundo integrado, globalizado e extremamente tecnológico. Esta geração está totalmente integradas as redes, pois nasceram e foram rodeadas por elas, acarretando assim nas suas principais características a ansiedade, multitarefas e o imediatismo, uma vez que tudo deve ser feito rapidamente e apresentar resultados rápidos, como em um computador (MAURER, 2013). Conforme Ana Cristina Pereira (2014) estes indivíduos, “são os mais protegidos e os mais vulneráveis, são aqueles por quem não se dá nada e de quem se espera tudo”. Isso devido a estes indivíduos crescerem entre portas, tendo como os computadores, os *tablets* e celulares seu maior aliado, impossibilitando barreiras geográficas. De acordo com Instituto Nacional de Estatística (INE), no ano de 2012, 98% das crianças de zero a quinze anos já utilizava computador, 93% possuía telemóvel e 95% tinha acesso à internet.

Esta geração está habituada que exista tudo, diz o jornalista Tiago Freitas na notícia de Pereira (2014) – Fechados em casa, mas expostos ao mundo, e na também na Quest – inteligência de mercado, eles podem jogar vídeo game, enquanto come pipocas, falam com a avó e acariciam o cachorro com o pé, e essas tarefas múltiplas acarretam em uma desatenção permanente. Uma tabela presente na pesquisa da Quest identifica hábitos positivos e negativos da geração Z, quando comparadas com a geração Y e X, em porcentagens, como pode ser observada a seguir:

Figura 5 - Hábitos da geração Z quando comparadas as gerações Y e X.

		XYZ	Z	Y	X
Hábitos sociais	Visitar amigos	49	61	51	45
	Ir ao Shopping Center	18	24	18	15
	Ir ao culto religioso	32	16	27	40
Leitura	Ler livros	33	26	37	32
	Ler jornais	30	14	34	32
Responsabilidade social	Fazer trabalho voluntário	6	3	5	9
	Doar dinheiro	11	3	8	17
Cuidados pessoais	Usar produtos de beleza para o rosto/corpo	54	60	54	51
	Praticar atividade física	40	54	41	33
	Tomar remédio indicado pelo farmacêutico	11	24	12	6
	Fumar	16	5	17	18
Hábitos alimentares	Tomar refrigerante	46	66	52	34
	Tomar suco industrializado	36	55	39	29
	Pedir comida pelo delivery	29	38	33	23
Economia	Procurar promoções de tarifas para o celular	25	18	23	28

Base: Gerações XYZ

Fonte: Quest, inteligência de mercado.

De acordo com a Figura cinco, os jovens da geração Z possuem maior hábito de visitar amigos, de irem a shopping centers, mas quanto a frequentar cultos religiosos são os que apresentam menor presença quando comparados a geração Y e X. Contudo, em uma pesquisa realizada Universidade de Queensland e pela Universidade Griffith na Austrália, definiu que os jovens atuais demonstram um declínio no engajamento social, os indivíduos estão menos propensos a se reunir em grupos, têm menos amigos íntimos e têm menos chances de perceber confiança nos outros. Os pesquisadores concluíram que esse pouco engajamento social pode ser causada pela modernização. E definiram que as pessoas se tornaram menos dependentes de suas famílias, e que isso gerou uma autossuficiência - explica David Clark, responsável pelo estudo.

Ainda sobre a Figura cinco, a geração Z lê menos jornais e livros, visto a seu interesse por informações breves e em maior quantidade. Ainda quando responsabilidade social é a geração que menos contribui com trabalhos voluntários e em doações. Apesar disso é a geração que mais tem cuidado pessoas, seja com produtos de beleza, em práticas de atividades físicas, e melhores hábitos em medicação. No que se refere a hábitos alimentares a geração Z, tem frequentemente se alimentado com delivery e consomem em maior quantidade refrigerantes e sucos industrializados. Sobre economia é a geração que está menos propícia a procura de promoções e planos para celulares, devido a constante comunicação por internet wi-fi.

A pesquisa da Quest, citada pela Revista Exame, descreve ainda que praticamente 100% dos jovens entre 14 e 19 anos (Geração Z) interagem em alguma rede social, 75% usam celulares (16% navegam na Internet por esses aparelhos) e 60% se preocupam com a beleza do rosto e do corpo. Pereira (2014) apud Machado, atenta para o fato de que esses jovens muitas vezes apenas flutuam sobre a navegação rápida, e não perdem tempo para profundidades. Assim “demanda-se um caminho mais curto e mais rápido para o prazer. Buscam-se conexões, mas as relações que se desenvolvem são marcadas pela fragilidade”. A revista Veja aponta para o fato de que enquanto a geração *baby boomers*, X, Y, buscam informação, o desafio da geração Z é aprender a selecionar o joio do trigo, e a arma para isso segundo especialistas, é a maturidade.

Insta mencionar que a Veja Jovens de Setembro de 2001, relatou que estes jovens conhecem a internet desde a infância, a pesquisa contou com diversas características desses indivíduos, e no que tange a convivência, a maioria (54%) deles não obtém nenhuma vontade de sair de casa, o relacionamento com os pais é relativamente ótimo ou bom, deste modo a liberdade recebida pelos mesmos está na medida certa. Eles se preocupam com o

desenvolvimento profissional e também com a situação financeira, mas o que os deixaria mais felizes seria em primeiro lugar o desenvolvimento profissional, do modo que mesmo que eles tivessem uma boa quantia de dinheiro, ainda trabalhariam e não iriam parar de estudar. Os jovens da geração Z, quando questionados sobre valores, definem que o principal problema do jovem brasileiro são as drogas, mas 18% deles já experimentaram algum tipo de substância ilícita. Eles ainda admitem que a principal característica da geração é o individualismo, e que se preocupam com a aparência física. A geração Z em sua maioria é contra a pena de morte, contra a legalização do aborto, e não obtém em sua maioria algum tipo de preconceito. A reportagem da Revista da Semana de 2009, ainda define que os jovens de hoje (geração Z) fazem tudo ao mesmo tempo e agora, e mudar o mundo não é com eles.

Em entrevista para revista Exame, por Pati, Sidinei Oliveira, especialista em conflitos de gerações, define que “Muito do que se fala da geração Z ainda é especulativo e próprio conceito de geração não é científico”. A revista traz como título as lições de carreira da geração Y aos jovens Z (e vice-versa), e para os indivíduos da geração X podem citar os seguintes ensinamentos:

- As “dores” do conflito geracional: devido a grande dificuldade de convivência com a geração X, que não era muito adaptada às mudanças. Julio Amorim, sócio fundador do Great Group, acredita que a geração Z, observando o conflito entre as gerações, saberá como lidar de forma eficiente com as diferenças de idades, contribuindo para seu sucesso profissional, na formação de líderes empresariais.
- A referência do que não fazer: Os erros e equívocos da geração X são o ponto de partida para os jovens Z, visto que os indivíduos da geração Y foram expostos mais tarde às frustrações do mercado de trabalho.
- O valor a partir de entregas e resultados efetivos: “Os da geração Z mudam a toda hora, não pensam em longo prazo”, diz Felipe Cataldi, sócio fundador da Betalabs. Para Cataldi uma grande lição dos mais velhos aos mais novos está relacionada à importância da execução das tarefas e do fechamento de ciclos.

E no que se refere ao que a geração Z pode instruir para a geração Y, se abordam as seguintes premissas:

- Agilidade em ambientes multidisciplinares: a informação com agilidade faz parte do genoma da geração Z, e desta forma “trabalham em diversas dimensões, ao mesmo tempo” cita Sidnei Oliveira.

- Os problemas como oportunidades para criatividade: já nas instituições de ensino fundamental a geração Z está sendo influenciada para não estar voltada para o certo e o errado, e sim para o estímulo a criatividade na solução de problemas, como no exemplo de Eline Kullock, no que diz respeito aos games, que se baseiam na experimentação até chegar o resultado.
- Autoconhecimento: “A geração Y entrou no mercado confrontando a geração X e agora que vai conquistando seu espaço, começa a reclamar da geração Z de forma até pior do que seus pares da X o faziam deles”, declara Sidnei Oliveira. Desta forma, o profissional da geração Y deve aproveitar as potencialidades da geração Z e entrar em um processo de autoconhecimento, revendo atitudes e ajustando seus comportamentos, mais uma vez como fizeram os indivíduos da geração X.

As características mais relevantes desta geração segundo a Quest inteligência de mercado, o arquivo de Gerações da Modernidade, Lopes et. al (2012), Assad (2010), Soares, Marques e Moré (2013) são:

- Perfil: Multitarefa;
- Valorizam: A velocidade das informações e inclusão social;
- Leais a: Desenvolvimento profissional;
- Trabalho: Tem como objetivo o desenvolvimento profissional;
- Quanto aos processos de RH: não determinado nas pesquisas abordadas;
- Preferências: Quantidade do que profundidade;
- Modelo de trabalho: Criatividade e resolução de problemas/desafios, informações atualizadas e constantes;
- Modelo de empresa: Que valorize suas potencialidades, e lhe forneça desafios estratégicos (resolução de problemas);
- Características gerais: Aceitam a diversidade, são propensos a debater diversos temas, adeptos a informações em massa, individualismo e planos de curto prazo;
- Recompensa: Desenvolvimento profissional e situação financeira.
- Visão: não determinada nas pesquisas abordadas.

A exposição de características das gerações, demonstra que a troca de experiência e de informações sobre aparatos ideológicos podem causar conflitos internos e externos a empresa. A aceitação e o entendimento das diversas mudanças causadas aos passar dos anos causam primeiramente frustrações à geração em *status quo* no mercado de trabalho, e de acordo com Marras (2011, p. 31) o maior número das empresas realizam o treinamento de integração, mas “se limitam a dar ao novo empregado apenas informações sucintas com relação as normas do

departamento pessoal e de segurança do trabalho, e na maioria dos casos nada se fala sobre comportamento, valores, cultura organizacional ou sistema de liderança.” O autor ainda chama atenção que a experiência não obtém a mesma imposição em uma seleção ou mesmo em uma avaliação de competências, como obtinha no passado, e que no modelo estratégico de RH esse protótipo já foi ultrapassado, dando lugar a potencialidade que o candidato traz consigo, alterando a forma de que a geração de *baby boomers* e geração X foram habituados no departamento pessoal.

Estas novas relações organizacionais, modelos de avaliação e de integração, vão de encontro às relações entre as gerações, causando grandes divergências, que podem ser absorvidas positivamente ou negativamente a empresa. A despeito ao descrito anteriormente, a capa da Revista da Semana de 25 de julho de 2009 da Editora Abril, revista esta que não está mais sendo publicada, aborda o conceito distinto, descrevendo que os conflitos entre as gerações ficaram para trás, e atenta para o fato de que os jovens e os adultos de hoje compartilham valores, ideias e opiniões. Em uma pesquisa com 14 mil pessoas em seis países da América Latina, divulgada um semana anterior a publicação da revista, aponta que há mais semelhanças e menos conflitos entre as gerações em assuntos que antes eram proibidos, como consumo de drogas, aborto e pena de morte, segundo o Estado de São Paulo pela socióloga Helena Abramo, do Instituto Pólis e coordenadora do estudo no Brasil, que não há mais tanta diferença em termos de valores e opiniões. A distância entre as gerações nos meios de comunicação também estão mudando segundo a revista, que traz um número de 450% de adesões a contas no facebook são de maiores de 55 anos no ano de publicação. A publicação conclui com uma citação da Regina Novaes, do instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) na página 11, que “a tendência é de que aos poucos conflitos ainda presentes nas relações de pais e filhos desapareçam à medida que jovens nascidos em uma sociedade mais aberta ao diálogo e à diversidade, criem seus filhos sob os mesmos princípios”. Resultando em uma espécie de geração única, dividida apenas pela cores dos cabelos ou pelas cores das roupas.

Diante disso, é indispensável se atentar ao encadeamento dos conflitos organizacionais, descritos esmiuçadamente no item posterior.

2.3 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

O conflito organizacional é motivado por ideias e conceitos contrapostos, e pode gerar e estabelecer climas organizacionais positivos ou negativos, ele ainda existe em todos os

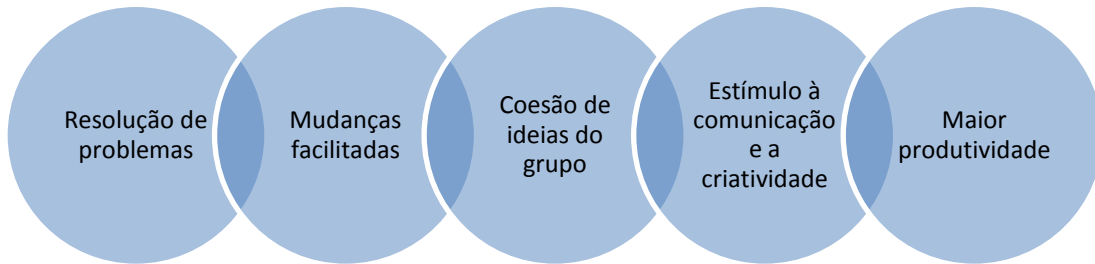
contextos e em diversos séculos da história da humanidade. Neste contexto Montana e Charnov (2010) recordam que na pré-história, provavelmente, o conflito era causado por disputas de estoques de alimentos, e que por ser tão antigo não é de se estranhar que o conflito ainda continue a existir nos tempos atuais. Cabe ao estudo deste projeto, determinar a conjuntura do conflito organizacional, para estabelecer associações para com as diversidades de cada geração exposta anteriormente.

Na visão de Montana e Charnov (2010, p. 348) o conflito organizacional “é definido como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização”, Wagner e Hollenbeck (2009) se expressam sobre conflito nos termos que se torna importante a ideia de que o conflito envolve o uso de poder no confronto estabelecido em torno de interesses incomuns. Porém, a questão mais relevante no estudo do conflito organizacional é o quanto este pode influenciar de modo assertivo ou desfavorável na cultura, nas atividades e no desempenho dos colaboradores. A preocupação com este item pode ser observado na ocasião que Wagner e Hollenbeck (2009) atentam que os gerentes do tempo de Fayol e Taylor se preocupavam em descobrir modos de suprir ou mesmo evitar o conflito de modo ágil e com maior eficácia possível.

É possível observar na bibliografia que não há somente impactos negativos em conflitos, e que estes também geram contribuições a organização, Schermerhorn (2007), Hitt, Miller e Colella (2013) e Wagner e Hollenbeck (2009) trazem a concepção que o conflito não é somente negativo, e que pode exercer peculiaridades positivas. Nesta base os autores conceituam que os conflitos podem se segmentar em conflitos funcionais e conflitos disfuncionais, ou na concepção de Schermerhorn, Hut e Osbor (1999) e Fustier (1975) apud Cavalcanti (2006) como conflitos construtivos e destrutivos.

O conflito funcional de acordo com Pelled (1996) mencionado pelos autores Hitt, Miller e Colella (2013), traz resultados benéficos tanto para a organização quanto para os colaboradores, os autores do livro, defendem um posicionamento que uma empresa que não possui conflitos funcionais frequentes, demanda maiores nível de criatividade e de inovação, e na visão de Schermerhorn (2007, p. 397) o conflito funcional “estimula as pessoas para um maior grau de esforços, cooperação e criatividade no trabalho”. Essa demanda gera consequências positivas como: resolução de problemas com maior eficácia, as mudanças são facilitadas, coesão de ideais do grupo, estímulo à comunicação, a criatividade e, portanto maior produtividade (EISENHARDT 1990, apud HITT, MILLER E COLELLA, 2013). Como pode ser mais bem visualizado na figura na página seguinte:

Figura 6 - Efeitos de um conflito funcional



Fonte: Adaptado de Eisenhardt, 1990, apud Hitt, Miller e Colella, 2013.

A orientação de Bromiley (1990) apud Hitt, Miller e Colella (2013) para o conflito disfuncional é que ele pode causar limitações e barreiras entre grupos de interesse e dúvidas quanto ao desempenho da organização no futuro, Schermerhorn (2007) ainda chama a atenção para o fato de que o conflito disfuncional cria dificuldades para os grupos atingirem seus objetivos. Segundo Wagner e Hollenbeck (2009) consideram que o conflito, no mínimo, deve ser considerado como uma bandeira vermelha indicando a primordialidade de mudança. Desta forma, é indispensável tempo, recursos e energia emocional para lidar com o conflito, “assim, recursos que poderiam ser investidos na conquista da missão da organização são utilizados em esforços para solucionar o conflito” (HITT, MILLER e COLELLA, 2013, p. 355). Os efeitos de um conflito disfuncional podem ser definidos na figura a seguir:

Figura 7 - Efeitos de um conflito disfuncional.

Efeitos nos indivíduos	Raiva; hostilidade; frustração; estresse; culpa; baixa satisfação no emprego e constrangimentos.
Efeitos nas relações interpessoais	Falta de confiança; mal-entendimentos; questionamentos e incapacidade de perceber a perspectiva dos demais e atitudes negativas.
Efeitos organizacionais	Menor motivação e produtividade; ameaças; agressões; pedidos de demissão; irritar outras pessoas e pensamento estereotipado.

Fonte: Adaptado de Hitt, Miller e Colella (2013)

Como visualizado os conflitos não podem produzir resultados positivos no que se refere a resolução de problemas, coesão de ideias por meio da comunicação e assim sendo maior produtividade, devido ao trabalho em grupo.

2.3.1 Causas dos conflitos

Cada conflito organizacional pode ser causado por inúmeros motivos, os quais na visão de Hitt, Miller e Colella (2013, p. 357) “estão frequentemente interligados”. A importância de identificar a real causa de um conflito é essencial para intervir nele de modo assertivo. Encontra-se na literatura várias definições para as causas dos conflitos, na conjuntura da descrição entre os autores eles são semelhantes, para Montana e Charnov (2010) e Schermerhorn (2007) a fragmentação dos conflitos é motivada por: diferenças nas metas; competição por recursos; da falha na comunicação e da má interpretação de informações; do desacordo aos padrões de desempenho, e da contradição da estrutura organizacional. Hitt, Miller e Colella (2013), detalham os conflitos como: a) da tarefa ou substantivo, que diz respeito ao conteúdo e do objetivo do trabalho; b) de relacionamento ou pessoal, que condiz às relações interpessoais; c) dos processos ou de procedimentos, identificando a maneira que o trabalho/atividade é realizado (conhecimento tácito e empírico).

Assim sendo a Figura 8 na página a seguir demonstra de forma sucinta o que vem a ser cada justificativa de conflito descrito pelos autores:

Figura 8 - Causas dos conflitos

DIFERENÇAS NAS METAS	<ul style="list-style-type: none"> • Isso ocorre devido aos gerentes possuírem metas próprias que se chocam ou influenciam a realização final das metas organizacionais. Existem também, diferenças de quantidade, de prazo e de dificuldade de metas para unidades.
COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • A competição por recursos limitados, resulta em competição departamental, no que tange a reivindicações de apoio a projetos. Que consequentemente podem desencadear conflitos sobre cotas justas.
FALHA NA COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • É comum haver uma assimetria das informações internamente na organização. Assim sendo, a falta de informação ou o não entendimento de algum dado, pode levar a sérios desentendimentos.
DESACORDO AOS PADRÕES DE DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> • Os departamentos de uma organização são relacionados, formando deste modo uma administração global e sistemática, uma vez que o desempenho de uma divisão interfere no da outra, é necessário que os padrões de desempenho de ambas estejam compatíveis.
CONTRADIÇÕES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Neste item o conflito pode ser causado pela diferença encontrada no desenvolvimento de cada atividade do nível operacional, tático e estratégico. E atenta que o sucesso é resultado de cooperação entre esses níveis de atividades.
CONFLITO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Este conflito surge das diferenças pessoais entre membros de um grupo, ou seja, divergências no modo de agir, nos modelos mentais, na cultura e nos valores.
CONFLITO SUBSTANTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Este conflito está associado a relação de conteúdo e trabalho, as tarefas ou aos objetivos delas.
CONFLITO DE PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Está relacionado a como a atividade deve ser desenvolvida, ou o trabalho realizado.

