

FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE MANHUAÇU

**Os Impactos da Gestão do Conhecimento em uma organização X e Y e seus
conflitos organizacionais**

Karine Nogueira Coelho

Manhuaçu

2013

KARINE NOGUEIRA COELHO

**Os Impactos da Gestão do Conhecimento em uma organização X e Y e seus
conflitos organizacionais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Superior de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos
Orientador(a): José Carlos de Souza

Manhuaçu

2013

KARINE NOGUEIRA COELHO

**Os Impactos da Gestão do Conhecimento em uma organização X e Y e seus
conflitos organizacionais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Superior de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos
Orientador(a): José Carlos de Souza

Banca Examinadora

Data de Aprovação: DIA de MÊS de ANO

Titulação e Nome do Professor Orientador; Nome da Instituição

Titulação e Nome do Professor Convidado; Nome da Instituição

Titulação e Nome do Professor Convidado; Nome da Instituição

MANHUAÇU

2013

Dedico esse trabalho a meus pais Antonio Carlos e Maria Aparecida N. Coelho pela educação, formação e amor que sempre me deram, pelo exemplo de coragem e persistência em conquistar suas metas e objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, por estar sempre no meu caminho, iluminando e guiando às escolhas certas.

Aos meus pais Antonio Carlos e Maria Aparecida, que foram à base de tudo pra mim, apoio-me nos momentos difíceis com força, confiança, amor, ensinando-me a persistir nos meus objetivos e ajudando a alcançá-los. Vocês são os responsáveis por essa conquista.

Meus familiares tios, avós, primos que estiveram sempre me incentivando a crescer e construir meus próprios caminhos e ser vencedora.

Dedico aos professores que nortearam meus caminhos pelo crescimento intelectual e construção de novos conhecimentos.

Aos amigos de trabalho, pela paciência e incentivo que me deram durante todos esses anos.

Ao orientador José Carlos (Coronel), agradeço o incentivo, dinamismo, confiança e por acreditar no meu potencial, sempre me incentivando e mostrando que temos que lutar pelos nossos objetivos, pois somos capazes de vencer qualquer batalha.

Aos amigos de graduação, pelo convívio, amizade, alegrias e compreensão nos momentos mais difíceis que passamos juntos nesses 4 anos.

Aos queridos e amados amigos: A Nívia que sempre esteve ao meu lado mesmo morando em outra cidade, sempre se mostrou presente me ajudando no que estava ao seu alcance. A Marcela, Alline, Abel e Perseu que nunca deixaram desistir mesmo com todas as dificuldades que encontramos nesse período, me mostraram que iria dar certo, basta ser confiante e ser determinada. Aos amigos que indiretamente me ajudaram ao longo desses 4 anos de estudos, eu agradeço pelo apoio e incentivo, pois sem a força e paciência de vocês eu não estaria vencendo mais uma etapa.

Obrigada a todos!

O único limite para nossas realizações de amanhã são nossas dúvidas de hoje.

Franklin Roosevelt

RESUMO

Este trabalho objetivou conhecer a gestão do conhecimento aplicada na Engelmig Elétrica, empresa onde existem as gerações X e Y, e, portanto, analisou-se como é a convivência entre estas duas gerações, seus conflitos e os impactos que podem trazer ao desenvolvimento da organização. Esta união é bastante produtiva, desde que se saiba aproveitar as qualidades de ambas às gerações, trabalhando também as diferenças entre elas, para isso a empresa utiliza estratégias da gestão do conhecimento procurando unir as pessoas experientes com aquelas que possuem conhecimento sobre as novas tecnologias.

Palavras-Chave: Gerações, Empresa, Gestão, Tecnologias.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA.....	10
1.2. JUSTIFICATIVA.....	10
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.3.1. Objetivo Geral.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1. AS ORGANIZAÇÕES	12
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	15
2.3. GERAÇÕES X e Y	17
2.3.1. Conflitos entre as gerações x e y	19
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	21
3.1. UNIDADE DE ANÁLISE	21
3.2. TIPO DE PESQUISA.....	22
3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	23
3.4. ANÁLISE DOS DADOS	24
3.4.1. Identificação dos fatores que interferem na gestão do conhecimento	
3.4.2. Em relação a gestão do conhecimento e a influencia nas gerações	
x e y	
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
4.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.2. LIMITAÇÃO DA PESQUISA	30
4.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	31
5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	32
APÊNDICES	33
ANEXOS	34

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por diversas mudanças e tentando a cada dia se adaptar com os novos estilos de gestão. As gerações X e Y estão invadindo o mercado e cada vez mais tentando garantir seu espaço dentro das organizações, trazendo sua fórmula de gerenciamento e dominando os melhores resultados para que a empresa cresça perante o mercado. Cada geração tem uma forma de trabalhar e sua importância dentro da organização, onde seu conhecimento é valioso e traz um diferencial e oportunidades de desenvolvimento entre os colaboradores.

As empresas utilizam as práticas de gestão X, pois acreditam que cresceram e chegaram onde estão graças suas formas de gestão e conhecimento do mercado. Mas nem sempre o que foi introduzido nas organizações vão se manter por um período longo no mercado, sendo assim os gestores vêm buscando as idéias da geração Y e trazendo seus novos modelos de gestão e conhecimentos, experiências para suas empresas. Para não ter esses conflitos de gerações dentro das organizações, os empreendedores estão unindo as duas gerações dentro de suas organizações de forma que consigam encaixar essas gerações para trabalharem e crescerem juntas, de modo que a gestão do conhecimento e o capital intelectual ajudem a aproveitar melhor o desenvolvimento dos colaboradores, onde a prática da gestão do conhecimento ajuda estimular e facilitar a troca de idéias, de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida pode ser passada para outros colaboradores e utilizadas nas atividades organizacionais e gerando para empresas lucratividade.