Fonte: Adaptado de Hitt, Miller e Colella (2013), Montana e Charnov (2010) e Schermerhorn (2007).

2.3.2 Métodos para mitigar o conflito organizacional disfuncional

Como explanado anteriormente, o conflito disfuncional pode acarretar prejuízos tanto para o relacionamento entre o pessoal – que pode ser entender para este projeto como: colaboradores/trabalhadores – quanto para a organização de forma geral, para isso é necessário que se saiba como gerenciar esses antagonismos. Para que estes conflitos possam reduzir, Schermerhorn (2007, p. 398) destaca que “a verdadeira resolução de um conflito elimina a causa do conflito pela raiz e reduz as possibilidades de conflitos similares no futuro”. A orientação de Montana e Charnov (2010), Schermerhorn (2007), Wagner e Hollenbeck (2009) e Hitt, Miler e Colella (2013), é que os indivíduos reagem aos conflitos de

diversos modos, assim sendo, os autores utilizam a seguinte figura para exemplificar as condutas do todo envolvido nos embates organizacionais:

Figura 9 - Tipos de reações aos conflitos



Fonte: Adaptado de Schermerhorn (2007)

O estilo de gestão de conflito de evitação é segundo Hitt, Miller e Colella (2013) um jogo de perde-perde, devido a não haver nenhum resultado nesse conflito, e nenhuma das partes conquista coisa nenhuma. Schermerhorn (2007) atenta para fato de que esse tipo de conflito geralmente volta a ocorrer, devido a sua não resolução, ou pela extrema negligência para com essa incompatibilidade.

O estilo de gestão de Acomodação ou de Competição é um movimento de ganha-perde, ou de perde-ganha. Isso pode ser explicado diante do fato de que uma das partes sai satisfeita, enquanto a outra não. “É claro que, esse tipo de resultado não é vantajoso para a parte que perde, e muitas vezes não é particularmente vantajoso para a organização” (HITT, MILLER; COLELLA, 2013, p. 362). A orientação de Schermerhorn (2007) é de que em razão deste método deixar de atender a raiz do conflito, existe uma possibilidade de ocorrer novos conflitos de natureza igual ou similar. Montana e Charnov (2010) complementam que quando

um problema não é bem resolvido há uma insatisfação residual, que pode resultar em rancores entre as partes.

O modelo de concessão ou de conciliação procura o meio termo, para Wagner e Hollenbeck (2009, p. 289) “esta abordagem procura a satisfação parcial de todos mediante a troca e o sacrifício [...]”, neste ponto de vista Hitt, Miller e Colella (2013) descrevem que uma conciliação acontece quando ambas as partes abrem a mão de algo, até um ponto, de acordo com Schermerhorn (2007) isso ocorre em favor à outra parte.

Por fim, o método de colaboração tenta a ser assertivo, e efetivar ganhos as ambas as partes. Esta colaboração tem como intuito na visão de Schermerhorn (2007) e de Wagner e Hollenbeck (2009) a resolução dos problemas reconciliando as diferenças e costuma ser o modelo mais eficaz de gestão.

Trata-se de uma forma de conflito ganha-ganha no qual as questões são resolvidas para o benefício mútuo de todas as partes conflitantes. Isso costuma ser conseguido encarando-se de frente as questões e utilizando a disposição de todos os envolvidos [...] As condições ganha-ganha são criadas pela eliminação das causas que constituem a raiz do conflito. (SCHERMERHORN, 2007, p. 400).

Neste cenário, as organizações tendem a adotar o modelo de gestão mais condizente a sua cultura organizacional, mas é imprescindível atender ao fato já descrito no item de gestão de pessoas, de que, a gestão de pessoal atualmente busca com ênfase aprimorar e beneficiar ambos os lados dos recursos humanos – o pessoal e o empresarial – diante disso as organizações devem interessar-se em um modelo de desenvolvimento do modo que seu ativo intangível possa realmente se tornar um diferencial competitivo. Para mitigar os conflitos organizacionais, este projeto visa outorgar a gestão do conhecimento como item momentoso para a condução de um ou mais conjuntos de hipóteses para amparar a gestão de conflitos, visto sua primazia no presente.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento (GC) age positivamente no que compete a crescente competitividade, nas mudanças culturais e nas instabilidades do mercado. Dessa forma, as organizações buscam alternativas que as condicionem ao melhor ponto de eficácia administrativa, e acabam por considerar obrigatoriamente o potencial de cada indivíduo da empresa, ou seja, o capital humano. Neste sentido a gestão do conhecimento se tornou relevante para que o capital intangível possa ser aproveitado da melhor forma possível, para

que se configurem meios para sustentação de ação estratégica que em decorrência disso se crie vantagem competitiva para a empresa contemporânea. Levando em conta esses paradigmas, Girardi, Tosta K. e Tosta H. (2010) definem que o foco da gestão do conhecimento é o desenvolvimento individual e empresarial, Nonaka e Takeuchi (1997) exemplificam que o conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, é armazenado na empresa e utilizado no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. A Figura dez retrata o processo de Nonaka e Takeuchi (1997) definem a inovação contínua que leva a vantagens competitivas:

Figura 10 - Processo de criação de vantagem competitiva



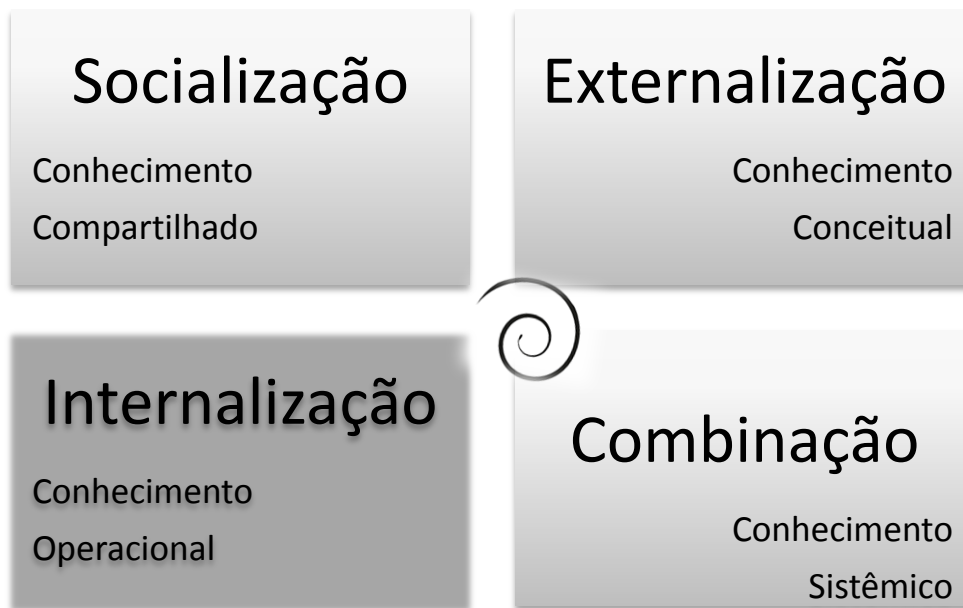
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

ponto importante a ser abordado é a definição de conhecimento explícito e tácito. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 11) “a criação do novo conhecimento nas empresas japonesas resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. O conhecimento explícito é definido por, Girardi, Tosta K. e Tosta H. (2010) como sendo um conjunto de informações armazenadas em banco de dados, facilmente expressas, contudo o conhecimento tácito, é subjetivo e intuitivo, não é facilmente explicado, visível ou formalizado, ele é formado por experiência, conclusões ou mesmo de valores individuais.

As trocas de conhecimento entre os indivíduos de um ambiente organizacional geram condições de dissolução de problemas, dessa forma, “a qualidade desse conhecimento depende da variedade e da qualidade dessas experiências e, também da extensão em que os indivíduos estão envolvidos no processo de aprendizagem.” (NONAKA, 1994; CAROLI, 2007, apud FERASSO, 2008, p. 22). Nonaka e Takeuchi (1997) trazem a concepção de que o conhecimento é criado por meio de uma interação entre o tácito e o explícito, para que essa interação possa ocorrer são mencionados quatro modelos de conversão: Socialização (tácito em tácito) que ocorre entre os indivíduos principalmente através da observação, imitação e

prática através de experiência compartilhada; Externalização (tácito em explícito); Combinação (explícito em explícito) conjuntos de conhecimentos explícitos que podem ser trocados através de reuniões, conversas via telefone e sistema de computadores; e Internalização (explícito em tácito) do modo que existe uma similaridade com a noção de aprendizagem (GIRARDI; TOSTA K.; TOSTA H., 2010). Esses processos podem ser visualizados na figura abaixo, de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80-81):

Figura 11 - Concepção da Gestão do Conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A gestão do conhecimento, assim sendo, seria o processo de transformação frequente em espiral, pelo qual ocorre a aquisição e a transferência do conhecimento tácito e explícito, ou seja, um processo de aprendizagem determinado pelo compartilhamento. Os processos podem ser mais adequadamente explicados diante da identificação e aquisição do conhecimento, a aplicação do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento e armazenamento na figura na página seguinte.

Figura 12 - Processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

O processo de identificação do conhecimento ampara os gestores na constatação dos conhecimentos gerados na organização, e dos conhecimentos externos que podem agregar a empresa. Para a identificação do conhecimento nas organizações, os autores Probst, Raub e Romhard (2002) apud Tomaél (2005) sugerem as seguintes técnicas:

- Mapas de conhecimento: Permite identificar fontes de conhecimento na empresa, podem ser representações gráficas de especialistas, ativos de conhecimento, fontes de conhecimento, estruturas de conhecimento ou aplicações do conhecimento;
- Topografias do conhecimento: As topografias auxiliam na identificação de indivíduos que possuem habilidades e conhecimentos específicos, e apontam deste modo o seu nível de conhecimento seguindo uma escala pré-definida;
- *Benchmarking*: Um conjunto de métodos teóricos e de práticos que ajudam as empresas a identificarem seus pontos fortes e fracos em relação a sua concorrência;
- Listas de especialistas: É definida como uma lista que define os problemas que podem ocorrer e a pessoa ideal para resolvê-lo.

O processo de aquisição do conhecimento de acordo com Lira e Fantinato (s/d apud Carvalho e Oliveira, (2008) obtêm as seguintes fases: (a) Entendimento do domínio, que é o período de familiarização com o assunto; (b) Identificação do problema, (c) Formulação e conceitos do assunto principal; (d) Implementação de um problema modelo, simulando cenários progressivos para resolução do problema em todos os níveis; (e) Implementação do protótipo, nesta fase o protótipo está pronto para adquirir conhecimento necessário e adicioná-lo a base do conhecimento.

Quanto a técnicas de aquisição se pode citar, ainda segundo os mesmos autores: (1) Entrevistas, que resultam em interação entre duas ou mais pessoas, e esta se comporta como fonte de conhecimento; (2) Protocolos, que podem ser entendidos como registros externos de vídeo ou áudio; (3) Programação Neurolinguística, que trata da captura de informações por sinais não verbais; (4) Traits, é uma técnica em que se estabelecem fatores e atributos de objetos, que são refinados e assim são incorporados à aplicação; (5) Análise dos dados; (6) Aquisição automática, que é o aprendizado de máquina, do modo que o sistema busca por meio de uma base de dados para apoiar um conhecimento inicial.

O segundo passo é a aplicação e o uso do conhecimento, Strauhs (2012) define que as práticas de gestão do conhecimento podem ser observadas pela memória organizacional e as lições aprendidas, abaixo é possível esclarecer os conceitos de cada abordagem:

- Memória organizacional: ela tem o objetivo de “capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações com base na história da organização [...]” (STRAUHS, 2012, p. 78).
- Lições aprendidas: se refere às lições que já foram passadas, para se tornar como base das novas decisões que venham a surgir. Um das técnicas mais utilizadas de lições aprendidas são os softwares de gestão, que apresentam as potencialidades das decisões já tomadas em períodos e características semelhantes as do problema atual.

Para a implementação da GC, Strauhs (2012), Simoni e Campanholo (s/d) e Braga (2012) apontam as técnicas utilizadas são as seguintes:

Figura 13 - Técnicas utilizadas para aplicação do conhecimento



Fonte: Adaptado (2014), Strauhs (2012), Simoni e Campanholo (s/d) e Braga (2012).

Após a aplicação e o uso do conhecimento, este pode ser compartilhado. No presente momento, há muitos meios que facilitam essa troca, entre um principal está o conceito “*Ba*” e Redes de Conhecimento.

O conceito “*Ba*”, também conhecido como conceito de espaços de compartilhamento, foi criado por Shimizu e traduzido pelo filósofo japonês Kitaro Nishida, e sua tradução para o português é “lugar”. Pode-se compreender o *Ba* como um espaço favorável ao surgimento de relacionamentos. Tal espaço pode ser físico (espaço para negócios), virtual (teleconferências e e-mails), mental (experiências, ideais e ideias) ou ainda uma combinação entre eles (NONAKA; KONNO, 1998 apud BOTTOLI et al., 2013). Nonaka e Konno (1998 apud BOTTOLI et al., 2013) explicam que também é possível compreender o *Ba* como uma plataforma de concentração de resultados do conhecimento ativo da organização. O *Ba* torna-se uma maneira para que os indivíduos partilhem suas experiências e conhecimentos, uma vez que a cada troca de informações e encontro obtêm-se novos conhecimentos. Ou seja, possui grande utilidade para a explicação de características do conhecimento tácito (PRIBADI, 2010 apud BOTTOLI et al., 2013).

Internamente as organizações prezam por aproximar os indivíduos para compartilhar vivências, ou para resolver problemas, neste contexto, o ambiente das redes é propício para o compartilhamento de conhecimentos. As redes sociais fornecem às empresas um conjunto de recursos próprios, em forma de canais de acesso a conhecimentos e oportunidades e em forma de normas de valores associados com as relações sociais (CROSS; PRUSAK; PARKER, 2002 apud TOMAÉL, 2005).

Para que os indivíduos possam compreender a dinâmica do conhecimento Silva (2007) enfatiza a necessidade de se criar uma cultura organizacional que favoreça isso. Pois muitas vezes o compartilhamento do conhecimento “é entendido como perda da propriedade intelectual ou do poder frente às outras pessoas da organização” (SILVA, 2007, p. 88). Porém, o autor demonstra que o compartilhamento ajuda diretamente na interação das pessoas, em seu crescimento pessoal e da própria organização. Mostra que, quanto mais o recurso conhecimento é compartilhado, mais possibilitará a geração de novos conhecimentos. Para que isso aconteça é primordial que a empresa auxilie a criar um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento, em que as pessoas se sintam a vontade para expor e transmitir suas ideias e contribuições, visualizando a relevância desta ação os benefícios e as vantagens que elas podem trazer para si, e para a empresa.

O item de armazenamento do conhecimento no entendimento de Hudson (2008, p. 8) se propõe a “garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da

utilização de sistemas de armazenamento efetivos”. Neste ponto a memória organizacional é algo altamente relevante, visto o armazenamento efetivado por ela, para Hudson (2008) as principais formas de armazenamento do conhecimento são: manuais, relatórios, softwares de gestão, bases de melhores práticas, entre outras. É importante que todo dado, informação ou conhecimento armazenada esteja de fácil acesso, para que os processos de identificação, de aquisição e de compartilhamento não sejam ineficientes.

Por fim, a gestão do conhecimento pode ser utilizada positivamente nos conflitos disfuncionais, para que as contribuições entre as gerações possam se transformar em conhecimento organizacional por meio do compartilhamento, e reduzir as consequências negativas dessas dissociações. A GC pode auxiliar ainda a gestão de pessoas a aperfeiçoar as suas diversas atividades, de modo a intensificar as melhorias na cultura organizacional e nas relações interpessoais na organização. Para presenciar esse fato, e os conflitos acaso provenientes das diferenças entre as gerações é necessário definir os métodos de pesquisa para que esse projeto viabilize o objetivo geral.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os critérios estabelecidos neste item definem o percurso metodológico que a pesquisa seguiu, Gonsalves (2007) define os procedimentos metodológicos como um caminho trilhado para que se atinja os objetivos da pesquisa, do modo que o pesquisador se aproximará do seu objeto de estudo e como pretende abordá-lo. Diante desta base, Marconi e Lakatos (2010, p. 65) estabelecem que “a utilização de métodos científicos não é dá alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos”, assim o método é um conjunto de atividades sistemáticas que visam alcançar o objetivo detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. No que se refere a métodos científicos,

O presente estudo foi desenvolvido para atender o objetivo geral deste trabalho, e tal descrição e análise só pode ser obtida após uma coleta e análise de dados, desse modo é relevante uma explanação sobre como a pesquisa em questão procederá para obter tais respostas. O delineamento do estudo foi criteriosamente definido, de modo a identificar por meio de métodos e técnicas, de modo confiável, a resposta para a pergunta tema de pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Em relação à abordagem, esta pesquisa se define como natureza de dados qualitativa, pois estuda o porquê do problema, na visão deste trabalho, então, estuda o porquê dos conflitos, se eles são formados devido às divergências entre características das gerações, ou se existem outros motivos para gerá-los.

Gonsalves (2007) orienta no sentido que essa abordagem preocupa-se com a compreensão, a interpretação do fenômeno, considerando o seu significado. Nesta pesquisa o objetivo é compreender os fenômenos de conflitos entre as gerações com base na gestão do conhecimento, são análises de culturas, de conflitos, e de características pessoais, que são passíveis de um julgamento mais detalhado e descritivo de fatos e modelos. Na mesma base de estudo Guimarães L., Martins e Guimarães P. (2004) descrevem os estudos qualitativos como sendo mais flexíveis e particulares ao objeto de estudo. “O investigador observa as pessoas e as interações entre elas, participando de atividades, entrevistando pessoas-chave, conduzindo histórias de vida ou estudos de caso e/ou analisando documentos já existentes” (GUIMARÃES L.; MARTINS; GUIMARÃES P., 2004, p. 80).

A dimensão deste escopo de métodos está diretamente ligada aos objetivos do

pesquisador, se configurando a uma pesquisa aplicada, Lakatos e Marconi (2003) enquadram que a investigação é destinada a estudar um problema quanto sua aplicabilidade. Os conceitos de Zanella (2007) e Vergara (1998) são complementares, definindo que esse item tem como finalidade/motivação solucionar, entender e descobrir o modo de se lidar com os problemas humanos concretos, imediatos, ou não. O projeto em questão visa analisar os conflitos gerados pelas diferenças entre pensamentos de cada geração.

Zanella (2007) compreende que o tipo de pesquisa aplicada, deve possuir um referencial teórico como base para conceituar a realidade a ser pesquisada.

No estabelecimento dos rumos na metodologia, Vergara (1998) categoriza-os quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, essa pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, e quanto aos meios se define como uma pesquisa de campo, bibliográfica e um estudo de caso.

No que se refere ao tipo de pesquisa segundo os objetivos e aos fins, a pesquisa exploratória “é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2007, p. 67). Complementando a ideia de Gonsalves (2007), Marconi e Lakatos (2010) elucidam que as investigações exploratórias, obtém tripla finalidade, sendo elas: desenvolver hipóteses, que podem ser atrelada a esse trabalho na forma que se busca identificar conflitos entre as gerações; aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, e até mesmo clarificar ou modificar conceitos, ou seja, analisar os dados e identificar na base do referencial teórico como este se apresenta na empresa em estudo, o que caracteriza previamente a pesquisa em questão.