Buscando uma maneira de ter as duas gerações trabalhando unidas, sempre irão surgir dificuldades de entendimento em ambas as partes, pois o capital intelectual de gerações é diferente e vão se esbarrar nas tomadas de decisões, pois cada pessoa tem sua forma de trabalhar, expressar seu conhecimento e experiências nas atividades realizadas.

O conhecimento de cada indivíduo é mais valioso que qualquer recurso da natureza, pois o capital intelectual de cada pessoa é intangível, não conseguimos mudar, nem comprar, muito menos pegar, sendo assim as organizações estão em busca de unir esses conhecimentos de gerações X e Y e transformar seu conhecimento em sucesso.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as mudanças no meio administrativo vêm crescendo, temos que estar dispostos a novos fatores que possam influenciar e ajudar a empresa a ser diferente no mercado.

Hoje a comunicação e o trabalho em equipe vêm melhorando o convívio nas organizações, tornando um fator de grande valor para os departamentos fazendo análise entre gerações e suas dificuldades de ideias.

Com base nas ideias e necessidades surgiu o seguinte problema: Quais os impactos da gestão do conhecimento em organizações X e Y?

1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas não precisam de insumos e equipamentos para alcançar seus objetivos e crescer com novas ideias e recursos, as empresas necessitam também de profissionais capacitados e com um capital intelectual disposto a mudança e saber conviver com novas ideias e atitudes criativas onde os conflitos sejam solucionados e compreendidos onde as gerações X e Y possam trabalhar e desempenhar juntas uma boa gestão, pois se a organização ouvir seus funcionários e trabalhar em conjunto todos saí satisfeitos, motivados, pois a gestão do conhecimento é a fonte de criações e inovações dentro da organização para ter sucesso é preciso saber lidar com as divergências das organizações, mas visando e preservando o conhecimento das gerações.

As mudanças competitivas impulsionam as organizações a buscarem inovações no intuito de atender a nova gestão. O grande diferencial tem sido os investimentos em pessoas, já que são elas que fazem a diferença na idealização e encaminhamentos de ações que favorecem a produtividade e a rentabilidade das empresas.

O estudo busca contribuir, através da teoria no tangente a importância dos serviços e na busca da gestão do conhecimento visando ajudar na economia e sua influência na satisfação da organização e dos colaboradores.

A elaboração desse TCC justifica-se pois é de suma importância saber porque uma

boa gestão influência na gestão do conhecimento e nas gerações X e Y.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos da gestão do conhecimento e a influência das gerações X e Y na organização em estudo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os conflitos entre as gerações X e Y;
- Verificar os principais fatores que interfere na gestão do conhecimento nas organizações em estudo;
- Avaliar os impactos provocados pela gestão nas gerações X e Y;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

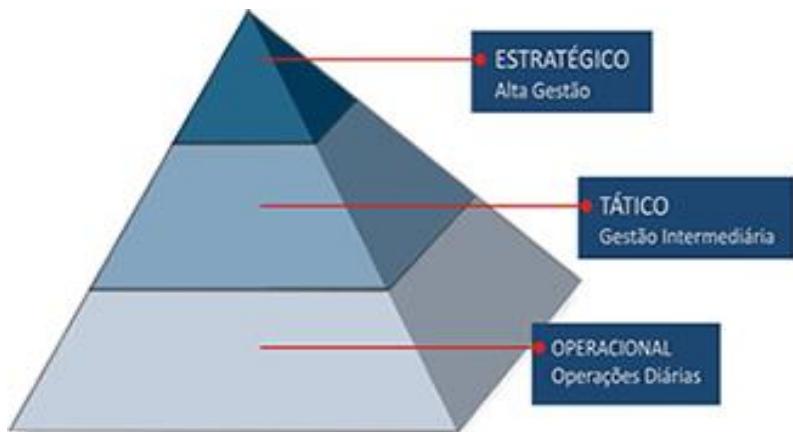
As organizações são um conjunto que envolve pessoas, projetos, metas e objetivos onde podemos unir ideias e identificar problemas e criar novos métodos de trabalho em conjunto. Pois as organizações criam e desenvolvem seu próprio caráter, sua própria cultura ou clima, com suas normas, costumes, crenças, assim tornar um dos conjuntos principais que ajuda a empresa a trabalhar e desenvolver sua forma de gestão e de trabalhar em prol do sucesso. Os processos de comunicação organizacional são essenciais para a organização. Esses processos devem superar todos os impedimentos existentes nas organizações para fins de captura, tratamento e comunicação da informação tanto para os empregados da organização como para o ambiente externo (TEIXEIRA FILHO 2001).

Hoje as organizações, não é uma estrutura física em um determinado ambiente, hoje ela mais que isso já faz parte de um conjunto que uni e transforma a sociedade, fazendo que nossas vidas sejam agrupadas nesse ambiente. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.2).

Há muitos anos as organizações foram criadas como pirâmides, onde os trabalhadores ficavam na base de baixo para cima, logo a cima os gerentes e chefes para que no topo da pirâmide exerça o maior poder que é os donos das organizações, pois desta forma cada um tinha um poder de gerenciar e comandar uma determinada área da organização, assim a estrutura da empresa é definida com normas, pois desta maneira nunca terá influência de membros de outras áreas, e o poder de comando da organização será centralizado e sem influência dos funcionários.

Maslow *apud*. Rodrigues (1994, p. 40) diz que:

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.



1- Figura (Pirâmide funcional de Hierarquias, Maslow *apud.* Rodrigues) (1994, p. 40).

Atualmente essa forma de gerir uma organização em forma de pirâmide já não é mais utilizada nas novas gestões, pois vários paradigmas estão sendo quebrados e novas ideias vêm surgindo para facilitar a forma de desenvolver os novos métodos e gestão da organização. Isso ajuda as equipes se tornarem flexíveis e de criar novos sistemas de comunicação e oportunidade de inovação dentro da organização e todos estarem sempre abertos para dar opiniões e novas ideias.

Muitas organizações ainda não estão aptas a mudanças e estilos de gerenciar novos sistemas de trabalho muitos tem o sistema rígido e bem definido, ocorrendo ainda muita resistência às mudanças, com isso a comunicação se torna prejudicada dentro da empresa, levando em conta que os funcionários também foram instruídos e cresceram com essa maneira de gestão de serem conservadores em suas ideias e atitudes dentro da empresa, sem dar suas opiniões, pois tem medo de perder seu emprego pelo simples fato de expor suas ideias de melhorias. “O mundo está mudando tão rapidamente que podemos ficar paralisados se não desafirmos nossas crenças e paradigmas.” (Hunter, 2004, p.44)

Segundo Hunter, (2004) o mundo “grita” por mudança, porém a mudança nos desinstala nos tira da zona de conforto e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil.

VELHO PARADGIMA	NOVO PARADGIMA
Invencibilidade nos E.U. A	Concorrência Global
Administração centralizada	Administração descentralizada
Japão = produtos de má qualidade	Japão = produtos de boa qualidade
Gerenciamento	Liderança
Eu penso	Causa e efeito
Apego a um modelo	Melhoria continua
Lucro em curto prazo	Lucro a curto e longo prazo
Trabalho	Sócios
Evitar e temer mudanças	A mudança é constante
Esta razoável	Defeito zero

1-Tabela (Comparação dos anos das gerações) Hunter (2004, p.45);

O quadro mostra que com o passar dos anos a evolução na gestão de gerir as organizações vem mostra um diferencial e tomando atitudes que facilita a administração de seus colaboradores.

Hoje as organizações de sucesso são aquelas que estão dispostas a passar por desafios e melhorias continua, sem medo de arriscar pois se tudo der certo dentro das novas ideias estabelecidas o seu principal objetivo e de todas as organizações é o lucro, elas terão mais prestígio perante o mercado e seus valores e visão estará focada e confiante a manter ajuda e a ter capacidade de manter no crescimento continua e sucesso.

Na visão de Chiavenato (2004), vários fatores interferem na tomada de decisão de uma organização são elas:

“a vida das pessoas, a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciados pela organização. E vice-versa: também as organizações são influenciadas pelos modos de pensar, sentir, e agir das pessoas”.

Mas para conseguir chegar nesses resultados positivos sempre deve desenvolver

alguns diferenciais competitivos e interesses pela organização e pelos funcionários inseridos nela, deixando eles abertos a contribuir com novas ideias e saber lidar entre eles mesmos, pois se a organização trabalhar em conjunto jamais a liderança será focado em uma só pessoa e as ideias serão compartilhadas, visando o futuro e crescimento contínuo da organização, sendo assim a empresa tem seus direitos de exercer seu papel de organização e cumprir com seus deveres, e seus funcionários trabalharem juntos para se tornar uma grande potencial.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo Sveiby (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. A informação e conhecimento são métodos competitivos, pois o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos que conseguimos conquistar no dia-a-dia.

Segundo Nonaka e Takeushi (1997, p.63) observam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Pois as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações e as que controlam de forma eficaz seu negocio e consegue manter ele no mercado muitos anos. Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam a criação do conhecimento com a inovação contínua e a vantagem competitiva.

Para Nonaka e Takeushi (1997) para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” é necessário que:

“a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa”.



2- Figura (Espiral do conhecimento adaptada por Nonaka e Takeushi 1997).

Atualmente as organizações estão investindo no conhecimento de seus profissionais, pois são eles que geram riquezas e futuro para suas empresas.

A visão de Drucker (1999) já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento de que:

“somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho”.

A gestão do conhecimento ainda tem suas barreiras, pois influencia muito no capital humano, pois está envolvido com a inovação e na eficiência humana, pois não se trata de ser um bom profissional para ter um capital humano bem desenvolvido e ajudar a organização, necessita de ter um conhecimento que traga efeitos práticos e auxilia nas tomadas de decisão para ajudar na administração do desenvolvimento estratégico da organização.

Segundo Tapscott (2000), o Capital Intelectual se encontra em três formas:

- a) Na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa.
- b) Na forma de conhecimento adicional que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento.
- c) Na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, etc.

Sendo assim deve – se ter um desempenho ativo, pois as diferenças vão surgindo através das habilidades desempenhadas, como os talentos, formas de convivência e trabalhos realizados, podendo assim caracterizar os aspectos do conhecimento individual de cada pessoa.

Segundo (SENGE, 1999, p.21) muitas organizações devem aprender que:

“as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam como metas, resultados e externo (estratégia). Nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é

livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”.

Muitas vezes as empresas contratam seus funcionários pela experiência que já tiveram em outras empresas e não pelo conhecimento que tem, pois os gestores entendem que o valor do conhecimento é desenvolvido e comprovado ao longo dos anos de experiência. Segundo Thomas H(1998) sobre o conhecimento refere-se que:

“o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento, mas ele não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cerca-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis”.

A gestão do conhecimento é um processo contínuo que está em conjunto nas estratégias empresariais e que envolve outros meios como gestão do capital intelectual, gestão de competência entre outras formas de como os executivos conseguem identificar e trabalhar suas ideias, habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, em prol de um conjunto de ideias e chegar ao objetivo final.

Para Paiva (1999) o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo, e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz.