Para acrescentar a referida pesquisa, são influentes os parâmetros estabelecidos pela pesquisa descritiva, no entendimento de Gonsalves (2007, p. 67) “esse tipo de pesquisa objetiva escrever as características de um objeto de estudo”, pois pretende descrever as características de cada conflito estabelecido pelas gerações, assim sendo esse tipo de pesquisa não está interessada no por que, e sim, nas características do fenômeno. Exposição também identificada por Vergara (1998, p. 45) no seguinte trecho: “a pesquisa descritiva expõe as característica de determinada população ou de determinado fenômeno”. Sob esta perspectiva, Gil (2002) exemplifica que a pesquisa descritiva estuda as características de um grupo, levanta opiniões, atitudes e crenças de uma população, que no caso deste projeto está aliada de modo primordial quanto à descrição das características de um grupo, atitudes e opiniões dos sujeitos pesquisados.

Marconi e Lakatos (2010) observam que um estudo pode ser exploratório-descritivo combinados, e esse tem por finalidade descrever completamente um fenômeno, em uma acumulação de informações detalhadas, ou na definição de Gil (2002, p. 42) pesquisas descritivas “acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.” Essas peculiaridades são obtidas segundo Marconi e Lakatos (2010) especialmente por intermédio da observação participante, na maioria das vezes com uma característica de amostragem flexível. Em complemento Gil (2002) expõe que outra característica da pesquisa descritiva está em técnicas padronizadas de coleta de dados, seja por meio de observação ou questionários. Diante disso, se afirma que:

“As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc.” (GIL, 2002, p. 42)

A partir do contexto e das definições quanto aos meios e aos fins da pesquisa e o modo com que esta foi direcionada, é possível definir os melhores métodos para coletar dados, e estes devem ser definidos com o maior critério possível, visto que a credibilidade da pesquisa está atrelada diretamente aos métodos aos indivíduos e as suas experiências para com o tema do projeto.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracterizou como uma pesquisa de campo, pois “busca a informação diretamente com a população pesquisada” (GONSALVES, 2007, p. 68). E “a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem” (SEVERINO, 2007, p. 123), ou seja, os dados são coletados pela observação das situações (SANTOS, 2007). Desenvolveu-se a pesquisa e a análise dos dados diante da busca na informação direta para com os indivíduos na empresa Embracol, que pode ser entendido como a busca direta de informação na população. Este tipo de pesquisa exige que o pesquisador esteja presente na ocorrência dos fatos, como a presença do pesquisador deste estudo no cargo de Auxiliar de RH, locado na área administrativa. Gonsalves (2007) destaca que as pesquisas que mais utilizam esse tipo de práticas são as investigações de caráter exploratório ou descritivo. Já a orientação de Marconi e Lakatos (2010) é de que essa pesquisa requer a realização de uma pesquisa bibliográfica, que servirá de base a respeito do tema em questão, e que a determinação da amostra deve ser representativa e satisfatória para respaldar as considerações.

Os tipos de pesquisas definidas conforme os procedimentos de coleta se caracterizam

por uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa participante e um estudo de caso. No que tange a pesquisa bibliográfica, ou segundo Appolinário (2011), uma pesquisa documental, esta se faz necessário para compor o relatório do estudo sobre o tema tratado, e como explanado anteriormente, este item servirá para embasar a pesquisa de campo. “A pesquisa bibliográfica merece tratamento destacado” (SANTOS, 2007, p. 104), pois ela sempre é atrelada a qualquer tipo de pesquisa, pois por meio dela há “outras percepções e posições que podem servir, seja para embasamento, seja para comparações ou mesmo para o conhecimento daquilo se que pretendia pesquisar por conta própria”. A pesquisa bibliográfica deste projeto é na maioria dos casos de meio eletrônico, vídeos ou reportagens de programas conceituados nacionalmente, isso se deve a pequena quantidade de periódicos com qualidade, sendo que quando não atrelado nenhum tipo de filtro a quantidade é mais expressiva. Para embasar esse argumento é possível observar no quadro abaixo uma pesquisa realizada no dia 09 de abril de 2015 no portal de periódicos da Capes:

Quadro 1 - Pesquisa realizada no Portal de Periódicos da Capes.

<i>1º passo</i>	<i>2º passo</i>	<i>3º passo</i>	<i>4º passo</i>	<i>5º passo</i>
<i>Descritor</i>	<i>Total de periódicos segundo o portal sem critério de inclusão</i>	<i>Total de artigos após a inclusão dos seguintes critérios:</i>	<i>Total de artigos após os seguinte critério:</i>	<i>Artigos que abordaram em seu resumo claramente o tema pesquisado.</i>
		<i>Artigos em português</i>	<i>Artigos revisados por pares.</i>	
		<i>Publicados nos últimos 2 anos.</i>		
Conflitos entre as gerações	396	45	8	0
Geração <i>baby boomers</i>	12	2	2	1
Geração AND X	1788	146	20	0
Geração AND Y	1584	218	16	0
Geração AND Z	589	74	15	0
Gerações <i>baby boomers</i> , X, Y e Z	0	0	0	0
Conhecimento AND conflitos AND gerações	122	20	3	0
TOTAIS	4.369	485	61	1

Fonte: Portal de Periódicos da Capes, 2015.

É observável que a quantidade de documentos é alta quando não há critérios estabelecidos, enquanto que no quinto passo é quase zero o número de periódicos que obtenham uma referência de qualidade e que sejam revisados por pares. Outro ponto que dificulta a pesquisa no portal de periódicos são as consoantes X, Y e Z, visto que no momento

da busca se apresentam resultados por palavras e por letras contidas no texto, acarretando assim em artigos de assuntos distintos do tema pesquisado, como por exemplo: quando pesquisado a geração X se encontrou no quinto passo o título “Blocos solo-cal utilizando resíduo da construção civil” e “Programa Bolsa Família e segurança alimentar e nutricional no Brasil: revisão crítica da literatura”, quando efetuada a busca pelo título Geração Z, se encontrou artigos referentes à prevalência de excesso de peso nos imigrantes brasileiros e africanos residentes em Portugal, devido à presença da palavra geração e da letra Z no texto do periódico na seguinte passagem: “comparação de proporções foi utilizado o teste Z³. Para... , imigrantes de 1 . a geração⁴, ou seja, naturais dos PALOP.. alimentares e religiosas e a”. André Laizo dos Santos defende em seu trabalho de pós-graduação de 2011 que devido a dificuldade de comprovar que a influência do contexto sobre as pessoas caracterize de fato as gerações, o tema em questão não é muito popular em trabalhos acadêmicos, e complementa afirmando que no Brasil o tema começou a ganhar espaço muito recentemente, possuindo pouquíssimas publicações sobre o assunto.

Realidade vivenciada também por André Lazio dos Santos (2011, p. 27) que definiu que no âmbito acadêmico o assunto sobre gerações acontece há algum tempo, entanto, fora do Brasil, assim sendo o tema da geração Y, por exemplo, começou a ganhar espaço muito recentemente possuindo assim “pouquíssimas publicações sobre o assunto”. Diante deste fato, se procurou utilizar alguns documentos apresentados no quadro 1 no segundo passo da pesquisa, que apresentaram em seu resumo o tema pesquisado sem utilizar os critérios estabelecidos para uma procura mais apurada e consistente. Trazendo como base também, a seguinte citação de Santos (2011, p. 28) “no entanto, quando observamos o ambiente não acadêmico é possível encontrar uma grande atenção voltada para esse tema”.

O estudo de caso se caracteriza por selecionar um objeto de pesquisa limitado, ou segundo Gonsalves (2007, p. 69) “privilegia um caso particular”, assim sendo a Embracol. Na visão de Vergara (2013) e Zanella (2007) esse modelo de estudo tem caráter de profundidade e detalhamento, com pequena amplitude, que se adéqua a pesquisa realizada, visto sua profundidade e detalhamento na área administrativa, e a pequena amplitude no que tange ao total de funcionários na empresa, quando comparado ao número de sujeitos de pesquisa isso pode ser visualizado na próxima página.

³ Grifo nosso.

⁴ Grifo nosso.

Quadro 2 - Número de funcionários sujeitos de pesquisa.

Número de funcionários ativos	Número de funcionário sujeitos da pesquisa
139	24
Assim sendo, 17,26% correspondem aos sujeitos de pesquisa.	

Fonte: Dados primários, 2015.

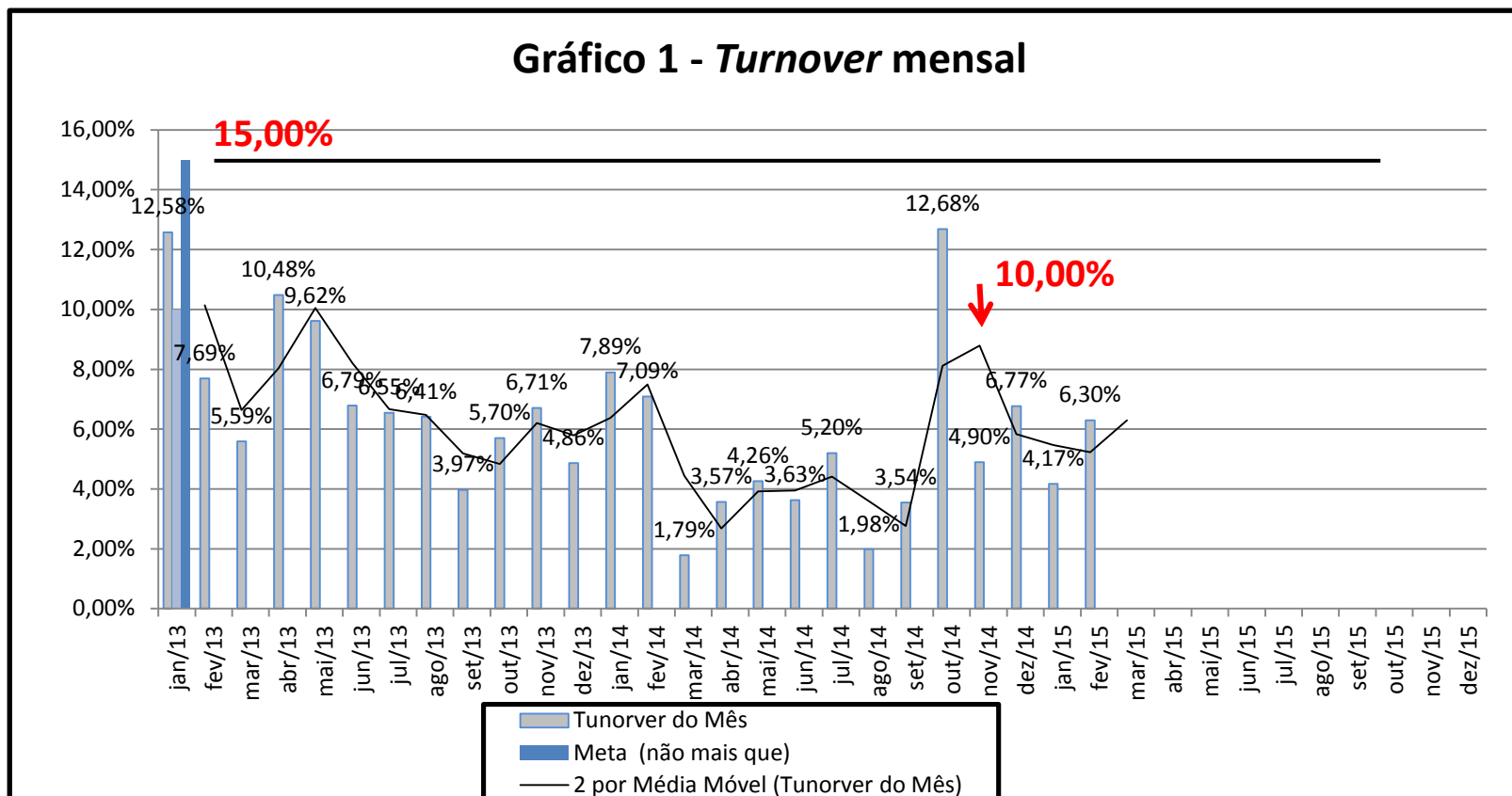
A orientação de Chizzotti (2010) é de que o estudo de caso visa coletar e registrar informações que possam redigir um relatório ordenado e crítico de uma experiência, objetivando tomar decisões, e propor uma ação transformadora, assim como Gonsalves (2007) que conceitua que o objetivo geral do estudo de caso é favorecer na tomada de decisões sobre uma adversidade, indicando possibilidades para sua permutação. Mesmo assim o enfoque apontado por Severino (2007) é que o parecer deve ser julgado por meio de análise rigorosa e produzindo relatórios qualificados. Por essa base que Chizzotti (2010) define que esse estudo é considerado como um marco para profundas e complexas condições socioculturais, que transcrevem primordialmente a realidade presente em uma situação.

3.2 UNIDADE DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

As atividades de coleta de dados foram realizadas na unidade de pesquisa: Embracol Empresa Brasileira de Construção Civil Ltda. com os colaboradores da área administrativa - sujeitos da pesquisa. Entende-se por área administrativa o prédio da matriz, e neste local de trabalho encontram-se dois departamentos distintos, o departamento administrativo que responde pela área financeira, jurídica, de recursos humanos entre outras, enquanto o departamento de engenharia presta esclarecimento no que tange a projetos, orçamentos e a gestão de qualidade.

Se torna relevante apresentar os dados da organização como um todo, sendo que em dois de abril de 2015 totalizavam cento e trinta e nove, inclusive com os diretores (dados retirados do sistema de folha de pagamento da organização), sendo que deste montante é necessário deduzir os total de indivíduos afastados (por auxílio doença e auxílio acidentário, ou licença maternidade), sendo de vinte e nove, também é necessário deduzir do cálculo cinco dos seis aprendizes que fazem parte do quadro de pessoal, devido a estes não desenvolvem atividade laborativa. É ponderoso ainda, se ater a uma margem de erro de 6,18%, que é a média calculada do *turnover*, como pode ser constatado no Gráfico 1 na página a seguir.

Gráfico 1 - Turnover mensal da empresa



Fonte: Arquivo da empresa, 2015.

Não foram excluídos indivíduos ou tampouco definidas pessoas chaves da pesquisa, visto que se aplicará a área administrativa do empreendimento, a área em questão foi selecionado devido obter uma maior complexidade nas atividades desenvolvidas em cada cargo, a facilidade de acesso e a aplicação da pesquisa participante em maior profundidade. Quando selecionadas narrativas obtidas através da pesquisa participativa, foram utilizados nomes fictícios para preservar a identidade dos funcionários. O perfil é de vinte e quatro pessoas, sendo a doze homens, e doze mulheres, as datas de nascimento, as respectivas funções e o nível de escolaridade podem ser melhores averiguadas no quadro abaixo:

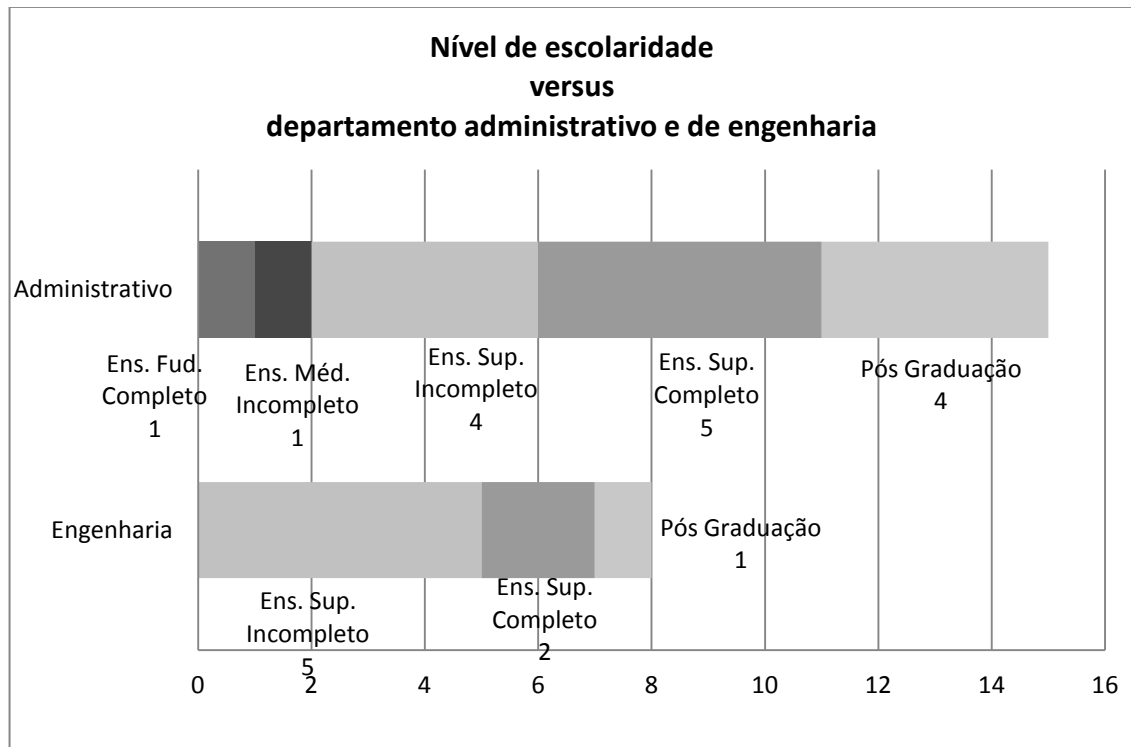
Quadro 3 - Relação de cargos, gênero e data de nascimento da área administrativa.

Funcionários Admitidos entre 01/01/1900 e 02/04/2015 relatório do dia 02/04/2015		
FUNÇÃO/CARGO	GÊNERO	DATA DE NASCIMENTO
Auxiliar de Limpeza	FEM	30/04/1969
Desenhista	MASC	11/09/1971
Coordenador Segurança do Trabalho	MASC	28/09/1974
Coordenador de Compras	MASC	17/01/1982
Controller	MASC	21/10/1983
Gerente Administrativo	FEM	10/12/1983
Gerente de Engenharia	MASC	26/01/1985
Assistente Financeiro	FEM	12/09/1985
Coordenadora de Qualidade	FEM	12/11/1985
Estagiário Administrativo	FEM	28/02/1986
Auxiliar de Engenheiro Civil	MASC	20/09/1986
Almoxarife	MASC	08/11/1986
Coordenador Planejamento e Orçamento	MASC	20/07/1987
Comprador	MASC	06/08/1988
Controller	FEM	01/06/1989
Estagiário Engenheira Civil	FEM	15/09/1989
Recepcionista	FEM	26/12/1989
Assistente Financeiro	FEM	25/03/1992
Auxiliar de RH	FEM	31/03/1992
Auxiliar de Engenharia	FEM	30/10/1992
Auxiliar de Engenharia	MASC	03/04/1993
Auxiliar Jurídico	FEM	23/05/1994
Auxiliar de Engenharia	MASC	04/10/1996
Menor Aprendiz	MASC	04/08/1997

Fonte: Sistema de folha de pagamento da organização, 2015.

No que se refere as datas de nascimento dos funcionários, são ativo de observação às cores que desenham o progresso das gerações.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade versus departamento administrativo e de engenharia.



Fonte: Dados primários, 2015.

Quando observados os níveis de escolaridade dos indivíduos de pesquisa, é possível constatar que a maioria dos funcionários trabalham no departamento administrativo, e que este possui o maior número de funcionários pós graduados e graduados em proporção. Desta forma, o departamento administrativo possui níveis mais baixos de escolaridade quando comparado com o departamento de engenharia, que apresenta tão somente níveis acima de superior incompleto.

3.3 COLETA DOS DADOS

O conceito de Vergara (1998) é de que a população é o número de habitantes de um local, que possuem características que são o objeto de estudo. Este trabalho utilizou-se de aplicação de questionários a população da área administrativa da empresa de construção civil. É necessário que neste ponto, se obtenha cautela nas características dos indivíduos como, por exemplo, o nível de escolaridade dos indivíduos da pesquisa, o tempo disponível, a idade e os tipos de atividades desenvolvidas. Neste contexto Vergara (2009) define que a adequação dos métodos de coleta de dados, pode fazer a diferença nos resultados alcançados.