2.3 GERAÇÕES X E Y

Nas diversas mudanças que vem ocorrendo no âmbito empresarial surgem as novas tendências e as novas gerações, que vem para interagir no ambiente de trabalho. Para a maioria das empresas a gestão do conhecimento é um dos elementos primordial para sucesso das organizações.

Oliveira (2011) afirma que muitos dos comportamentos atribuídos à geração Y fazem parte do nosso cotidiano e, portanto, deve-se adaptar a esse novo cenário, independente da geração.

As gerações X e Y têm suas diferenças de posturas, atitudes e de como lidar com sua equipe de trabalho, pois cada geração tem uma forma de trabalhar e desenvolver seus objetivos.

A geração X surgiu nos anos 60, cresceu e se desenvolveu através dos fatos históricos, pois uma de suas influências foi o Golpe Militar, que levou a formação de profissionais que eram centralizados em seu potencial e nas habilidades, sendo pessoas conservadoras, comprometidas e dedicadas com os objetivos da empresa.

Para Lombardia (2008), as ideias surgiram por que:

“as inovações tecnológicas avançaram significativamente deixando grandes marcas na juventude da época, favorecendo a aceleração das atividades diárias, promovendo manifestações revolucionárias e qualificando estilos diferenciados nos modos de viver desses jovens”.

O surgimento da geração Y deu inicio nos anos 80, em meio às mudanças e a globalização gerando um grande avanço na tecnologia, onde muitas coisas surgiram através dessa nova forma de pensar e criar.

Oliveira (2010, p. 85) afirma: que “A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, consequentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas”.

A geração Y não está acostumada com normas que possam atrapalhar sua forma de desenvolver seu trabalho, estão acostumadas a trabalhar sozinhos ou com equipes mais de forma que cada um cuide de seu trabalho. Sendo assim a geração Y é mais autoritária na hora das tomadas de decisão visando um foco maior sem perder muito seu objetivo principal. Outra característica marcante das pessoas da geração Y é que aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009).

Um das maiores dificuldades encontradas na geração Y é conquistar o espaço que já existe no mercado sendo utilizado pela geração X, pois ela já tomou o mercado e continua sem perder seu foco e seu principal objetivo que é ter lucro e conquistar novos mercados.

Podemos considerar que as gerações mais antigas deveriam disponibilizar toda a experiência conquistada, dando aos jovens e referenciais de escolhas e decisões, enquanto recebem da geração Y toda a energia e conhecimento sobre as tecnologias. (OLIVEIRA, 2009, p. 197).

Segundo Araújo (2008), o gestor deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização.

A geração X não aceita as mudanças que o mundo globalizado traz para as organizações, pois se pensa que se mudar sua forma de trabalhar e lidar com as pessoas inseridas nelas pode acarretar um declínio em seu sucesso chegando até a falência. Pois os líderes da geração X são pessoas que não aceitam as opiniões alheias mais as respeita de forma justa. Já os líderes da geração Y são jovens dispostos a novas ideias e opiniões de grupos formais e informais que trabalham em áreas diferentes e até mesmo de pessoas que não fazem parte da empresa, pois o modo deles pensar é que todos devem estar ligados e sintonizados no mesmo ambiente de trabalho, em busca de resultados.



3- Figura (Geração X e Y)

A imagem retrata tudo que já foi falado até aqui, que é a forma de como as gerações estão interligadas, tanto pela informação, tecnologia, ou mesmo dentro da própria casa, pois os pais são de gerações passadas e não conhecem bem as novas ideias do mercado, já os filhos estão ligados nas mudanças todos os dias.

2.3.1 Conflitos entre as gerações X e Y

Na verdade os conflitos surgem naturalmente, não só através das gerações mais em diversas áreas e momentos, pois cada ser humano é único e tem uma forma de pensar e agir diferente. As gerações vêm surgindo com a evolução dos tempos e

com a necessidade de mudança do meio ambiente.

Os conflitos são maneiras de como eles conseguem se interagir e desempenhar seus conhecimentos através de programas, trabalhos, e comunicação entre eles dentro de uma organização.

Na opinião de Chiavenato (2004), as gerações têm:

"diferenças individuais que fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidades, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeitos às influenciarem de uma enormidade de variáveis".



4- Figura (Conflitos de Gerações, adaptada do autor CHIAVENATO 2004).

Os conflitos existem por que a personalidade de conhecimento e modo que o trabalho é diferenciado, como pode ver no quadrado acima cada geração tem suas qualidades e defeitos, pois as opiniões são as formas que elas têm de existirem, pois se a forma de gerir a empresa e seus conhecimentos fossem os mesmos, as empresas estariam paradas nos tempos sem mudanças e nada teria evoluído no mercado.

Oliveira (2010, p. 60) descreve: "É no relacionamento entre as gerações que está a chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempo".

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa científica é de extrema importância, devido à necessidade de procurar respostas às dúvidas diárias com relação aos fatos ocorridos no dia a dia das organizações, de acordo com SANTOS (2002, p.24) “a pesquisa acadêmica é, pois uma atividade pedagógica que visa despertar o espírito de busca intelectual autônoma”.

As gerações contribuem para o aperfeiçoamento de melhorias e no crescimento da organização, pois cada geração traz seus melhores ensinamentos e conhecimentos adquiridos através do tempo e com o surgimento de novos desafios que valoriza as ideias antigas e se adapta as novas.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

De acordo com Bertucci (2009) a unidade de análise consegue definir com muita clareza onde e em que nível o trabalho vai ser realizado. Assim, a empresa escolhida para estudo desse trabalho foi a Engelmig Elétrica Ltda, situação na cidade de Manhuaçu - MG, localizada as margens da BR 262, KM 37,9 no bairro Bom Jardim, inscrita pelo CNPJ 21.066.139/0001-08 e IE: 394.447120-0017. A Engelmig foi fundada em 1985 com o objetivo de prestar serviços de engenharia em redes de distribuição de energia elétrica.

Através de sua gestão empreendedora e focando em soluções integradas, a Engelmig conquistou grandes oportunidades do mercado, estabelecendo um crescente portfólio de projetos e obras ao longo dos anos. Tornou-se referência nacional em serviços especializados com construção de manutenção de linhas de transmissão distribuição e subestações, além de manutenção em linhas energizadas linha Viva.

A empresa está presente em 8 estados brasileiros, garantindo excelência na prestação de serviço no segmento de energia, prestando qualidade e eficiência no trabalho que realiza, com postura ética e preservando a saúde de seu patrimônio humano.

3.2 TIPO DE PESQUISA

As gerações contribuem para o aperfeiçoamento de melhorias e no crescimento da organização, pois cada geração traz seus melhores ensinamentos e conhecimentos adquiridos através do tempo e com o surgimento de novos desafios que valoriza as ideias antigas e se adapta as novas.

Como o objetivo desse trabalho está em analisar os impactos da gestão do conhecimento e a influência das gerações X e Y em determinada organização de estudo, o tipo de pesquisa mais adequado a esse estudo é a pesquisa descritiva, pois ela “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

De acordo com Bertucci (2009) essas pesquisas servem para descrever fenômenos e comportamentos na organização, também é utilizada em pesquisa de mercado e possui muito importância em outros meios de estudos.

O estudo irá utilizar a pesquisa quantitativa, procurando, através das respostas obtidas no questionário, por uma pequena parcela a ser pesquisado, encontrar os pontos principais para levantamento das dificuldades e acertos da empresa em questão.

"Esta técnica também deve ser usada quando se quer determinar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características que elas têm em comum (como demográficas, por exemplo)" (MORESI, 2003).

Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc (SILVA e MENEZES, 2001).

Será usado o questionário de modo a avaliar os conflitos entre as gerações e a influencia que existe entre elas, em função de sua necessidade de saber em que ponto esse conflito atinge a organização, com fonte de informações no referencial

teórico pesquisado.

LAKATOS e MARCONI (1985), diz que o questionário obtém respostas precisas e, em razão do anonimato, há maior sinceridade por parte dos respondentes.

Segundo Maanen (1979), tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

[...] As pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados [...] (GIL, 2002, p. 50).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Foram aplicados questionários para 10 pessoas de diversos setores da empresa em questão, cujas características pessoais estão dispostas na tabela a seguir:

SEXO	FEMININO	MASCULINO			
	6	4			
FAIXA ETÁRIA	DE 18 A 25 ANOS	DE 26 A 35 ANOS	DE 36 A 45 ANOS	MAIS DE 46 ANOS	
	3	2	3	2	
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO (A)	CASADO (A)	SEPARADO (A)		
	4	5	1		
ESCOLARIDADE	1º GRAU COMPLETO	2º GRAU COMPLETO	OUTROS		
	3	3	4 (SUPERIOR COMPLETO)		
QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA	DE 1 A 3 ANOS	DE 4 A 8 ANOS	DE 9 A 13 ANOS	DE 14 A 20 ANOS	MAIS DE 25 ANOS
	1	4	1	3	1
CARGO QUE OCUPA	DIRETOR	GERENTE	AUXILIAR DE ESCRITÓRIO	ESTAGIÁRIO	
	1	2	4	3	
GOSTA DA ATIVIDADE QUE EXERCE NESTA ORGANIZAÇÃO?	SIM	NÃO			
	10	0			

Tabela 02 - Perfil das pessoas que responderam ao questionário

Percebe-se que a maioria é do sexo feminino, bem como possuem faixa etária diversificada, ou seja, temos um equilíbrio entre as duas gerações, também a maioria são casados e possuem o ensino superior completo ou segundo grau completo, 4 pessoas trabalham entre 4 a 8 anos na empresa e 3 tem entre 14 a 20 de trabalho na mesma, entre essas pessoas, tem-se 1 diretor, 2 gerentes, 4 auxiliares de escritório e 3 estagiários, portanto o questionário englobou pessoas de várias funções na organização e todas elas dizem gostarem das funções que exercem.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Identificação dos fatores que interferem na gestão do conhecimento

Gráfico 01: Qual à liberdade que você tem para planejar e executar as ações que deve se desempenhar em meu trabalho:

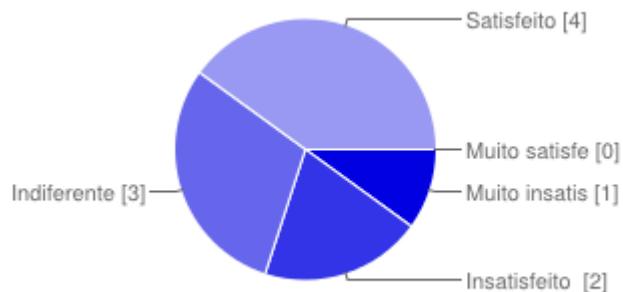
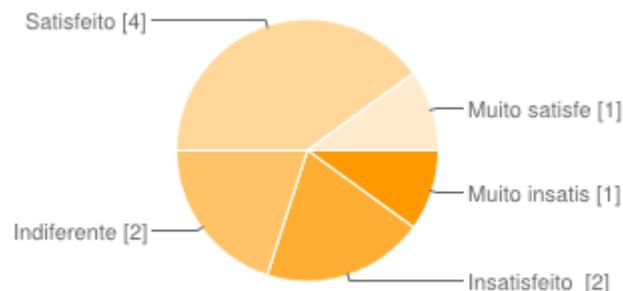