Assim sendo, foram aplicados questionários como técnica de coleta dos dados. A definição de questionário para Vergara (2009) é de uma série de questões a respeito do objeto de estudo. Os questionários ainda segundo a autora são úteis quando se quer aplicar a pesquisa a um grande número de respondente ou quando a presença do pesquisador não é necessária. Para indicar quais são as gerações identificadas na área foi utilizado um questionário fechado, em que cada pergunta exige uma resposta. No que diz respeito aos conflitos causados, foram utilizadas perguntas fechadas, para caracterizar as causas dos conflitos, independentemente disto, também são necessárias perguntas abertas, que para Vergara (2009), busca explorar a situação, e não obtém uma lógica de pergunta e resposta, somente introduz o assunto para que o entrevistado comente sobre o tal.

O pré-teste foi realizado com a Coordenadora de Qualidade e com a Estagiária Administrativa. Para avaliar o conteúdo e a praticidade do questionário, este foi encaminhado para dois especialistas em gestão de pessoas. Após o pré-teste foi realizada a identificação das imperfeições que foram ajustadas anteriormente a coleta de dados.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, primeiramente foi utilizado do método de codificação, descrita por Appolinário (2011, p. 142), em que cita o seguinte "ao criarmos uma codificação, é muito importante lembrar que os códigos numéricos criados para as perguntas ligadas às variáveis ordinais têm de estar em ordem, [...]", assim sendo, elaborou-se planilhas com distribuição simples de frequências para facilitar a visualização de gráficos e de quadros da maioria das respostas.

Na análise das questões descritivas, e para um melhor método de investigação, foi realizada a análise de conteúdo, que na visão de Appolinário (2011) tem por finalidade a busca do significado de materiais textuais, em que consiste na interpretação teórica das categorias. Deste modo, se constituiu as relações entre o questionário e a base bibliográfica sobre o tema, correlacionando ainda, as gerações e os conflitos, contribuindo para se indicar a melhor proposta de gestão de conhecimento para a organização.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa se limitou a um caso particular, não obtendo concretas definições da correlação das gerações para com os conflitos organizacionais no departamento de produção

(que se pode entender como obras) e nas demais organizações de mesmo ramo, da região, do país ou assim por diante. Não foram abordados neste estudo conceitos ligados a cultura organizacional, fato este que pode interferir diretamente nos conflitos da empresa. Não foram implementadas as propostas de mitigar os conflitos com base na gestão do conhecimento na Embracol, pois os resultados obtidos na pesquisa foram ainda apresentados para uma análise da mesma, dessa maneira, nenhuma inferência sobre a aplicabilidade pôde ser feita neste trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Este capítulo apresenta a empresa objeto do estudo de caso, descrevendo seu histórico, a sua posição e mercado de atuação no presente momento. Posteriormente se apresenta a análise da pergunta chave de pesquisa, que busca investigar os conflitos diante dos contrastes entre as características das gerações e na sociedade do conhecimento, finalizando em uma proposta de redução dos conflitos com base na gestão do conhecimento.

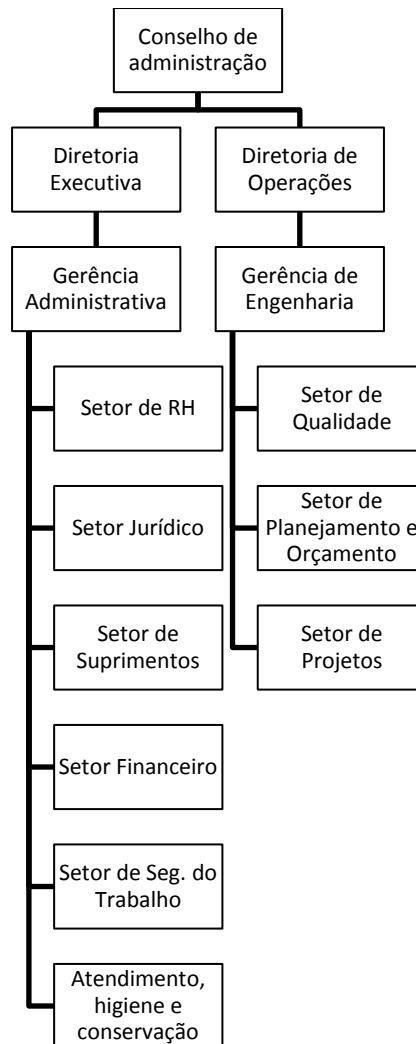
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Embracol Empresa Brasileira de Construção Civil Ltda. é fruto do sonho de seu Ivaldi dos Santos e seu sobrinho Ricardo dos Santos, que após realizar sociedade junto a Dirceu Detoni Junior em agosto de 2001 cresceu de forma mais difundida. Segundo o manual de integração da empresa (2014, p. 6), mais do que obstáculos Ricardo e Dirceu “viram no competitivo mercado da construção civil a possibilidade de participar do crescimento e do desenvolvimento de Chapecó”. Ainda de acordo com o Manual de Integração, de pequena prestadora de serviços, a empresa possui atualmente em média cento e quarenta funcionários, e mais de oitenta prestadores de serviço em suas obras. A experiência e o empreendedorismo dos diretores faz com que a empresa obtenha obras em Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

A empresa tem como missão atender as necessidades do segmento da construção civil satisfazendo nossos clientes, colaboradores e fornecedores, proporcionando resultados aos acionistas. E seu objetivo final, ou por assim dizer sua visão, é ser um referencial em tecnologia, segurança, qualidade e agilidade no segmento da construção civil, buscando a liderança de mercado no setor. Acredita fielmente que para atingir sua visão se deve investir fortemente no seu sistema de gestão de qualidade, acrescentando assim em suas condutas a política de qualidade, sendo a seguinte: Edificar obras de engenharia, atendendo as expectativas dos clientes e requisitos legais, gerando segurança e credibilidade através do aperfeiçoamento contínuo e o constante comprometimento dos colaboradores.

A Embracol apresenta um organograma com uma estrutura bastante definida e longa, a base para o organograma na Figura 14 é o desenho organizacional de Agosto de 2014, disponível nos murais da empresa e desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos e Senda Serviços Corporativos (consultoria). Assim sendo, o organograma deve ser considerado apenas como uma apresentação dos departamentos e setores.

Figura 14 - Organograma reduzido - área administrativa



Fonte: Adaptado, Embracol, 2014.

A empresa possui na área administrativa 24 pessoas (apesar esta informação, se deve atentar que para a coleta dos dados houve a exclusão do cargo de Auxiliar de RH, visto que a autora deste estudo é a ocupante em questão, assim sendo não fez parte do rol de pesquisados), que exercem em sua maioria diferentes atividades, estas podem ser melhor compreendidas no quadro na página posterior.

Quadro 4 - Descrição sucinta dos cargos da área administrativa.

Descrição sucinta das atividades dos cargos da área administrativa		
DIRETORIA ADMINISTRATIVA		
Setor	Função	Descrição
Diretoria Administrativa	Diretor Administrativo	Tomar decisões estratégicas da empresa, gerenciar contratos da empresa, controlar e gerenciar os resultados dos setores administrativo da empresa, acompanhar os indicadores de cada setor e propor soluções para índices inferiores ao desejado, delegar funções, acompanhar as atividades do gerente administrativo.
Gerência Administrativa	Gerente Administrativo	Realiza a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras dos riscos, das operações de recursos humanos, jurídico, de segurança do trabalho, de suprimentos, comercial e apoio. Auxiliar o Diretor Administrativo a criar estratégias, índices e planos para viabilizar e criar maior nível de eficiência na empresa. Planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos e as atividades de empresa, com o objetivo de maximizar os lucros.
	Auxiliar de Limpeza	Realiza a limpeza e conservação das instalações e equipamentos, realiza rotinas de copa, e organiza salas para reuniões.
	Recepcionista	Atende telefonemas, realiza atendimento na recepção, e encaminhamento ao setor para atendimento, digita atas e auxilia os setores em tarefas eventuais.
Setor Jurídico	Auxiliar Jurídico	Controla emissão e encerramentos de contratos, assessora a diretoria em assuntos jurídicos, participa de reuniões, providencia a emissão e aprovação de documentos junto aos órgãos competentes. Controla o arquivamento de documentação legal.
<i>Continua...</i>		

<i>Continuação...</i>		
Setor Financeiro	Controller	Realiza o levantamento e acompanhamento de todas as operações financeiras, concilia, elabora relatórios, elabora e atualiza indicadores de desempenhos, analisa projetos, realiza projeções financeiras de curto e longo prazo por monitoramento do fluxo de caixa, elabora e acompanha gráficos.
	Assistente Financeiro	Efetua lançamentos de notas fiscais de entrada e saída no sistema, realiza serviços externos, faz fechamento diário de notas fiscais para fechamento de caixas e bancos.
	Menor Aprendiz	Auxilia nas atividades gerais do setor que foi designado, arquivando documentos e auxiliando nas demais atividades do setor.
Setor de Recursos Humanos	Auxiliar de RH	Controla o cartão ponto, a rotina de vale transporte e folha de pagamento, realiza o recrutamento e seleção, assim como o registro, rotinas de treinamento e rescisões. Efetua lançamentos no sistema de folha de pagamento, controlar índices do setor, arquivando documentação e atende os funcionários.
	Estagiário Administrativo	Auxilia nas rotinas do setor que foi designado, auxilia no controle de cartão ponto, rotina de vale transporte e folha de pagamento, auxiliando no atendimento de funcionários, alimenta planilhas de índices e arquivando documentação.
Setor de Suprimentos	Coordenador de Compras	Analisa as necessidades de compras, realizar parcerias com fornecedores, negocia formas de pagamento e estabelece critérios para escolha e avaliação dos mesmos, analisa cotações, planeja estrategicamente, monitora e controla os estoques, coordena área de logística de suprimentos.
	Comprador	Desenvolve fornecedores, recebe requisições de compras, realiza cotações e efetua compras enviando as especificações de materiais e critérios para o fornecedor, monitora as entregas nas obras, colabora com os almoxarifados na gestão dos estoques.
<i>Continua ...</i>		

<i>Continuação...</i>		
Setor de Suprimentos	Almoxarife	Recebe e transfere materiais, confere materiais recebidos conforme ordem de compra, acondiciona os materiais no almoxarifado, controla a disponibilidade dos materiais e controla a entrada e saída dos mesmos.
Setor de Segurança do Trabalho	Coordenador Segurança do Trabalho	Elabora e participa da elaboração e implementação da política de saúde e segurança no trabalho (SST), realiza auditorias de SST, investiga e comunica acidentes de trabalho registrando CAT, participa de perícias e fiscalizações em ações trabalhistas, coordena a documentação de segurança (LTCAT, PPRA, PCMSO), treina os funcionários periodicamente, realiza pedido de EPIs e supervisiona seu uso correto. Participa das reuniões e eleições da CIPA, atualiza índices do departamento e realiza a comunicação prévia de obra no M.T.E., alerta os prestadores de serviço sobre as regras da empresa quanto a segurança do trabalho.
<i>Continua ...</i>		

<i>Continuação...</i>		
DIRETORIA DE OPERAÇÕES		
Setor	Função	Descrição
Diretoria de Produção	Diretor de Operações	Realiza projetos visando receitas para a empresa, define e gerencia o andamento de metas nas obras, toma decisões estratégicas no que tange a operações e produção, avalia orçamentos da empresa, supervisiona os serviços técnicos do setor de engenharia e de produção em obras, responsabiliza-se pelas atividades técnicas das obras, gerencia os indicadores das operações, delega funções e acompanha o desenvolvimento das obras, dos projetos da empresa e das atividades do gerente de engenharia e do gerente de produção.
Gerência de Engenharia	Gerente de Engenharia	Gerencia o setor de engenharia, realiza análise crítica dos projetos recebidos, coordena o processo de projetos da empresa, elabora e gerencia os planejamentos e orçamentos das obras, repassa receitas diárias ao setor financeiro, coordena junto ao Gerente de Produção o andamento das obras, gerencia o sistema de qualidade da engenharia e treina os funcionários nos procedimentos relativos ao departamento.
	Auxiliar de Engenharia	Realiza processos do setor administrativo, controla documentos e arquivos do setor de engenharia, distribui projetos com cópia controlada e atende os clientes com orçamentos e alterações de contratos.
<i>Continua...</i>		

<i>Continuação...</i>		
Departamento de Planejamento e Orçamento	Coordenador Planejamento e Orçamento	Realiza quantificação e orçamento prévio das obras para elaboração do estudo de viabilidade, quantifica o orçamento para formação de custos e execução de obras, planejamento de consumo mensal de suprimentos, acompanhamento mensal dos custos e de cronogramas de andamento das obras, fiscaliza a fidelidade do previsto versus realizado e elabora escopos para contratação de serviços terceirizados.
Departamento de Projetos	Desenhista	Auxilia no desenvolvimento de desenhos, tais como plantas, projetos, croquis e normas, envia desenhos para revisão, realiza cópias de segurança e disponibiliza os desenhos finais para as áreas afins, elabora desenhos definindo as características e determinando os estágios de execução e outro elementos, modifica, redesenha e atualiza desenhos existentes, realiza pesquisas de novas tecnologias e outras tarefas afins.
	Auxiliar de Engenheiro Civil	Auxilia o engenheiro civil na execução de atividades, na execução de levantamentos quantitativos, auxilia no desenvolvimento de orçamentos e planejamentos e auxilia na elaboração dos projetos executivos.
Departamento de Qualidade	Coordenadora de Qualidade	Coordena a implantação e manutenção do sistema de qualidade, coordena reuniões com o comitê de qualidade, representa a direção junto ao órgão certificador, agenda reuniões, controla a emissão, revisão, distribuição e arquivamento dos documentos de qualidade, treina funcionários sobre o sistema de qualidade, coordena a documentação das Obras em Andamento (Alvará de Construção, ART's e Habite-se) e auxilia nas demais atividades do setor.
	Estagiário Engenheira Civil	Interpreta projetos arquitetônicos e complementares, auxilia o coordenador de sistema de qualidade, auxilia nos orçamentos e na elaboração de projetos de paginação e acabamentos.

Fonte: Manual de funções Embracol, 2015.

A apresentação da descrição das funções apontam as atividades com maior detalhamento, no entanto, não se pode esquecer que o desenvolvimento contínuo de distintas formas de conteúdo e as experiências acumuladas podem elevar o nível das atividades e dos conhecimentos em cada cargo. Acima de tudo, é fundamental ressaltar que o constante compartilhamento das informações pode ressaltar ainda mais os conhecimentos de cada pessoa, independentemente do cargo que ocupa.

4.2 MAPEAMENTO DAS GERAÇÕES

As gerações podem ser definidas pelos cortes de acontecimentos históricos, pelas datas de nascimento e por outros itens, diante do primeiro objetivo específico deste trabalho, que é mapear gerações da área administrativa da organização. Para tanto, foi desenvolvido um quadro segundo as idades, ou datas de nascimento dos sujeitos de pesquisa, definindo apenas por esse corte as gerações que seriam encontradas na organização:

Quadro 5 - Enquadramento das gerações segunda data de nascimento.

Quantidade de funcionários em cada geração no que tange a data de nascimento da área administrativa na data de 06 de março de 2015							
BB		X		Y		Z	
1947 a 1964		1965 a 1977		1978 a 1993		1994 a 2000	
51 até 68		38 até 50		22 a 37		15 a 21	
mulheres	homens	mulheres	homens	mulheres	homens	mulheres	homens
0	0	1	2	9	8	1	2

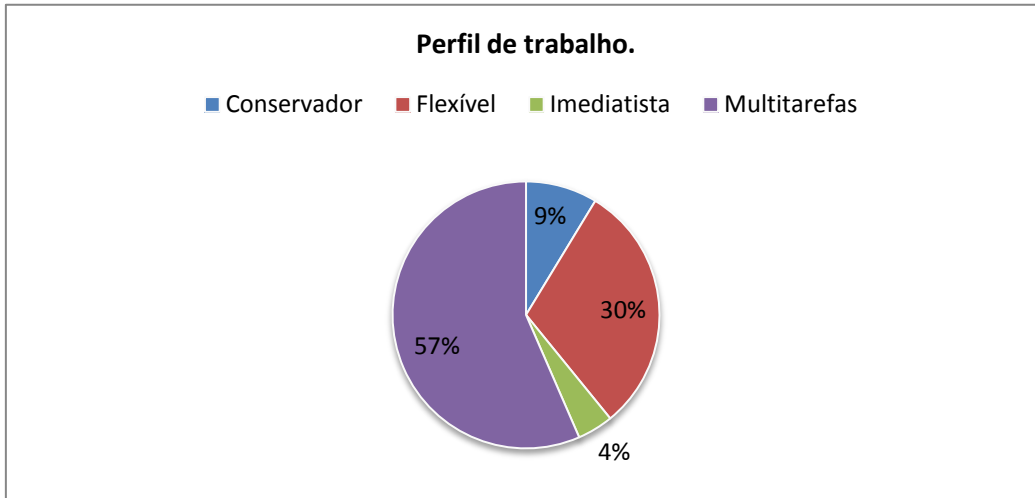
Fonte: Dados primários, 2015.

É notável que não existem segundo as datas de nascimento, indivíduos da geração BB, e na sua maioria são passíveis de características da geração Y. Tornou-se necessário deste modo, analisar cada perfil, preferências e características dos indivíduos da pesquisa. Para apropriar-se destas informações foram ofertadas em cada pergunta do questionário quatro opções distintas, sendo uma de cada geração, seguindo as descrições estabelecidas no referencial teórico deste documento.

No que se refere ao perfil dos sujeitos de pesquisa se observa, segundo o gráfico 3 na página posterior, que a maioria dos pesquisados acreditam que seu perfil de trabalho é de multitarefas, característica totalmente ligada à geração Z. Isso se deve primordialmente ao atual contexto do mundo do trabalho que exige que o seu pessoal seja pró ativo, possa desenvolver várias atividades e que deva conhecer um pouco de cada função desenvolvida na empresa.

Fonte: Dados primários, 2015.

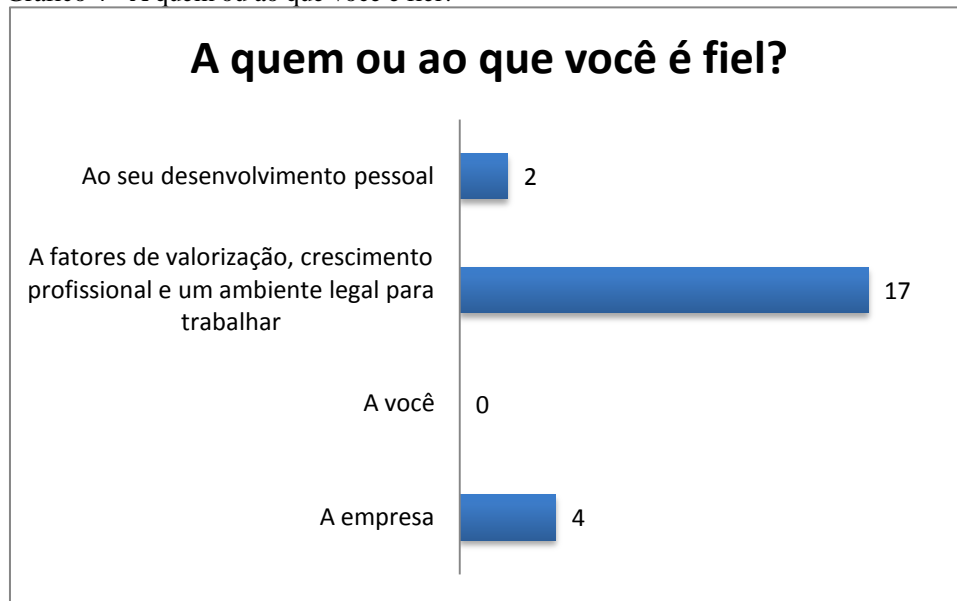
Gráfico 3 - Perfil de trabalho.