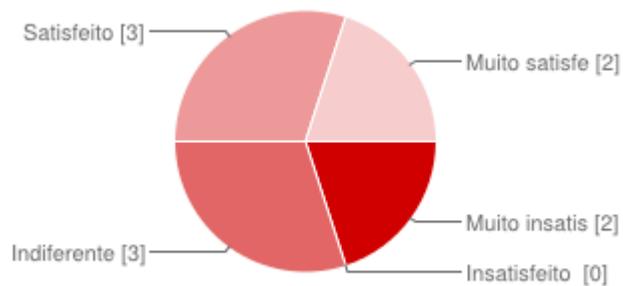
Gráfico 02: Com o grau de liberdade que você tem para tomar decisões em relação às atividades que desempenha você fica:



Analizando estes dois gráficos percebe-se que mesmo tendo a maioria das respostas como satisfeitos, deve-se atentar para os funcionários que demonstraram insatisfação com a liberdade de que dispõem para a execução de suas tarefas e

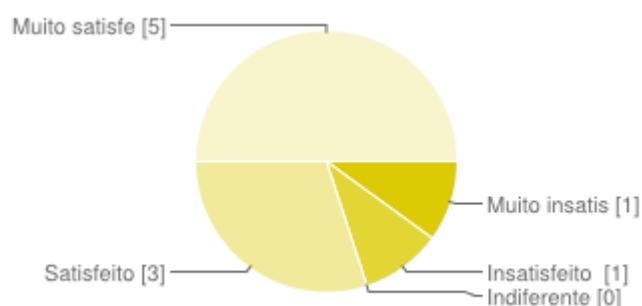
para as tomadas de decisões, pois sabe-se que a geração Y não é boa com regras, são pessoas jovens cuja criatividade é o seu ponto forte, deve-se então procurar trabalhar essas diferenças entre as duas gerações procurando manter a harmonia entre ambos, por outro lado, a geração X não confia em opiniões alheias, o que pode dificultar o entrosamento entre as duas gerações.

Gráfico 03: Com as oportunidades que você tem para fazer seu trabalho, e contribuir com os conhecimentos e habilidades que possui você se sente:



Nota-se também neste gráfico que a maioria dos funcionários encontra-se satisfeitos com as oportunidades de utilização de seus conhecimentos e habilidades, mas existe uma quantidade pequena que não pensa desta maneira e segundo Saito (2012), a gestão do conhecimento visa incentivar as pessoas a compartilharem suas experiências e aprenderem com as experiências de outras.

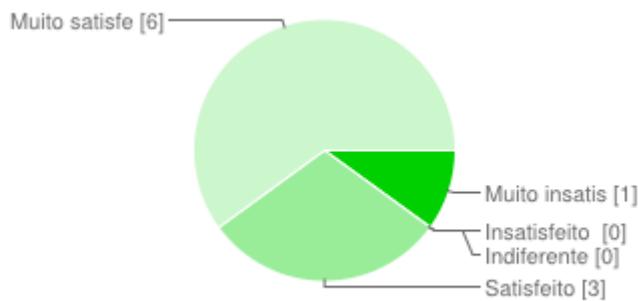
Gráfico 04: Com as oportunidades que você possui em seu trabalho, e realiza atividades desafiantes e com alto nível de responsabilidade você se sente:



A empresa em destaque, com certeza, estimula a criatividade de seus funcionários, pois a maioria respondeu estarem satisfeitos com as oportunidades para realizarem

atividades desafiantes, permitindo-lhes adquirirem novas experiências e o crescimento intelectual.

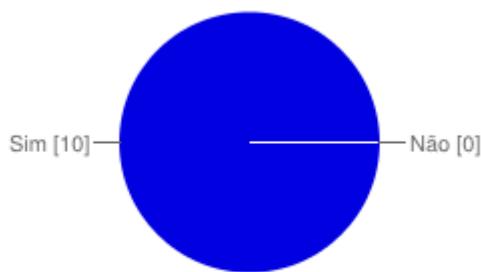
Gráfico 05: Com as informações relativas à sua função, que a empresa disponibiliza para que você possa se manter atualizado no mercado é:



Percebe-se que a empresa fornece meios para que seus funcionários executem suas funções, mantendo-os atualizados, pois apenas um funcionário marcou muito insatisfeito nesta questão, enquanto que os demais optaram por satisfeitos (3) e muito satisfeitos (6).

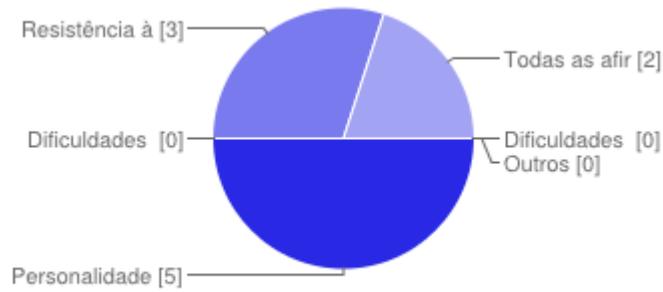
3.4.2 Em relação à gestão do conhecimento e a influência nas gerações X e Y

Gráfico 06: É possível que a empresa consiga conviver com as duas gerações x e y?



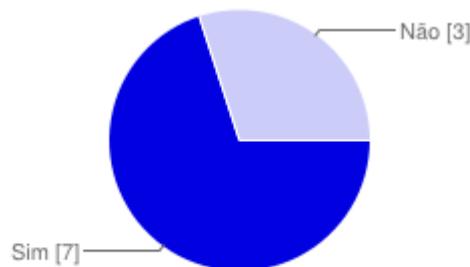
Com as respostas obtidas nesta questão fica evidente que todos acreditam que as duas gerações conseguem trabalhar juntas na mesma organização.