Quando indagados sobre o que valorizam os sujeitos de pesquisa, totalizando quatorze respostas, sendo elas divididas igualmente, valorizam o status de sua profissão e a sua evolução na carreira e/ou a velocidade das informações e desenvolvimento profissional, caracterizando respectivamente os perfis da geração BB e da geração Z. No que se refere ao modo de serem retribuídos pelo trabalho realizado na empresa, em dezenove dos casos se optou pela seguinte opção: oportunidades de desenvolvimento profissional atrelada à melhoria contínua da condição financeira, opção esta da geração Z. A postura de empresa em que se prefere trabalhar em quatorze dos casos, ou seja, em primeiro lugar, é em uma organização que valorize suas potencialidades e lhe forneça desafios, em segundo lugar com oito indivíduos fica a opção de comunicação, aprendizagem, relações iguais e inclusão social, tipicamente perfil de geração Y, e da anterior de geração Z.

Sobre a concepção de lealdade, a maioria dos casos apresentou a opção de fatores de valorização, crescimento profissional e um ambiente legal para trabalhar, malgrado com 17% os indivíduos se dizem mais fieis a empresa. Sendo que a primeira opção (fiel à empresa) é ligada aos traços da geração BB, a segunda opção (fiel a você) é conectada a geração X, a terceira opção condiz à geração Y, e a última opção é peculiaridade da geração Z. Estes dados podem ser melhores visualizados no Gráfico 4 na página a seguir:

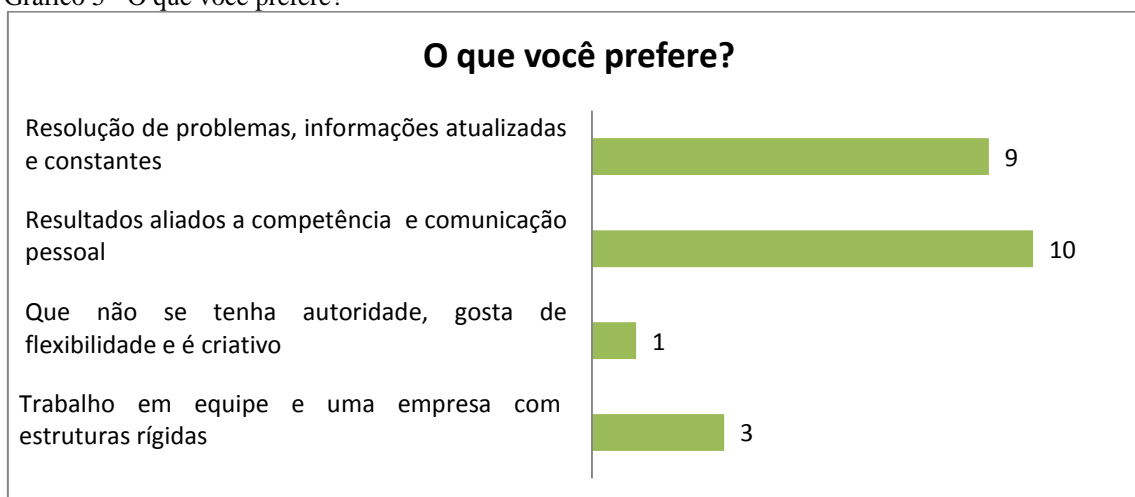
Gráfico 4 - A quem ou ao que você é fiel?



Fonte: Dados primários, 2015.

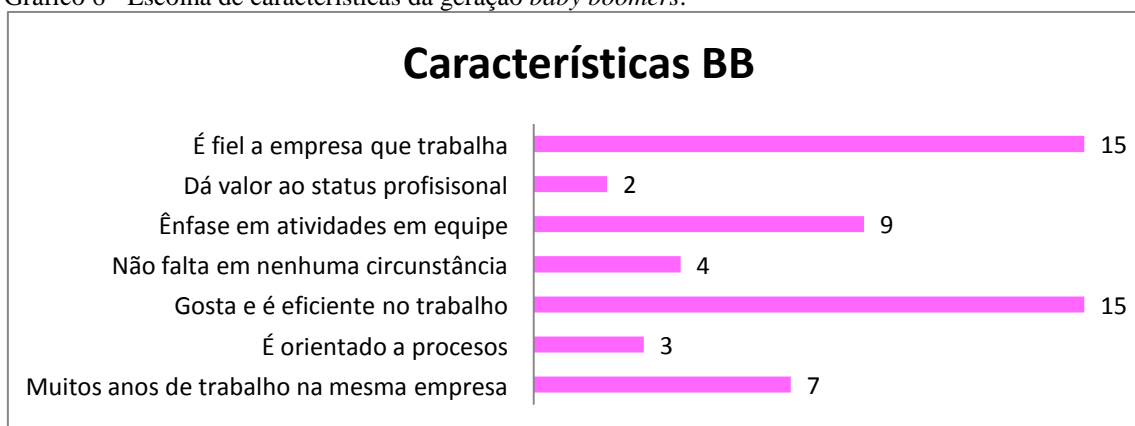
Sobre o trabalho em consonância com a vida pessoal, a maioria dos respondentes (13 pessoas) escolheram a opção que define o trabalho como um modo de se desenvolver profissionalmente, em segundo lugar, com oito escolhas, ficou a opção de agregar valor a suas potencialidades e ter rápido reconhecimento na empresa, novamente totalizando a maioria das respostas entre as classes das gerações Y e Z. Em duas perguntas foram propostas que o sujeito de pesquisa escolhesse o que ele preferia. A primeira pergunta obteve 17 pessoas que escolheram inclusão, competência, não hierarquia, resultados e feedback constante (geração Y), sendo que as demais opções ficaram com dois votos cada, sendo elas: Poucas mudanças e estabilidade (geração BB); Desafios e oportunidades, relações igualitárias de trabalho e baixo nível de retorno do supervisor (geração X), e mais quantidade do que profundidade (geração Z). A preferência é entre as opções da geração Y e Z, ou seja, resultados aliados à competência e comunicação pessoal, e resolução de problemas, informações atualizadas e constantes, como pode ser visualizado na página seguinte:

Gráfico 5 - O que você prefere?



Fonte: Dados primários, 2015.

Na última questão que se referia as características das gerações, foi optado pela múltipla escolha, sendo que cada geração contou com sete opções, as respostas resultaram nos gráficos abaixo e respectivamente nas páginas seguintes:

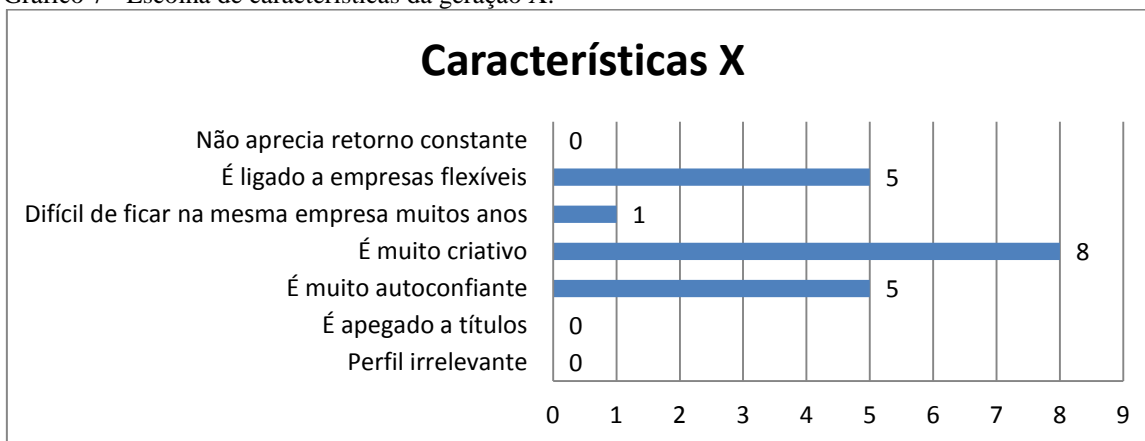
Gráfico 6 - Escolha de características da geração *baby boomers*.

Fonte: Dados primários, 2015.

As características dos *baby boomers* totalizaram 55 escolhas, sendo que não há, segundo o corte de data de nascimento, nenhum indivíduo sujeito de pesquisa desta geração. Se remete também aos dois pontos mais votados: é fiel a empresa que trabalha e gosta de eficiência e é eficiente no trabalho.

O Gráfico 7 apresenta dados a geração X, que contém segundo as datas de nascimento três sujeitos, obtiveram apenas 19 escolhas, sendo que as características mais representativas são a criatividade, a ligação a empresas flexíveis e a autoconfiança.

Gráfico 7 - Escolha de características da geração X.



Fonte: Dados primários, 2015.

As opções da geração Y, que é a sua maioria segundo os cortes por datas de nascimento, tiveram 55 escolhas, se igualando a geração BB. A principal opção assinalada, com 87% dos votos, é a busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo que a opção de retorno constante também é evidenciada nessa questão, sendo que segundo o gráfico ele deve ser aliado a mudanças e liberdade. Outra opção com cinco votos é a inclusão social, que pode ser visualizada também no gráfico das características da geração Z.

Gráfico 8 - Escolha de características da geração Y.

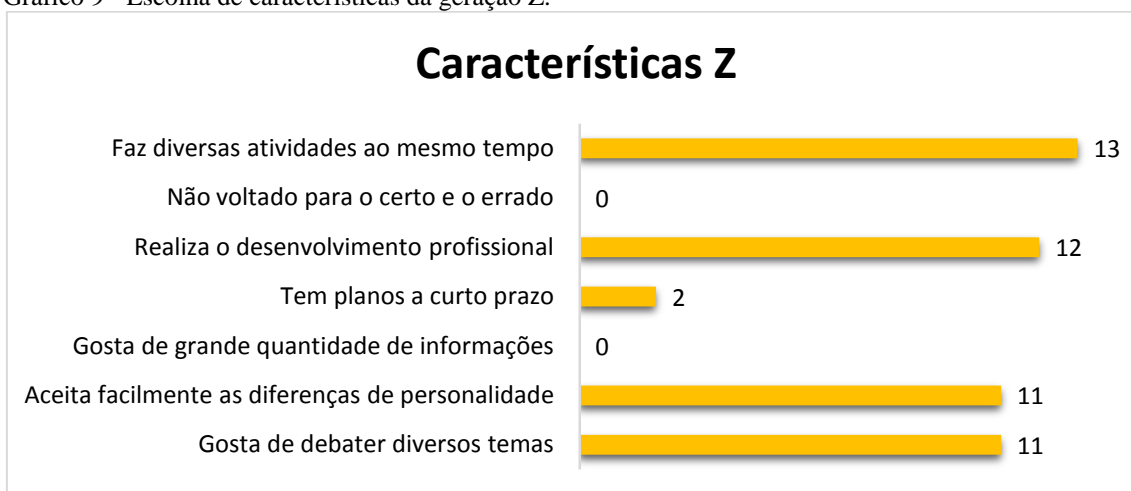


Fonte: Dados primários, 2015.

No Gráfico 9, das características da geração Z, há uma disposição alternada de escolhas, em que somente quatro delas obtêm a maioria dos votos, desenho este não apresentado nos demais acima. As opções mais assinaladas foram: realizar diversas atividades ao mesmo tempo, resposta esse que pode ser aliada a pergunta de perfil de trabalho e ao gráfico 3; Realização do desenvolvimento profissional, também já descrita em outras questões

acima; Aceitar facilmente as diferenças de personalidade com 11 votos; e gostar de debater diversos temas (11 votos). A geração Z é representada segundo os cortes de idade por três indivíduos, sendo que nenhum dos que escolheram a opção de “planos de curto prazo” é da respectiva geração.

Gráfico 9 - Escolha de características da geração Z.



Fonte: Dados primários, 2015.

Após a demarcação das gerações pelas datas de nascimento e a coleta de dados foi possível observar que não há um parâmetro muito esclarecido de que os indivíduos mantenham apenas os ideais e as características de uma geração.

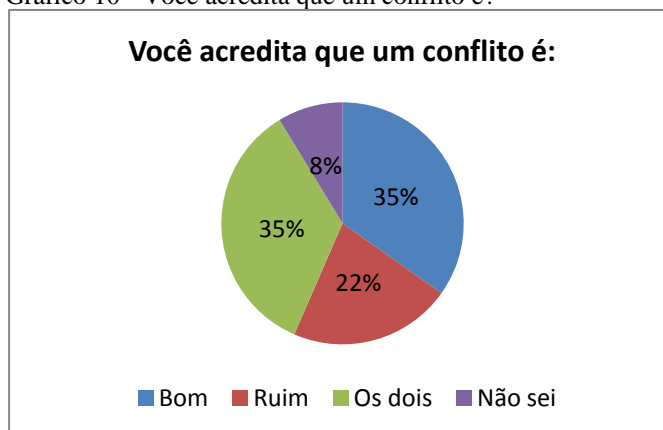
A geração Y é a maior segundo o corte de datas, mas é inevitável relatar que quando comparado a questão de múltipla escolha, a geração BB e a Y possuem o mesmo número de votos, enquanto a geração Z, a com a maior inserção no cenário atual, apresenta 49 votos, ponto a ser analisado, e explicado pela ampla disseminação das informações no que se refere as novas escolhas e atualidades do mercado de trabalho, como por exemplo o perfil multitarefas apresentado no gráfico 3. Na maioria das questões conjuntamente foi possível delimitar as gerações Y e Z como sendo as com maior número de votantes, como por exemplo, a busca pelo desenvolvimento profissional e melhor situação financeira, a valorização das potencialidades e o fornecimento de desafios, como na comunicação a aprendizagem e nas relações igualitárias. Ou seja, os indivíduos possuem uma demarcação segundo a sua data de nascimento, apesar das alterações no contexto do mercado de trabalho e de interação pessoal e profissional contribuem para que os anseios das gerações e Z se façam originárias nos sujeitos de pesquisa.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO

Os conflitos podem agir tanto negativamente como positivamente em uma organização, o que vai ao encontro das diferenças encontradas entre as ideias e características dos indivíduos, segundo suas gerações e suas datas de nascimento. Para retratar a realidade vivenciada na Embracol, foi questionado aos sujeitos de pesquisa se eles acreditavam que as diferenças entre as gerações, no que se refere a as formas de ver a vida e de trabalhar podem gerar algum tipo de conflito, e os resultados foram que 21 dos 23 indivíduos pesquisados acreditam que sim, que isso pode ocorrer, sendo que uma pessoa acredita que não, e a outra optou por responder que não sabia.

Para introduzir o tema de pesquisa, foi questionado ao pessoal se um conflito na visão deles era bom, ruim, os dois ou se não sabiam. Percebe-se que o pessoal tende a ficar mais indeciso, devido aos conflitos passarem despercebidos ou mesmo por não serem reconhecidos. O gráfico a seguir pode ilustrar os resultados de maneira mais apurada:

Gráfico 10 - Você acredita que um conflito é?



Fonte: Dados primários, 2015.

É notável a presença de quase igualdade do item “Bom” e “Os dois”, mas ainda há uma porcentagem significativa no item relacionado com o ponto “Ruim”.

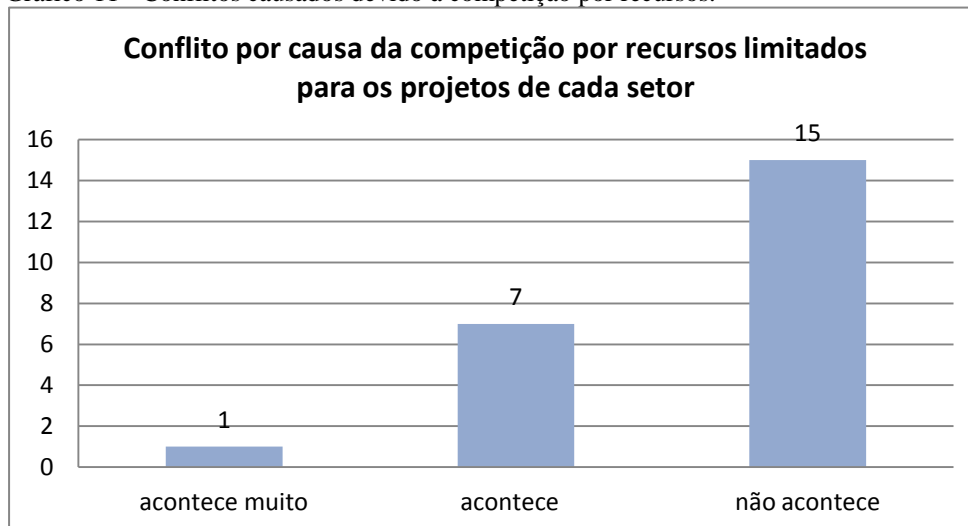
Na análise dos tipos de conflitos presentes na Embracol foi possível constatar os níveis de ocorrência dos conflitos na organização, desta forma, nas perguntas analisadas o preenchimento do questionário foi apresentado na seguinte escala: acontecem bastante, acontecem, ou não acontecem.

De modo a atender o segundo objetivo específico que visa descrever os principais tipos de conflitos causados no departamento administrativo da referida empresa devido aos

contrastes das gerações, foram apresentadas diversas causas de conflitos aos respondentes, sendo divididos em conflitos de base organizacional, de características individuais e de gestão do conhecimento.

A primeira análise é efetuada por conflitos que podem ocorrer devido a base da organização, como questões que envolvem recursos, metas, comunicação, competição e cooperação. No que tange aos conflitos causados diante das diferenças entre as metas de cada setor, os indivíduos em sua maioria (12 pessoas) acreditam que esse tipo de conflito acontece, enquanto o restante se dividiu quase que proporcionalmente entre as outras opções. Já no que se refere a competição por recursos limitados, a pesquisa apresentou que 15 pessoas acreditam que esse conflito não ocorre, e somente um indivíduo acredita que ele acontece muito. Isso torna relevante analisar, pois a empresa em questão passou recentemente por uma Recuperação Judicial, e assim teve inevitavelmente que diminuir alguns dos seus custos e despesas, ainda assim isso não gerou conflitos entre os indivíduos, o que mostra uma grande afinidade e proposta de ajuda entre o grupo. A seguir se observa as respostas encontradas para a questão debatida neste parágrafo.

Gráfico 11 - Conflitos causados devido à competição por recursos.



Fonte: Dados primários, 2015.

Quando a pesquisa procurou inteirar-se se haviam falhas na comunicação, ou seja, informações que são repassadas com erros ou equívocos, o pessoal da área administrativa da Embracol apontou que na maioria dos casos (15 indivíduos) que isso acontece muito, 6 pessoas acreditam que acontece e somente duas disseram que não acontece, sendo uma é a auxiliar de limpeza que não possui acesso a muitas informações e o outro um indivíduo com

somente uma semana que trabalho na referida empresa. Segue gráfico sobre falhas de comunicação:

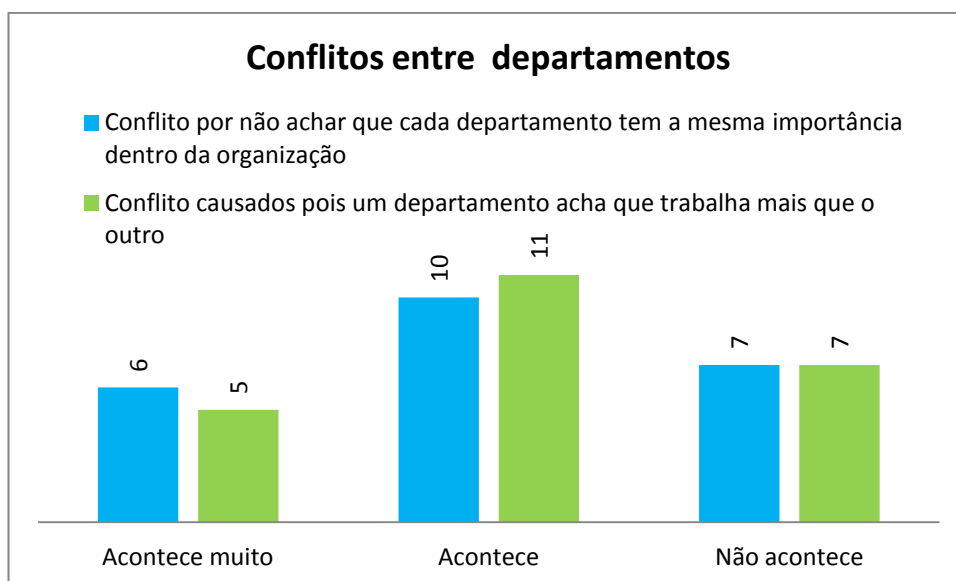
Gráfico 12 - Conflitos entre falhas na comunicação.