Gráfico 07: Nas gerações X e Y desta empresa, quais os fatores que interferem na gestão do conhecimento?



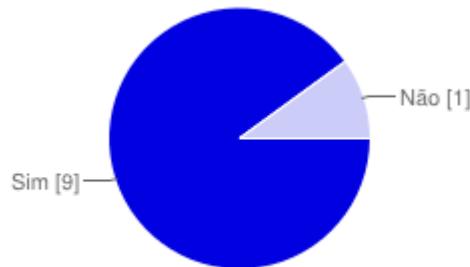
Com esta questão percebe-se que as personalidades diferentes são os principais fatores que interferem na gestão do conhecimento, seguida da resistência às mudanças dentro da organização, à empresa, deve, então buscar soluções para que esses fatores deixem de interferir na união entre essas duas gerações.

Gráfico 08: Nesta empresa existem conflitos entre as gerações X e Y?



A maioria respondeu que existem conflitos entre as duas gerações, portanto deve-se analisar até quando esses conflitos são maléficos e benéficos para o desenvolvimento da organização, para que esta não seja prejudicada por esses conflitos.

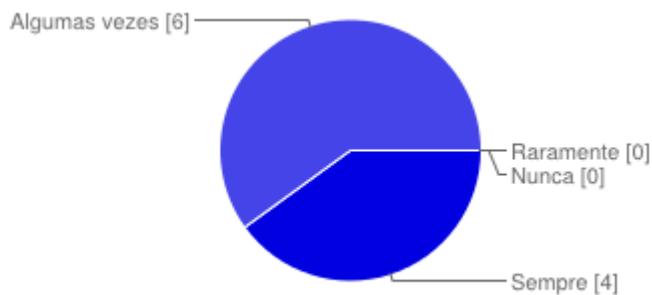
Gráfico 09: A empresa possui programa visando melhorar o relacionamento entre as gerações X e Y?



Existe a preocupação da empresa com o relacionamento entre os funcionários, o

que é muito importante, pois a falta de relacionamento entre estes pode levar a organização à falência.

Gráfico 10: As duas gerações trabalham juntas unindo suas idéias e experiências?



A maioria respondeu que nem sempre as duas gerações trabalham juntas unindo suas idéias e experiências, mas é necessário que sempre trabalhem juntas, pois uma organização em plena harmonia é sinal de sucesso e lucratividade para uma empresa.

A diversidade tende a somar competências para alavancar qualquer organização, mas é necessário que os líderes estejam dispostos a ouvir mais, permitir a criatividade e recompensar de maneira que esses colaboradores se sintam valorizados. Esse líder precisa aprender com sua equipe, a liderança é apenas uma habilidade de conduzir um grupo a fazer o que deve ser feito e para isso é necessário utilizar as ferramentas adequadas para o alcance dos resultados (GERBAUDO, 2011, p.210)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da análise dos resultados conclui-se que a empresa possui as duas gerações no quadro de funcionários e consegue manter ambas trabalhando juntas para o sucesso da organização.

Sabe-se que existem conflitos entre as gerações X e Y, mas estes não interferem no desenvolvimento das atividades dentro deste estabelecimento, de acordo com os resultados, que apontam um alto índice de satisfação, mas ainda é preciso verificar os funcionários que demonstraram insatisfação nos quesitos referentes à execução das atividades, em que apontam não terem a liberdade necessária para tomada de decisões relativas às suas funções, mas não se deve esquecer-se de levar em consideração as limitações de cada indivíduo, ou seja, talvez esta restrição na execução das atividades seja devido à falta de confiança de seus superiores, sendo assim, é necessário que o funcionário faça também, sua parte na empresa, procurando, sempre que necessário, se atualizar e adquirir conhecimentos sobre a área em que atua.

Também é importante ressaltar que a empresa investe em capacitações dos funcionários, o que permite que estes ampliem seu capital intelectual e também lhes dá oportunidades de crescimento dentro da organização.

Além disso, visando diminuir os conflitos entre as gerações X e Y, a empresa investe em programas que facilitem esta comunicação entre ambos, fazendo com que assim, estas duas gerações consigam juntas unir tecnologia e conhecimento em prol do sucesso da empresa.

Segundo Gerbaudo (2011, p.209), "os líderes de uma organização são cobrados por resultados, frutos do trabalho de sua equipe, e, quando os membros não trabalham em harmonia na busca de um objetivo em comum, esse resultado poderá ser insatisfatório".

4.2 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa poderia ser mais bem analisada, se o número de pessoas participantes fosse maior, porém devido ao grande porte desta empresa, não se conseguiu

mobilizar um grande número de pessoas envolvidas na parte trabalhista da mesma, pois segundo um dos gestores, esta mobilização de pessoal para a entrevista, poderia prejudicar a capacidade produtiva da mesma, uma vez, que muitos dos funcionários faziam serviços externos e de extrema importância durante o dia não poderiam parar para responder o questionário. Tiveram as viagens para outras cidades, há trabalho para solucionar e prestar serviço a outras lojas do grupo Engelmig, durante o período da realização das etapas do trabalho acarretando demora na realização do desenvolvimento do trabalho.

4.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Visto que a empresa contém um grande contingente de funcionários satisfeitos com o trabalho que exercem e com a liberdade que dispõem, faz-se uma pequena observação para o trabalho com os funcionários que apresentam insatisfação neste quesito, sendo assim, deve-se procurar a origem desta insatisfação e verificar se é falha dos líderes, ou do empregado, no primeiro caso, se há reconhecimento do potencial de cada indivíduo, e, no segundo caso, se este funcionário possui capacidade competência suficiente para tomadas de decisões e se sim, que tipo de tomadas de decisões este pode decidir.

5. REFEÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.**São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curós (TCC):** Ênfase na elaboração de TCC de Pós – Graduação *Lato Sensu*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** Ed Compacta. Rio de Janeiro. Elsevier 2004.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- GERBAUDO, P.C. **Como fortalecer a liderança para diminuir o conflito entre as gerações X e Y. FAZU em revista.** Uberaba, nº 8, p. 205-210, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro. Ed. Sextante, 2004.
- LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu.** São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.
- LOMBARDIA, Pilar García. **Quem é a geração Y?.** HSM Management, n.70, p.1-7. set./out.2008.
- MAANEN, Jonh Van. **Métodos Qualitativos Reformados para Pesquisa Organizacional: um Prefácio em Ciência Administrativa Trimestral.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo. Vol. 24. Dezembro de 1979.
- MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa.** Universidade Católica de Brasília. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Brasília - DF, 2003.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, S. A Geração Y quer crescer. **Portalexame.com**, São Paulo 12. abr.2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-domangement/2011/04/12/a-geracao-Y-quer-crescer/#more-1741.>>. Acesso em: 12.abr.2011.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y:** A era das conexões – tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

_____. **Geração Y:** O nascimento de uma nova versão de líderes. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2010a.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade:** o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** Evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994

SAITO, André. **A importância da gestão do conhecimento.** Você RH. Editora Abril, 2012. Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento> Acesso em: 24 nov. 2013.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro:DP&A, 2002.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ª edição revisada e atualizada. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção. Laboratório de ensino à distância. 2001.

STEMART, Thomas A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TAPSCOTT, Don. **Economia digital.** São Paulo: Makron Books, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Caro colaborador,

A Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu - FACIG como instituição voltada ao ensino e à formação de profissionais em nível de graduação tem nas atividades de pesquisa uma de suas principais atribuições, o que significa dizer que a aproximação Faculdade/Empresa representa um elemento de vital importância para o sucesso de sua proposta.

O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração, e gostaria de pedir a sua colaboração por meio da resolução desse questionário. Você não será identificado e as respostas serão utilizadas unicamente para fins de pesquisa.

Desde já agradeço a contribuição!

QUESTIONÁRIO

Caracterização da amostra e coleta de dados

Esse questionário busca informações específicas sobre você. Por favor, marque a alternativa que combina ao seu caso.

1. Sexo: 1. () masculino 2. () feminino

2. Faixa Etária:

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. () de 18 a 25 anos | 2. () de 26 a 35 anos |
| 3. () de 36 a 45 anos | 4. () mais de 46 anos |

3. Estado Civil:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 1. () solteiro(a) | 2. () casado(a) |
| 3. () viúvo(a) | 4. () separado(a) |
| 5. () outro: _____ | |

4. Escolaridade:

- | |
|--------------------------------|
| 1. () 1º grau completo |
| 2. () 2º grau completo |
| 3. () outro. Qual (is)? _____ |

5. Há quanto tempo você está trabalhando nesta empresa:

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1. () de 1 a 3 anos | 2. () de 4 a 8 anos | 3. () de 9 a 13 anos |
| 4. () de 14 a 20anos | 5. () a mais de 25 anos | |

6. Qual cargo você ocupa:

- | | |
|----------------|-------------------------------|
| 1. () Diretor | 2. () Auxiliar de escritório |
| 3. () Gerente | 4. () Estagiario |

7. Você gosta da atividade que exerce nesta organização?

- | | |
|-------------|------------|
| 1. () sim. | 2. () não |
|-------------|------------|

Identificação dos fatores que interferem na gestão do conhecimento

1- Qual à liberdade que você tem para planejar e executar as ações que deve se desempenhar em meu trabalho:

() Satisfeito () Muito satisfeito () Indiferente () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

2- Com o grau de liberdade que você tem para tomar decisões em relação ás atividades que desempenha você fica:

() Satisfeito () Muito satisfeito () Indiferente () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

3- Com as oportunidades que você tem para fazer seu trabalho e contribuir com os conhecimentos e habilidades que possui você se sente:

() Satisfeito () Muito satisfeito () Indiferente () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

4- Com as oportunidades que você possui em seu trabalho, e realiza atividades desafiantes e com alto nível de responsabilidade você se sente:

() Satisfeito () Muito satisfeito () Indiferente () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

5- Com as informações relativas a sua função, que a empresa disponibiliza para que você possa se manter atualizado no mercado é:

() Satisfeito () Muito satisfeito () Indiferente () Insatisfeito () Muito Insatisfeito

Em relação à gestão do conhecimento e a influência nas gerações X e Y

6- É possível que a empresa consiga conviver com as duas gerações x e y:

() sim () não

7- Nas gerações x e y desta empresa, quais os fatores que interferem na gestão do

conhecimento:

() Resistência () Dificuldade () Personalidade () Todas as afir () Outras dificuldades

8- Nesta empresa existem conflitos entre gerações X e Y:

() sim () não

9- A empresa possui programa visando melhorar o relacionamento entre as gerações X e Y:

() sim () não

10- As duas gerações trabalham juntas unindo suas ideias e experiências:

() sim () não

ANEXOS

ANEXO A – TABELA

- 1- Tabela de comparação dos anos das gerações
- 2- Tabela do perfil das pessoas que responderam ao questionário

ANEXO B – FIGURA

- 1- Pirâmide funcional de hierarquias
- 2- Espiral do conhecimento
- 3- Gerações X e Y
- 4- Conflitos de gerações