Fonte: Dados primários, 2015.

Quando questionado sobre a carga de trabalho de cada setor constatou-se que a maioria das pessoas acredita que existam conflitos sobre o tema “achar que os departamentos não possuem a mesma importância dentro da empresa” e “acreditar que um departamento trabalha mais que outro”, mas que eles não acontecem com muita intensidade. Estas duas questões possuem resultados muito aproximados como apresentado no gráfico abaixo:

Gráfico 13 - Conflitos entre os departamentos.



Fonte: Dados primários, 2015.

Deste modo, se pode verificar que a cooperação entre os todos os níveis da empresa, também se apresenta danificada, causando assim a seguinte ocorrência:

Quadro 6 - Conflitos causados por falta de cooperação.

Conflitos causados por falta de cooperação entre todos os níveis da empresa.	
Acontece muito	6 sujeitos de pesquisa
Acontece	11 sujeitos de pesquisa
Não acontece	6 sujeitos de pesquisa

Fonte: Dados primários, 2015.

Com base nas narrações dos sujeitos de pesquisa, um dos maiores problemas quanto a cooperação se refere aos departamentos para com a diretoria, e que “Muitas vezes as atividades ficam paradas por dependerem do ok da direção”⁵, ou que “A diretoria não acompanha os nossos trabalhos diretamente, como eu gostaria”⁶. Na questão descritiva deste questionário se observou a seguinte citação no formulário número 16: “Falta de organização dos superiores e de alguns colegas”. Consta observar que quanto a gerência não houve citações similares.

Na análise de perfil, ou de características individuais, que diz respeito a diferenças entre pensamentos, os conflitos se apresentaram de média intensidade, quanto à cultura o resultado se apresentou tranquilo, como se observa nos quadros seguintes:

Quadro 7 - Conflitos devido a diferença entre pensamentos.

Conflitos devido a diferença de pensamentos entre os indivíduos.	
Acontece muito	2 sujeitos de pesquisa
Acontece	16 sujeitos de pesquisa
Não acontece	5 sujeitos de pesquisa

Fonte: Dados primários, 2015.

Quadro 8 - Conflitos devido à cultura.

Conflitos devido a diferença entre a cultura de cada pessoa.	
Acontece muito	11 sujeitos de pesquisa
Acontece	11 sujeitos de pesquisa
Não acontece	1 sujeitos de pesquisa

Fonte: Dados primários, 2015.

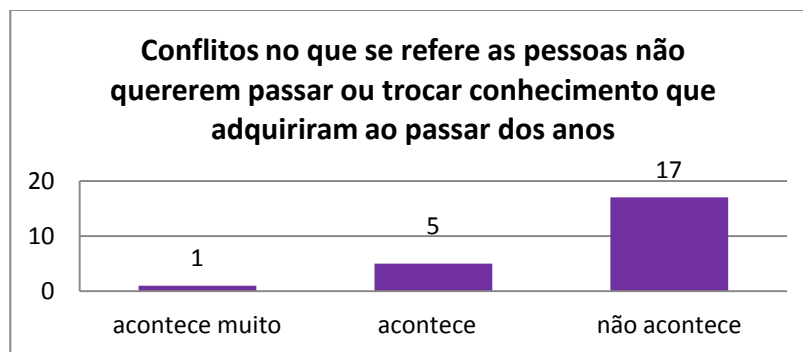
⁵ Narração do funcionário João.

⁶ Narração do funcionário Pedro.

O modo de trabalho de cada indivíduo também não se apresentou como causador de grandes conflitos na empresa Embracol, totalizando em 61% de ocorrência média, e 30,5% a não ocorrência.

Para contribuir na análise das nuances envolvidas na sociedade do conhecimento e nos conflitos vivenciados na empresa, se procurou identificar as possíveis influências desta abordagem, buscando assim cumprir o terceiro objetivo específico. Sobre a questão que envolve o tema de troca de conhecimento, as pessoas apontaram obter poucas dificuldades que resultam em conflitos diante da forma que a organização realiza essa atividade, no modo que 0% dos sujeitos definiram em grau acentuado este conflito, totalizando 52% em grau intermediário, 48% em não acontece. Isso pode ser entendido como uma baixa dificuldade de transformar o conhecimento tácito em explícito, o que pode ser observado no gráfico a seguir, se remete ao fato das pessoas não serem abertas a compartilhar o conhecimento e a experiência gerada ao passar dos anos.

Gráfico 14 - Conflitos causados pela não troca de conhecimento tácito.

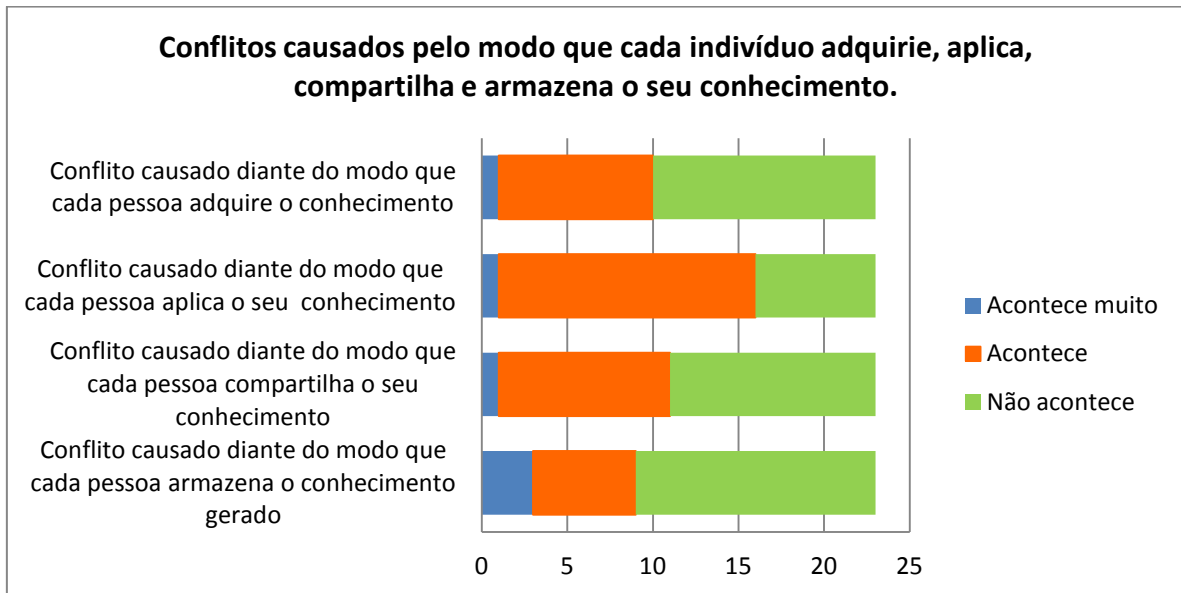


Fonte: Dados primários, 2015.

Analisar os principais itens da gestão do conhecimento é identificar como o conhecimento é adquirido, aplicado, compartilhado e armazenado em uma organização, e para isso foi avaliado cada um desses itens individualmente. Na maioria dos casos não há incidência de conflito, e os que se apresentam são quase que todos de média intensidade. Os conflitos causados pelo tipo de aderência de um conhecimento acontecem pouco, assim como no compartilhamento e no modo de armazenar, apesar disso, a forma com que se aplica o conhecimento apresenta um nível médio de intensidade de conflito, o que pode ser entendido como a aceitação de cada personalidade e modelos de trabalho diversos, o que vai ao encontro ao questão do modo de trabalho de cada indivíduo que se apresentou anteriormente com grau médio de conflitos. Que também pode se analisar com a tabulação de características em que

se apresentou com 11 votos favoráveis no item: Aceita facilmente as diferenças de personalidade. Segue gráfico para visualização.

Gráfico 15 - Conflitos na empresa com base nos pilares da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados primários, 2015.

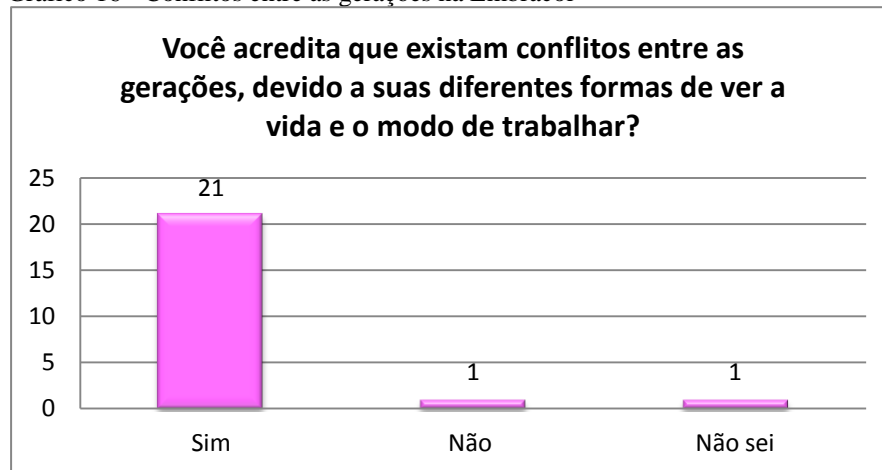
Para finalizar o questionário foram apresentadas as seguintes indagações: “Quando acontece um conflito acontece você?” e “Descreva um conflito vivenciado por você na empresa”. Para entender como os sujeitos de pesquisa lidam com o conflito, a questão de o que o indivíduo faz quando acontece um conflito, evidenciou como resultado que 18 dos indivíduos procura a resolução que atenda ambos os lados, três deles negocia perdas e ganhos das partes, uma pessoa dá pouca importância e outra nega a existência dele e oculta os reais sentimentos. Quando analisado a questão posterior se constatou que o indivíduo que optou pela opção de negar a existência, descreveu o seguinte trecho: “Um conflito que eu vejo é ver o que outro faz e não que eu faço. Eu tenho que cuidar meu lado e meu erro só tem uma pessoa que pode me cobrar.”⁷ A terceira e última descrição de conflito é a seguinte: “Etapas programadas X etapas concluídas”⁸ que diz respeito às etapas que devem ser concluídas nas obras, e que muitas vezes não são alcançadas, gerando conflitos entre interesses individuais e coletivos.

⁷ Questionário número 06.

⁸ Questionário número 18.

Diante da análise até este ponto, a pesquisa apresentou um nível entre médio e baixo de conflitos, sendo que o principal conflito apresentado foi o modo de aplicação do conhecimento e de falhas na comunicação, ou seja, informações que são repassadas com erros ou equívocos, ainda mesmo a maioria dos pesquisados acredita que as diferenças entre personalidades, ideias e características das gerações possam ser chave para conflitos organizacionais, devido à análise do gráfico abaixo.

Gráfico 16 - Conflitos entre as gerações na Embracol



Fonte: Dados primários, 2015.

Realizando uma análise do contraste entre os conflitos mais apresentados em uma ou outra geração é de mais simples observação a partir dos quadros apresentados nas páginas a seguir. O Quadro 9 trata dos conflitos das gerações no que tange aos pilares da gestão e sociedade do conhecimento.

Quadro 9 - Conflitos da gestão do conhecimento entre as gerações.

Tipo de conflito	BB	X			Y														Z						
Indivíduos de pesquisa	0	1.X	2.X	3.X	1.Y	2.Y	3.Y	4.Y	5.Y	6.Y	7.Y	8.Y	9.Y	10.Y	11.Y	12.Y	13.Y	14.Y	15.Y	16.Y	17.Y	1.Z	2.Z	3.Z	
Conflitos - gestão do conhecimento																									
Conflito causado diante do modo que cada pessoa adquire o conhecimento		2	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
Conflito causado diante do modo que cada pessoa aplica o seu conhecimento		2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	
Conflito causado diante do modo que cada pessoa compartilha o seu conhecimento		1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	
Conflito causado diante do modo que cada pessoa armazena o conhecimento gerado		2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	1	

Fonte: Dados primários, 2015.

Na cor amarela se observa nível alto de diferenças, em azul o nível intermediário, e em branco o nível zero de conflito. Quando analisada a geração X, esta obtém mais dificuldade para lidar com o modo de adquirir, aplicar e de armazenar o conhecimento, sendo que na geração Y o modo de aplicar o conhecimento é que possui maior geração de divergências, contendo nesta geração dois nível alto de conflito, também o item compartilhamento, o nível médio apresenta algumas escolhas. A geração Z e a geração Y no item o modo que aplica seu conhecimento, apresenta um nível elevado de conflitos, quando comparado aos demais eixos da gestão de conhecimento.

Quadro 10 - Conflitos em função da empresa.

Tipo de conflito	BB	X			Y														Z					
Indivíduos de pesquisa	0	1.X	2.X	3.X	1.Y	2.Y	3.Y	4.Y	5.Y	6.Y	7.Y	8.Y	9.Y	10.Y	11.Y	12.Y	13.Y	14.Y	15.Y	16.Y	17.Y	1.Z	2.Z	3.Z
Conflitos em função da empresa.																								
Conflito por causa das diferenças nas metas estabelecidas para cada setor		2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	3	2	2
Conflito por causa da competição por recursos limitados para os projetos de cada setor		1	2	2	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1
Conflito por não achar que cada departamento tem a mesma importância dentro da organização		2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1
Conflitos por falhas na comunicação, ou seja, as informações não são repassadas do modo correto		1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2
Conflito causados pois um departamento acha que trabalha mais que o outro		3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1
Conflitos causados por falta de cooperação entre todos os níveis da empresa		1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	3	1

Fonte: Dados primários, 2015.

Para a geração X o conflito por diferenças de metas e o conflito que traz a concepção que um conflito trabalha mais que outro são os mais votados, para a geração Y o conflito mais abrangente é o de falhas de comunicação em evidência na cor amarela, o item de achar que um departamento trabalha mais que outro e falta de cooperação em todos os níveis da empresa também tem um acontecimento acentuado, como também o conflito por achar que os departamentos não têm o mesmo grau de importância na empresa. Nos indivíduos da geração Z, o conflito apontado pela X de diferenças nas metas e o conflito descrito pela Y de falhas na comunicação são os mais votados.

Em sequência o quadro dos conflitos gerados pelas diferenças entre as personalidades:

Quadro 11 - Conflitos em função das personalidades.

Tipo de conflito	BB	X			Y																	Z			
Indivíduos de pesquisa	0	1.X	2.X	3.X	1.Y	2.Y	3.Y	4.Y	5.Y	6.Y	7.Y	8.Y	9.Y	10.Y	11.Y	12.Y	13.Y	14.Y	15.Y	16.Y	17.Y	1.Z	2.Z	3.Z	
Acredita em conflitos entre gerações		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	
Conflitos em função de personalidades																									
Conflitos devido a diferença de pensamentos entre os indivíduos		2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2
Conflitos devido a diferença entre a cultura de cada pessoa		2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	1
Conflito entre o modo de cada um de trabalhar, ou mesmo o jeito individual de cada um em realizar suas tarefas		3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	
Conflito gerado pois não há troca de conhecimento de forma simples e facilitada na empresa		1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
Conflitos no que se refere as pessoas não quererem passar ou trocar conhecimento que adquiriram ao passar dos anos		1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1

Fonte: Dados primários, 2015.

Neste quadro a geração X apresentou baixo índice de conflito, apontando nível três apenas no modo de cada um trabalhar. A geração X mais numerosa apresentou nível 2 em sua maioria para praticamente todos os conflitos, somente para o conflito que trata sobre o compartilhamento do conhecimento adquirido ao passar dos anos que obteve maior índice de não acontecimento. A opção com maior votação é de diferenças entre os pensamentos dos indivíduos. Os sujeitos de pesquisa da geração Z, na opção o modo de cada um trabalhar, apresentam um alto nível de divergência.

É possível através da ocorrência dos fatos atentar para a visão da gerência *versus* a visão do colaborador subordinado a ela. No que se refere à gerência administrativa, o gerente apresenta uma sequência de onze opções de nível médio de acontecimento de conflito, e cinco opções de nível alto de conflito. Esmiuçando apenas as opções de nível alto, na opção de conflito gerado por falhas na comunicação, ou seja, as informações não são repassadas do modo correto, o gerente a determinou como de nível 3 (nível acontece muito) e oito (de quatorze) funcionários escolheram o mesmo nível para esta questão. Na questão de conflito causados, pois um departamento acha que trabalha mais que o outro, somente três pessoas concordam com o superior, e na questão que se refere a cooperação entre todos os níveis da empresa somente três pessoas obtiveram a mesma escolha que o gerente. Nas duas últimas questões que obtiveram grau elevado para o gerente administrativo que são referentes a troca de conhecimento tácito e conflito pelo modo que cada pessoa adere conhecimento, nenhum funcionário obteve o mesma resposta. É relevante apontar que o gerente administrativo não apontou a opção “não acontece” para nenhuma questão.

A gerência de engenharia apontou conflitos como: os conflitos por falhas na comunicação, conflitos causados, pois um departamento acha que trabalha mais que o outro e o que se refere à cooperação entre todos os níveis da empresa, caracterizando-os de nível alto. Na primeira pergunta houve cinco de nove colaboradores que concordam com a posição do gerente, e escolheram o mesmo nível de acontecimento para esse conflito, nas demais questões não houve mais que duas pessoas concordando com o gerente. A gerência de engenharia classificou como “não acontece” a questão de competição por recursos, com sete (de nove) pessoas com a mesma resposta. Há concordância no que se refere à questão das pessoas não quererem passar ou trocar conhecimento que adquiriram ao passar dos anos, com nível de “não acontece” e concordância de 89% diante do modo que cada pessoa armazena o conhecimento gerado afirmando que não acontecem conflitos por essa causa.

Apresenta-se assim de forma acentuada uma maior afinidade de concordância entre os níveis de conflitos no departamento de engenharia, departamento que inclusive assinalou em maior quantidade “não acontece” no questionário sobre conflitos.

Pode-se observar que quando analisados os conflitos na empresa Embracol, a principal fonte de divergências são as causas organizacionais, como por exemplo às diferenças nas metas impostas pela diretoria, uma não consonância entre todos os níveis da empresa e as falhas de comunicação, sendo que os itens referentes à gestão do conhecimento não possuem em sua pontuação níveis altos de conflitos, permanecendo entre nível dois e um na maioria das questões.

As perguntas referentes a conflitos gerados pelas diferenças de personalidade idem a gestão de conhecimento, não possuem níveis elevados de conflitos, mas que como já ressaltado mais de 80% dos sujeitos de pesquisa consideram que as gerações são capazes de gerar conflitos na empresa. Entretanto, como analisado na identificação das gerações, é possível que hajam pessoas que possuam maiores graus de aceitação das diferenças e que até mesmo pensem como as gerações mais jovens no mercado de trabalho. Conjuntamente a isto, a figura do gerente é inquestionável quanto à mitigação dos conflitos em cada setor, ou seja, um gerente com maior nível de afinidade e de confiança com seus subordinados pode de maneira mais facilitada controlar os conflitos negativos e estimular o compartilhamento e o modelo de armazenamento do conhecimento de modo a intensificar as conversas e as interações cotidianas no mercado empresarial e de trabalho.

4.4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO DE CONFLITOS BASEADA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com os gráficos e quadros apresentados até este ponto do estudo, é possível visualizar alguns graus de conflitos na organização de estudo, assim é possível elaborar uma proposta de implantação de metodologia de gestão de conflitos com base na gestão de conhecimento.

A proposta de implantação de gestão do conhecimento para minimizar os efeitos negativos dos conflitos pode ser realizada a partir da transferência do conhecimento em forma de tácito e explícito, explícito em explícito, e explícito em tácito, para que essa troca ocorra é necessário se firmar sobre os principais conceitos da gestão do conhecimento, sendo eles: identificar, adquirir, aplicar, compartilhar e armazenar o conhecimento.

Para que o conhecimento seja difundido é necessário primeiramente **identificá-lo**, de forma a apontar os conhecimentos gerados na organização e também os que se apresentam por meio dos conhecimentos gerados externamente. Para que não ocorram conflitos na aplicação do conhecimento de cada indivíduo, é necessário que todos possam classificar e descrever os tipos de conhecimentos naturalmente. Seguindo a orientação de Probst, Raub e Romhard (2002) apud Tomaél (2005) as técnicas que podem ser aplicadas na empresa Embracol são os mapas de conhecimento e o modelo de lista de especialistas.

No Quadro 12 são apresentados os sujeitos de pesquisa e o seu nível (em uma escala de um a cinco) de conhecimento de acordo com a estrutura organizacional da empresa.

Quadro 12 - Mapa do conhecimento departamento administrativo.

Setores do departamento administrativo	RH	Jurídico	Suprimentos	Financeiro	Seg. Trabalho	Atendimento, higiene e conservação.
Indivíduo 1	5	4	3	4	4	5
Indivíduo 2	4					
Indivíduo 3				2		
Indivíduo 4				4		3
Indivíduo 5				5		
Indivíduo 6						4
Indivíduo 7			5			
Indivíduo 8				5		
Indivíduo 9					5	
Indivíduo 10		5				
Indivíduo 11						4
Indivíduo 12			5			
Indivíduo 13				5		
Indivíduo 14			5			

Fonte: A autora, 2015.

Apresentam-se neste mapa em número significativo níveis de conhecimento 5, sendo o mais baixo o nível 2, devido ao indivíduo 3 obter carga horária menor que os demais funcionários – menor aprendiz – com contrato efetivado na data de fevereiro de 2015.

O Quadro 13 apresenta o mapa de conhecimento do departamento de engenharia:

Quadro 13 - Mapa do conhecimento departamento de engenharia.

Setores do departamento de engenharia	Gestão de Qualidade	Planejamento e Orçamento	Projetos
Indivíduo 15	4		
Indivíduo 16		5	
Indivíduo 17			4
Indivíduo 18	5		5
Indivíduo 19			3
Indivíduo 20	3	5	5
Indivíduo 21		3	
Indivíduo 22			3
Indivíduo 23			5

Fonte: A autora, 2015.

Diante desses mapas de conhecimento por departamento, se obtém indivíduos chaves para uma lista de especialistas sobre assuntos da empresa, são eles:

Quadro 14 - Lista de especialistas Embracol.

Lista de especialistas

Indivíduo 1	RH	Jurídico	Suprimentos	Financeiro	Seg. Trabalho	Atendimento, higiene e conservação.
Indivíduo 18	Gestão de Qualidade		Projetos			
Indivíduo 20	Gestão de Qualidade		Planejamento e Orçamento	Projetos		

Fonte: A autora, 2015.

Como visualizado no gráfico do grau de conflitos, nos principais elos do processo de gestão do conhecimento (identificação e aquisição do conhecimento, a aplicação do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento e armazenamento) a principal fonte de oposição é no fator de **aplicação do conhecimento**, em que quinze pessoas atribuíram nível médio de acontecimento. Deste modo, o conhecimento tácito como o explícito, deve ser passado de forma clara a todos os indivíduos, formalizando-o e o facilitando em espiral, ocorrendo assim, a aquisição e a transferência do conhecimento por meio do compartilhamento, agregando valor e facilidade a este. Em outras palavras, aplicar o processo de externalização e de combinação. Uma visualização mais clara sobre esse processo pode ser obtida mediante a Figura 15.

Figura 15 - Aplicação do conhecimento - externalização e combinação.



Flexa 1 - Curso de Plano de Cargos e Salários - externo.
Aplicação do conhecimento adquirido externamente na organização.

Flexa 2 - Compartilhamento e efetivação do curso nas tarefas do cotidiano do departamento de RH.
Avaliação de eficácia do treinamento externo.

Fonte: A autora, 2015.

O desenho na figura acima pode ser aliado ao Manual de Integração da organização no item que se refere a treinamentos internos e externos (página 10), para que possa ocorrer uma ampla disseminação de informações, transformando-se em conhecimento explícito a todos os stakeholders do processo em que o treinamento está alinhado. Posteriormente, esse processo pode ser disponibilizado em uma base de dados aos colaboradores, de forma que a todos possam ter acesso aos treinamentos externos realizados pela empresa. Assim, harmonizando os processos de identificação dos conhecimentos de cada departamento à melhor forma de comunicação e compartilhamento desses, demonstrando desta forma, como é possível contribuir com conhecimentos externos na organização para o desenvolvimento de tarefas específicas internas.

Nas técnicas de **aquisição**, pode-se destacar os protocolos que já são utilizados na empresa devido ao sistema de Gestão da Qualidade da Embracol (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional/PBQP-H.), as fichas de instrução e inspeção de serviço são anexadas aos contratos de prestação de serviço, e são repassadas como treinamento interno aos funcionários da empresa. Para melhorar este processo, é importante que não somente os indivíduos ligados à execução do serviço tenham treinamento, mas como também os demais funcionários, contribuindo assim para que os cargos que compõe o setor de recursos humanos, financeiro, suprimentos, projetos, qualidade entre outros, possam entender o processo realizado na obra, auxiliando deste modo, em uma

descrição de função, na criteriosa gestão de qualidade, em compras com um critério melhor estabelecido, etc. Segue o resumo da instrução de serviço de execução de contrapiso:

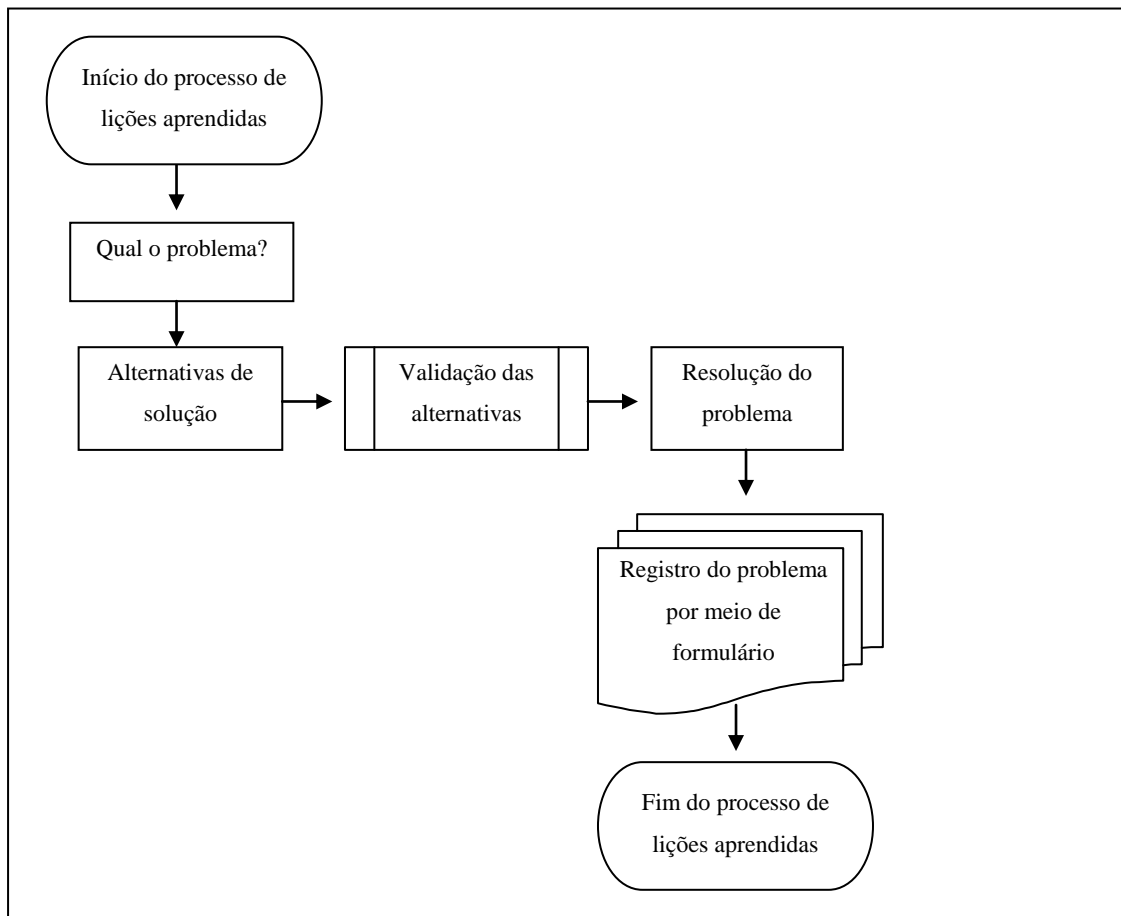
Itens abordados na instrução de serviço:

1. Equipe de produção: define os cargos que serão necessários para a execução deste serviço.
2. Recursos: descrição de matérias, equipamentos ferramentas e EPIs.
3. Metodologia para execução: definição detalhada de todo processo de execução do contrapiso.
4. Itens de controle: itens de inspeção, tolerância e verificação.
5. Documentos de referência: como por exemplo, NBR 13756 – revestimento de piso interno e externo – procedimento.
6. Anexo: Ficha de inspeção de serviço – execução de contrapiso (anexo A deste documento).

Na base mais pertinente a ser analisada, (devido ao índice de conflitos apontados), Strauhs (2012) aponta práticas de aplicação do conhecimento que podem ser obtidas pelas lições aprendidas, e como item de melhoramento dessa gestão é possível empregar a aquisição automática citada anteriormente, e também o mapeamento de processos por meio de fluxogramas, determinando de forma holística os pontos fracos e fortes de todas as atividades desenvolvidas na empresa.

Primeiramente apresenta-se um modelo de lições aprendidas que deve ser descrita com o registro formal das tarefas e processos dentro da organização, respondendo questões do tipo: O que deu certo? E o que deu errado? O fluxo na página a seguir pode definir brevemente como deve acontecer essa metodologia.

Figura 16 - Fluxograma processo de lições aprendidas.



Fonte: A autora, 2015.

Para que as lições aprendidas possam ser compartilhadas e assim utilizadas como base para resolução de problemas, é necessário que se elabore mecanismos que auxiliem nestas atividades, para isso segue modelo de formulário para que as lições possam ser registradas:

Figura 17 - Formulário de lições aprendidas.

LIÇÕES APRENDIDAS					
Registro das lições aprendidas					
Área de concentração da lição aprendida					
Tempo	Riscos	Aquisições	Escopo		
Execução	Custos	Recursos humanos	Orçamento		
Comunicação	Qualidade	Recursos materiais	Planejamento/control		
Pontos positivos do projeto					
Fase do projeto	Ponto positivo		Nível da atividade		
Planejamento					
Organização					
Execução					
Direção					
Controle					
Pontos negativos do projeto					
Fase do projeto	Ponto negativo		Nível da atividade		
Planejamento					
Organização					
Execução					
Direção					
Controle					
Local disponível para descrição sucinta da lição aprendida					
Quais os principais impactos e benefícios?					
Legenda					
Muito bom	★★★★★				
Bom	★★★★☆				
Regular	★★★☆☆				
Ruim	★★☆☆☆				
Muito ruim	★☆☆☆☆				
<i>Documento elaborado por:</i> _____					
<i>Data:</i> / / .					

Fonte: A autora, 2015.

O conflito com maior pontuação foi o referente à comunicação, que se entende também como o **compartilhamento do conhecimento** organizacional. Pode ser auxiliador a redução do nível de conflito neste item processos referente a trocas de e-mails sobre interesses

pessoais, enviados por um endereço eletrônico com acesso a todos, recados semanais sobre metas atingidas de cada setor ou palestras mensais ministradas por cada setor de trabalho.

O **armazenamento do conhecimento** foi o item que recebeu três níveis altos de conflito (ou seja, nível três), porém foi o item que possuiu maior número de votos no nível zero de acontecimento (14 votos), e é este processo que faz com que o conhecimento possa realmente ser efetivo por meio de armazenamento e recuperação rápida e correta do conhecimento. É necessário que o Manual de Integração, a lista de especialistas, a aquisição automática por meio de uma base de dados, o formulário de lições aprendidas, reuniões e fluxogramas de cada departamento estejam de fácil acesso para todos os processos da gestão de conhecimento. Para finalizar, apresenta-se no anexo B um fluxo de processo do setor de recursos humanos, desenvolvido pela empresa, demais fluxos estão sendo desenvolvidos com o intuito de conhecimento geral dos processos desenvolvidos na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar os conflitos com base nas divergências de características de cada indivíduo ou geração possibilita uma melhor visão global dos desafios organizacionais atuais. O cuidado em identificar pontos críticos organizacionais, que por vezes são formalizados em decorrência de diferentes pensamentos, progride junto à gestão de recursos humanos, e ainda mais com as necessidades de renovação processual, que não pode mais dissociar os conhecimentos pessoais dos conhecimentos organizacionais para atingir a excelência. A Embracol passa por uma fase de reestruturação após sua dificuldade financeira, mesmo obtendo como meta a seu soerguimento não é de boa conduta que se descuide das pessoas que contribuíram ao seu retorno ao seu êxito. Portanto, a pesquisa buscou avaliar os conflitos entre as gerações não omitindo e desprezando o contexto atual da empresa, objetivando atrelar suas condições gerais as características de seus indivíduos, e também identificar possíveis conflitos gerados por essa situação desfavorável.

Em relação aos objetivos deste trabalho, infere-se que na definição das gerações segundo o critério de cortes por data de nascimento, foi possível identificar uma quantidade expressiva de indivíduos da geração Y, entretanto na análise dos dados foi possível constatar que a maioria se identificou com características da geração Z, principalmente quanto ao perfil de trabalho. As características mais apontadas são da geração Z e Y, já a geração BB obteve também um alto grau de pontuação nas diversas questões elaboradas, sendo que pelo corte de data de nascimento não existe nos sujeitos de pesquisa representantes dessa geração. Apenas a geração X obteve poucas contribuições às definições das gerações presentes na empresa Embracol. O enquadramento das gerações se tornou divergente nos dois aspectos apresentados devido à adaptação do ser humano ao ambiente e ao contexto que está envolvido, como na citação da Revista da Semana da Editora Abril que descreve que os conflitos entre as gerações tendem a ficar para trás, devido principalmente aos adultos e os jovens na atualidade compartilhar diversos valores, opiniões e ideias. Para esclarecer as individualidades das gerações é necessário também penetrar nas condições de um mundo dinâmico em constante modificação, em que a definição atual de trabalho demanda do indivíduo um constante desenvolvimento profissional e pessoal.

O segundo objetivo, que concerne a apresentar os conflitos na organização se apresentou em um nível entre médio e baixo no geral, sendo que o conflito com maior pontuação de acontecimento foi o de falhas de comunicação. Quando questionados sobre as diferenças entre as características de cada geração, e se esta é causadora de conflitos, 21 dos

23 sujeitos de pesquisa definiram sua resposta como sim, e definiram também como as diferenças entre culturas causadoras de choques pessoais.

Diante do contexto empresarial (Recuperação Judicial) a questão que buscou apurar os conflitos por recursos limitados não obteve grau acentuado, ou seja, 15 pessoas definiram que essa divergência não ocorre, mas que não se obtém um nível acentuado de cooperação entre todos os níveis empresariais. Quando analisado individualmente os conflitos com base organizacional, de gestão do conhecimento e de caráter pessoal, foi possível visualizar que os conflitos com maior nível de acontecimento são os com base na estrutura da organização, não obtendo diferenças longas entre a identificação dos graus de acontecimento de conflitos quando comparado às gerações.

O terceiro objetivo que consistia em identificar os conflitos com base à gestão do conhecimento, que levou em conta os temas de aderência, aplicação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional, o ponto que apontou maior nível de conflito foi o de aplicação. E quando indagados quanto ao seu comportamento diante de um conflito a maioria dos indivíduos procura a resolução que atenda ambos os lados.

Após o diagnóstico até este ponto, se delineou uma concordância maior de existência e de níveis de conflitos no departamento de engenharia, em outras palavras, o gerente de engenharia possui uma definição de conflitos muito parecida com as de seus subordinados, quando comparado com a gerência administrativa. Assim sendo, o departamento de engenharia pode de maneira mais facilitada diminuir conflitos negativos, devido sua harmonia de pensamentos, e estimular desta forma, as bases da gestão do conhecimento.

Alcance dos objetivos acima possibilitou sugerir melhorias aos conflitos apresentados, e assim propor uma metodologia de gestão de conflitos baseado na gestão de conhecimento, proposta essa que pode diminuir os conflitos disfuncionais, permitindo, assim, uma maior eficiência e cooperação na empresa. A metodologia em si, buscou adequar propostas que possam ser alinhadas aos procedimentos já adotados na Embracol, dessa maneira, foram apresentados modelos de mapas de conhecimento, lista de especialistas, lições aprendidas e outras ações de fácil implantação.

A proposta deste estudo, no que se refere ao objetivo geral, foi atingida com êxito. Do modo que na ocasião que se analisa itens ligados essencialmente ao ser humano, diversas contextualizações podem interferir para contribuições ou diversificações de conceitos já estabelecidos, devido principalmente à revolução dos costumes, que vem por desafiar a capacidade de equalização do perfil do indivíduo. No entanto, a consolidação desses novos rumos, prepara a organização para enfrentar situações atípicas decorrentes muitas vezes das

posturas de personalidade interna e externamente a empresa. Assim sendo, a sociedade do conhecimento com base as premissas da gestão do conhecimento auxilia as organizações positivamente no que se refere à diminuição de conflitos disfuncionais e na composição harmônica das características e ideias divergentes do seu pessoal.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se a realização de um estudo mais abrangente na empresa em questão, visando aplicar outros temas como cultura organizacional, aprendizagem e valorização do trabalhador em empresas em recuperação judicial. Ainda é possível aplicar diversos estudos, em empresas de outro ramo de atuação, ou mesmo no setor de serviço que está em crescimento, e que depende muito da cooperação entre os colaboradores, da comunicação eficiente e do elo entre os diferentes hábitos, culturas e características tanto do pessoal da organização como também dos clientes da mesma.

REFERÊNCIAS

ALVES, Osnei Francisco; OLIVEIRA, Célia Batista Monteiro de. Geração X e Y e os conflitos de gerações em uma instituição de ensino superior. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2014, Ponta Grossa. **Anais...** . Ponta Grossa: Congresso Internacional de Administração, 2014. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http://www.admpg.com.br/2014/down.php?id=773&q=1&ei=I3wHVaK5LcX3Uo_zgWg&usg=AFQjCNGDZTY9tnhvNuhwtZnJgx9zvAg7rg&sig2=TDy6Lzvn1Jjp8NHvSnXvaA&bvm=bv.88198703,d.d24>. Acesso em: 16 mar. 2015.

ANTONELLO, Claudia Simone. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 2. p. 31-56.

ASSAD, Amanda. **Geração Y causa mudanças em relações no trabalho**. 2010. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2010/07/15/625328/gerao-causa-mudanas-em-relaes-trabalho.html>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

AURÉLIO, Dicionário. **Significado de Geração**. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/geracao>>. Acesso em: 10 nov. 2014. BIAZZI,

BIAZZI, Renato. **Jovens da geração Y valorizam cada vez mais a estabilidade no emprego: Informação é de pesquisa com 591 trainees de empresas de todo o país. Talentos recém-saídos da faculdade não querem pular entre empregos**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/04/jovens-da-geracao-y-valorizam-cada-vez-mais-estabilidade-no-emprego.html>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

BOTTOLI, C. D. M.; et al. Compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição financeira. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 9, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** 2013.

BRAGA, Marcus de Melo. **Uma proposta de modelo de plataforma de colaboração para comunidades de prática do ambiente de tv digital**. 2012. 192 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/96235/301140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

CAVALCANTI, Antonio Carlos Ribeiro. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos:** Um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ELPS-6VDGR6/antonio_carlos.pdf?sequence=2>. Acesso em: 08 nov. 2014.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. In: CADERNOS EBAPE, 10., 2012, Rio de Janeiro. **Cadernos**. Rio de Janeiro: Ebape, 2012. p. 162 - 180. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011>. Acesso em: 22 mar. 2015.

CAZALEIRO, Luiz Eduardo Fernandes. **Práticas da liderança:** um contraste entre geração X e geração Y. 2011. 71 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2054/1/2011_LuizEduardoFernandesCazaleiro.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2015.

CHEESE, Peter; THOMAS, Robert J.; CRAIG, Elizabeth. **A empresa movida pelo talento:** uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

COSTA, Francisco José da; PINTO, Francisco Roberto; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. A área de recursos humanos e o interesse profissional dos estudantes de administração. **Isnn**, Belo Horizonte, v. 12, p.80-99, 27 jul. 2011. Trimestral. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/672>>. Acesso em: 08 out. 2014.

CORDEIRO, Helena Talita Dante et al. A questão das gerações no campo de gestão de pessoas: tema emergente?. **Recape: Revista de carreiras & pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p.2-18, 20 jun. 2013. Trimestral. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIÁRIO CATARINENSE. **Jovens de hoje em dia têm menos amigos**. 2014. Disponível em: <<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/noticia/2014/11/jovens-de-hoje-em-dia-tem-menos-amigos-4649622.html>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

EMBRACOL EMPRESA BRASILEIRA DE CONSTRUÇÃO CIVIL. **Manual de integração da Embracol**. Chapecó: [s. n.], 2014.

EXAME, revista. **Geração Z é mais conectada , fuma menos e lê pouco**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/geracao-z-e-mais-conectada-fuma-menos-e-le-pouco-diz-pesquisa>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

FERASSO, Marcos. **O processo de criação de conhecimento em empresas localizadas em clusters industriais: um estudo multi-caso no setor de biotecnologia na França e no Brasil**. 2008. 208 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15327/000679301.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; ECCEL, Cláudia Sirangelo. Diversidade nas organizações: uma introdução. In: BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 18. p. 335-352.

_____. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 79 – 100.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.pgtur.uff.br/sites/default/files/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; TOSTA, Humberto Tonani. A gestão do conhecimento como estratégia competitiva organizacional. In: GIRARDI,

Dante. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos**. Florianópolis: Pandion, 2010. Cap. 1. p. 23-40.

GIRARDI, Dante; BENETTI, Kelly Cristina; CAITANO, Déris. A contribuição da área de recursos humanos para a criação do conhecimento organizacional. In.: DANTE, Girardi (Coord.). **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos**. v. 1. Florianópolis: Pandion, 2008. 21 – 48.

GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES, Maria de Lourdes. A gestão do conhecimento organizacional. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 79 – 100.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2007.

GONÇALVES, Juliana Gabriel; MICHEL, Maria Helena. Conflitos geracionais: a relação de trabalho numa perspectiva organizacional. In: ENANGRAD, 24., 2013, Florianópolis. **Anais...**. Florianópolis: Enangrad, 2013. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.enangrad.org.br/anais2013/_resources/artigos/egc/17.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2015.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho M.; MARTINS, Daniela de Almeida; GUIMARÃES, Patrícia Magalhães. Os métodos qualitativo e quantitativo: similaridades e complementaridade. In: GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera. **Método Qualitativo: epistemologia, complementariedade e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HUDSON, Augusto. **Gestão do conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/hudsonaugusto/gesto-do-conhecimento-presentation>>. Acesso em: 09 nov. 2012.

JORNAL DA GLOBO. **Gerações**, 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=JLfSsxIpFuA>> Acesso em: 01 set. 2014.

LADEIRA, Lílian Bonsanto; COSTA, Débora Vargas Ferreira; COSTA, Marcos Paulo do Couto. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, [S.I.]. **Anais...** [S.I.]: [S.N.],

2013. p. 5 - 23. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0574_3783.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 29 nov. 2014.

LOPES, Aline Moraes; GROSSI, Márcia Gorett Ribeiro; SILVA, Marco Polo oliveira da; GALVÃO, Reinaldo Richardi Oliveira. Geração Internet: quem são e para que vieram. Um estudo de caso. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad: CTS**, Toluca - Estado do México, v. 9, n. 26, p.39-54, maio 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92430866002>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

MACHADO, Millor. **Veteranos, um novo desafio para as empresas brasileiras**. 2014. Disponível em: <<http://hsmeducacaoexecutiva.com.br/lideranca-e-pessoas/veteranos-um-novo-desafio-para-empresas-brasileiras/>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, José Roberto. **Geração Y: Conheça 10 anseios destes jovens profissionais!**. 2012. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/blog-carreiras/blog/2012/11/28/geracao-y-o-que-estes-jovens-profissionais-querem/>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. Competências para gerenciar diferentes gerações. In: VII CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO - ADMINISTRAÇÃO, 7., 2013, Virtual. **Anais...**. Virtual: Convibra, 2013. p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7412.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2015.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed., ver., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAURER, André Luiz. **As gerações Y e Z e sua âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul - Unisc, Santa Cruz do Sul, 2013.

Disponível em:
<http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/dissertacao_andre_luiz_maurer___versao_final.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2015.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Hellen Carmo de; CARVALHO, Cedric Luiz de. **Gestão e representação do conhecimento**. Goiás: Instituto de Informática Ufg, 2008. Disponível em:
<http://www.inf.ufg.br/sites/default/files/uploads/relatorios-tecnicos/RT-INF_003-08.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2014.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventude, Gerações e Trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil. **O&S**, Salvador, v. 19, n. 62, p.551-558, jul. 2012. Trimestral. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000300010&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 mar. 2015.

PATI, Camila. **Lições de carreira da geração Y aos jovens Z (e vice-versa)**. Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/licoes-de-carreira-da-geracao-y-aos-jovens-z-e-vice-versa>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Verdade ou não? Estereótipos da Geração Y são postos à prova**: Verdade ou não? Estereótipos da Geração Y são postos à prova. 2014. Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/verdade-ou-nao-estereotipos-da-geracao-y-sao-postos-a-prova>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

PEREIRA, Ana Cristina. **Criados para aquilo que não podem ou não querem ser**. 2014. Disponível em:
<<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/criados-para-aquilo-que-nao-podem-ou-nao-querem-ser-1665944>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Fechados em casa, mas expostos ao mundo**. 2014. Disponível em:
<<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/fechados-em-casa-mas-expostos-ao-mundo-1667409>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

PINTO, Suzi Samá; LAURINO, Débora Pereira; LUNARDI, Guilherme Lerch. Percepção de graduandos de diferentes gerações em relação à educação a distância. **Revista Ibeamericana de Evaluación Educativa**, [S.I.], v. 2, n. 6, p.245-264, out. 2013.

QUEST, Inteligência de Mercado. **Pesquisa Gerações XYZ**: São Paulo: Quest Inteligência de Mercado, 2011. 21 slides, color. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/Questmkt/pesquisa-geraes-xyz>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005. Tradução técnica Reinaldo Marcondes. Disponível em: <<http://www.polyvideo.com.br/fibiabrito/ComportamentoOrganizacionalStephenR.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas**: um estudo de caso exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2011. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

SCHERMEHORN JUNIOR, John R.. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2007. Tradução: Mário Persona; revisão técnica Sandra Regina Holanda Mariano.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, H. M.da. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações**: uma Abordagem Conceitual. Revista de Iniciação Científica da FFC, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/157/144>>. Acesso em: 05 set. 2014. SILVA, S. L. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SIMONI, Marcelo; CAMPANHOLO, Tarcisio. **Universidades Corporativas**: vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo02.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

SOARES, Antonio Augusto dos Santos; MARQUES, Carla Susana; MELO, Pedro Antonio de; MORE, Rafael Pereira Orcampo. **Os conflitos de geração no sistema de ensino superior**. 2013. Disponível em: <http://www.aforges.org/conferencia3/docs_documentos/SESSOES_PARALELAS/8_Formacao_e_Carreira_Docente_na_Educacao_Superior/A_Soares_C_Marques_P_Melo_R_More_Conflitos_de_geracao.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2014.

STRAUHS, Faimata do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de equipes: operações**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Cap. 36. p. 571-593.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento: **O compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. 2005. 292 f. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2005.

TURCI, Fábio. **Jornal da Globo**. Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>> Acesso em: 01 set. 2014.

VEJA. **Os conflitos entre as gerações ficaram para trás: jovens e adultos de hoje compartilham valores, ideias e opiniões**. [S.I.]: Revista da semana - Editora Abril, 2009. Disponível em : <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>> Acesso em: 02 abr. 2015.

VEJA, Revista. **A geração Z**. 2001. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/jovens/geracao.html>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/130890210/VERGARA-Sylvia-Constant-Projetos-e-Relatorios-de-Pesquisa-em-Administracao>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

_____. Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERZONI, André. **Formas de subjetivação da geração Y**. 2014. 32 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/7024>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

VIEGAS, Eme. **Infográfico mostra a diferença dos jovens dos anos 50, 70 e 90**. 2015. Disponível em: <<http://www.hypeness.com.br/2012/01/infografico-mostra-a-diferenca-dos-jovens-dos-anos-50-70-e-90/>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Curso de administração a distância: Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

APÊNDICE A – Questionário de identificação das gerações.


PESQUISA: ANÁLISE DAS RELAÇÕES CONFLITUOSAS ENTRE AS GERAÇÕES (BABY BOOMERS, X, Y, Z) NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA ADMINISTRATIVA EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.				BB
				<input type="checkbox"/> X
				<input type="checkbox"/> Y
				<input type="checkbox"/> Z
IDENTIFICAÇÃO DAS GERAÇÕES				
GENÉRO	IDADE	ESCOLARIDADE	LOCAL QUE VOCÊ TRABALHA:	
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> De 15 a 21	<input type="checkbox"/> Sem escolariedade	<input type="checkbox"/> Adm	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> De 22 a 37	<input type="checkbox"/> Ens. Fud. Incompleto	<input type="checkbox"/> Engenharia	
	<input type="checkbox"/> De 38 a 50	<input type="checkbox"/> Ens. Fud. Completo		
	<input type="checkbox"/> De 51 a 68	<input type="checkbox"/> Ens. Méd. Incompleto		
		<input type="checkbox"/> Ens. Méd. Completo		
		<input type="checkbox"/> Ens. Sup. Incompleto		
		<input type="checkbox"/> Ens. Sup. Completo		
		<input type="checkbox"/> Pós Graduação		
Analisar as questões abaixo levando em conta as suas características no ambiente de trabalho				
VOCÊ SÓ PODE ESCOLHER UMA RESPOSTA PARA CADA PERGUNTA				
PERFIL:		VOCÊ VALORIZA:		
<input type="checkbox"/> Conservador		<input type="checkbox"/> O status da sua profissão e sua evolução na carreira		
<input type="checkbox"/> Flexível		<input type="checkbox"/> Você ser merecedor		
<input type="checkbox"/> Imediatista		<input type="checkbox"/> Inclusão social, comunicação e laços afetivos/profissionais		
<input type="checkbox"/> Multitarefa		<input type="checkbox"/> A velocidade das informações e desenvolvimento profissional		
COMO VOCÊ GOSTA DE SER RETRIBUÍDO PELO SEU TRABALHO?		VOCÊ PREFERE UMA EMPRESA COM UMA POSTURA:		
<input type="checkbox"/> Com dinheiro		<input type="checkbox"/> Formal		
<input type="checkbox"/> Com liberdade e tempo livre		<input type="checkbox"/> Informal		
<input type="checkbox"/> Fazendo a diferença na empresa		<input type="checkbox"/> De comunicação, aprendizagem, relações iguais e inclusão social		
<input type="checkbox"/> Oportunizando desenvolvimento profissional e a sua situação financeira		<input type="checkbox"/> Que valorize suas potencialidades e lhe forneça desafios		
VOCÊ É FIEL A:				
<input type="checkbox"/> A empresa				
<input type="checkbox"/> A você				
<input type="checkbox"/> A fatores de valorização, crescimento profissional e um ambiente legal para trabalhar				
<input type="checkbox"/> Ao seu desenvolvimento pessoal				
SOBRE O TRABALHO, VOCÊ:				
<input type="checkbox"/> Vive para trabalhar (trabalhar é o mais importante)				
<input type="checkbox"/> Trabalha para viver (o trabalho é uma atividade que exerço para custear meus gastos)				
<input type="checkbox"/> Quer agregar valor a suas potencialidades e ter rápido reconhecimento na empresa				
<input type="checkbox"/> Quer se desenvolver profissionalmente				
VOCÊ PREFERE:				
<input type="checkbox"/> Poucas mudanças e estabilidade				
<input type="checkbox"/> Desafios e oportunidades, relações igualitárias de trabalho, e baixo nível de retorno do supervisor				
<input type="checkbox"/> Inclusão, competência e não hierarquia, resultados e feed-back constante;				
<input type="checkbox"/> Mais quantidade do que profundidade				
VOCÊ PREFERE:				
<input type="checkbox"/> Trabalho em equipe e uma empresa com estruturas rígidas				
<input type="checkbox"/> Que não se tenha autoridade, gosta de flexibilidade e é criativo				
<input type="checkbox"/> Resultados aliados a competência e comunicação pessoal				
<input type="checkbox"/> Resolução de problemas, informações atualizadas e constantes				
MÚLTIPLA ESCOLHA				
SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO SÃO:				
<input type="checkbox"/> Perfil irrelevante	<input type="checkbox"/> Difícil de ficar na mesma empresa muitos anos			
<input type="checkbox"/> Gosta de debater diversos temas	<input type="checkbox"/> Gosta e é eficiente no trabalho			
<input type="checkbox"/> Acredita e gosta da inclusão social	<input type="checkbox"/> É ligado a empresas flexíveis			
<input type="checkbox"/> Gosta de mudanças e liberdade	<input type="checkbox"/> Não voltado para o certo e o errado			
<input type="checkbox"/> É apegado a títulos	<input type="checkbox"/> Busca o equilíbrio entre vida pessoal e profissional			
<input type="checkbox"/> Aceita facilmente as diferenças de personalidade	<input type="checkbox"/> É muito ambicioso(a)			
<input type="checkbox"/> Muitos anos de trabalho na mesma empresa	<input type="checkbox"/> Não falta em nenhuma circunstância			
<input type="checkbox"/> Gosta de grande quantidade de	<input type="checkbox"/> Faz diversas atividades ao mesmo tempo			
<input type="checkbox"/> Tem planos de curto prazo	<input type="checkbox"/> Precisa e prefere rápida ascensão de carreira			
<input type="checkbox"/> É muito autoconfiante	<input type="checkbox"/> Domina a tecnologia			
<input type="checkbox"/> É orientado a processos	<input type="checkbox"/> Não aprecia retorno constante			
<input type="checkbox"/> Realiza o desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/> Ênfase em atividades em equipe			
<input type="checkbox"/> Prefere tarefas desafiadoras e retorno constante	<input type="checkbox"/> Dá valor ao status profissional			
<input type="checkbox"/> É muito criativo	<input type="checkbox"/> É fiel a empresa que trabalha			

APÊNDICE B – Questionário de identificação dos conflitos.

PESQUISA: ANÁLISE DAS RELAÇÕES CONFLITUOSAS ENTRE AS GERAÇÕES (BABY BOOMERS, X, Y, Z) NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA ADMINISTRATIVA EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL.				
IDENTIFICAÇÃO DOS CONFLITOS				
Você acredita que existam conflitos entre as gerações, devido a suas diferentes formas de ver a vida e o modo de trabalhar?				
SIM	NÃO	NÃO SEI		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Você acredita que um conflito é:				
BOM	RUIM	OS DOIS	NÃO SEI	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Classifique segundo o quadro abaixo os tipos de conflitos que você acredita que exista no seu ambiente de trabalho:				
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">3 acontece muito</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2 acontece</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">1 não acontece</td> </tr> </table>		3 acontece muito	2 acontece	1 não acontece
3 acontece muito				
2 acontece				
1 não acontece				
Conflito por causa das diferenças nas metas estabelecidas para cada setor	<input type="text"/>			
Conflito por causa da competição por recursos limitados para os projetos de cada setor	<input type="text"/>			
Conflito por não achar que cada departamento tem a mesma importância dentro da organização	<input type="text"/>			
Conflitos por falhas na comunicação, ou seja, as informações não são repassadas do modo correto	<input type="text"/>			
Conflito causados pois um departamento acha que trabalha mais que o outro	<input type="text"/>			
Conflitos causados por falta de cooperação entre todos os níveis da empresa	<input type="text"/>			
Conflitos devido a diferença de pensamentos entre os indivíduos	<input type="text"/>			
Continua...				

Continuação	
Conflitos devido a diferença entre a cultura de cada pessoa	<input type="text"/>
Conflito entre o modo de cada um de trabalhar, ou mesmo o jeito individual de cada um em realizar suas tarefas	<input type="text"/>
Conflito gerado pois não há troca de conhecimento de forma simples e facilitada na empresa	<input type="text"/>
Conflitos no que se refere as pessoas não quererem passar ou trocar conhecimento que adquiriram ao passar dos anos	<input type="text"/>
Conflitos no que se refere a troca de conhecimento adquirido em reuniões, em conversas ou meio eletrônicos	<input type="text"/>
Conflito causado diante do modo que cada pessoa adquire o conhecimento	<input type="text"/>
Conflito causado diante do modo que cada pessoa aplica o seu conhecimento	<input type="text"/>
Conflito causado diante do modo que cada pessoa compartilha o seu conhecimento	<input type="text"/>
Conflito causado diante do modo que cada pessoa armazena o conhecimento gerado	<input type="text"/>
Outros conflitos. Descreva: _____ _____ _____.	
Quando um conflito acontece você: (ESCOLHER APENAS UMA RESPOSTA)	
<input type="checkbox"/>	Dá pouca importância e busca a harmonia entre as partes
<input type="checkbox"/>	Nega a existência dele e oculta os reais sentimentos
<input type="checkbox"/>	Negocia ganhos e perdas de ambas as partes
<input type="checkbox"/>	Força uma solução para impor a vontade de uma parte
<input type="checkbox"/>	Busca a resolução que atenda ambos os lados
DESCREVA UM CONFLITO VIVENCIADO POR VOCÊ NA EMPRESA (não obrigatória)	

ANEXO A - Ficha de inspeção de serviço - Execução de contrapiso.

	FICHA DE INSPEÇÃO DE SERVIÇO EXECUÇÃO DE CONTRAPISO*	Código: F IS 08
		Versão: 02
		Data: 30/04/2012
		Página: 1

Obra:	Pavimento:
Responsável pela Execução:	Responsável pela Inspeção:
Data de Início:	Data de Término:
Nível:	Régua:

ITEM	VERIFICAÇÃO	INSPEÇÃO APROVADA		REINSPEÇÃO APROVADA		DATA
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	
1	Verificar o nivelamento e planicidade ± 3 mm.					
2	Verificar a limpeza da laje antes do início do contrapiso.					
3	Verificar o espaçamento das mestras (máximo 1,5 metros) Tolerância: ± 5 cm.					
4	Verificar os rebaixos nos boxes de banheiros.					
5	Verificar o traço da argamassa de contrapiso.					
6	Verificar o acabamento do contrapiso.					
7	Verificar a limpeza final do serviço.					

RESULTADO FINAL DA INSPEÇÃO REPROVADO APROVADO

ANOTAÇÕES (se necessário, utilizar o verso da folha):

ANEXO B - Fluxograma do processo de treinamento e desenvolvimento.

