UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

O ENCONTRO DAS GERAÇÕES: UMA PROPOSTA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EMPRESAS CONSOLIDADAS

Andréa de Assis Silva
Elizabeth dos Santos Morais de Carvalho
Mahira de Souza Prado
Márcia Calvário Maia
Renata Guimarães Ramos

2012

O ENCONTRO DAS GERAÇÕES: UMA PROPOSTA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EMPRESAS CONSOLIDADAS

Andréa de Assis Silva

Elizabeth dos Santos Morais de Carvalho

Mahira de Souza Prado

Márcia Calvário Maia

Renata Guimarães Ramos

Projeto final apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Orientador: André Pereira.

RIO DE JANEIRO

MARÇO, 2012

E56 O encontro das gerações : uma proposta de compartilhamento de conhecimento em empresas consolidadas / Andréa de Assis Silva ... [et al.]. — 2012.
74 f. : il. ; 29,7 cm.

Orientador: André Pereira.
Projeto Final (especialização)— UFRJ/COPPE/Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, Rio de Janeiro, 2012.
Bibliografia: f. 67-69.

1. Gerações. 2. Compartilhamento. 3. Conhecimento. 4. Cultura. 5. Aprendizagem organizacional. I. Silva, Andréa de Assis. II. André Pereira. III. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, COPEE, Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. IV. Título.

O ENCONTRO DAS GERAÇÕES: UMA PROPOSTA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EMPRESAS CONSOLIDADAS

Andréa de Assis Silva

Elizabeth dos Santos Morais de Carvalho

Mahira de Souza Prado

Márcia Calvário Maia

Renata Guimarães Ramos

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Aprovado por:

_____

Marcos Cavalcanti, D. Sc.

_____

André Pereira, D. Sc.

_____

Marconi Pereira, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO, 2012

RESUMO

Este estudo aborda o encontro dos *Baby Boomers*, da Geração X e da Geração Y no mercado de trabalho e, principalmente, apresenta a Proposta de Cultura de Compartilhamento do Conhecimento que pretende aproximar as diferentes gerações e criar uma cultura colaborativa, com o objetivo de melhorar a eficiência dos processos da empresa e buscar inovações. Para detectar quais as dificuldades encontradas pelos jovens que estão inseridos em empresas consolidadas no mercado, foi realizado diagnóstico com colaboradores de três grandes organizações com idade entre 20 e 25 anos. Os resultados encontrados indicam o desejo dos jovens de que o processo de compartilhamento do conhecimento seja estruturado, mas, ao mesmo tempo, simples. O modelo de *learning organization* de Peter Senge e as diretrizes de Dixon para profissionais de Recursos Humanos foram utilizadas para criar a Proposta de Cultura de Compartilhamento do Conhecimento. A proposta foi estruturada através da metodologia das 6Ds cuja intenção principal é utilizar-se da aprendizagem organizacional para trazer resultados efetivos para a empresa.

Palavras-chave: Gerações. Compartilhamento. Conhecimento. Cultura. Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

This study intends to discuss the meeting of Baby Boomers, Generation X and Generation Y in the labor market and, principally, presents the Proposal of Culture of Knowledge Sharing which aims to approach the different generations and create a collaborative culture of sharing in order to improve the efficiency of processes in the company. To detect what are the difficulties found by young people who are embedded in consolidates companies a research was conducted with employees aged between 20 and 25 years old of three large organizations. The results indicate the desire of young people in a structured process of sharing knowledge but at the same time, simple. The model of learning organization by Peter Senge and the guidelines of Dixon for Human Resources professionals were used to create the Proposal of Culture of Knowledge Sharing. Besides, the proposal was designed using the 6Ds methodology whose primary intent is to use the organizational learning to bring effective results for the company.

Keywords: Generations. Sharing. Knowledge. Culture. Organizational learning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Capitais do conhecimento.....16

FIGURA 2: Metodologia 6Ds.....50

FIGURA 3: Satisfação do cliente segundo a teoria de Noriaki Kano.....59

FIGURA 4: Modelo de negócio.....61

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Identificação dos pesquisados. 20

QUADRO 2: Expectativa profissional dos jovens.....22

QUADRO 3: Motivos de escolha dos jovens: pesquisa Cia de talentos e pesquisa empresas consolidadas no mercado – ano base 2011.....29

QUADRO 4: Recursos de aprendizagem.....48

QUADRO 5: Descrição das ações.....53

QUADRO 6: Cronograma das ações.....56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Fatores que definem o sucesso para os jovens brasileiros.....18

GRÁFICO 2: Itens que os jovens consideram mais importantes.....21

GRÁFICO 3: O quanto de aprendizado e conhecimento tem sido agregado ao desenvolvimento do jovem.....23

GRÁFICO 4: Porcentagem de jovens que recebem ou não estímulo para inovar.....23

GRÁFICO 5: Quanto de liberdade para gerenciar o trabalho o jovem conseguiu.....24

GRÁFICO 6: Porcentagem de jovens que receberam muita, pouca ou nenhuma ajuda de seu gestor ou responsável para formar uma rede (*networking* profissional)..... 25

GRÁFICO 7: Porcentagem de jovens que sabem ou que não têm certeza de como estão sendo avaliados.....25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....10
2. ESTRATÉGIA.....16
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....18
   - **3.1. FERRAMENTA: ENTENDER A GERAÇÃO Y NOS LOCAIS DE TRABALHO**.....20
   - **3.2. PONTOS FORTES E FRACOS DA GERAÇÃO Y** 30
   - **3.3. PROBLEMA: COMO INSERIR ESTAS PESSOAS NO UNIVERSO CULTURAL EXISTENTES EM UMA EMPRESA?** 34
   - **3.4. COMO OS PROFISSIONAIS QUE JÁ ESTÃO NA EMPRESA RECEBEM E SE INTEGRAM COM ESTA GERAÇÃO?** 41
4. APRESENTAÇÃO DE PROGRAMAS EXISTENTES.....42
5. PROPOSTA DE CULTURA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....45
6. PLANO DE AÇÃO.....52
7. PLANO DE AVALIAÇÃO DA PROPOSTA.....59
8. CONCLUSÃO.....64

REFERÊNCIAS.....67

ANEXOS.....70

1. INTRODUÇÃO

O mundo está vivendo a passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento.

Antes vivíamos na Sociedade Agrícola. Nela "os nobres e reis comandavam os interesses de todas as pessoas; por isso, quem tinha a posse da terra tinha relevância perante os demais" (OLIVEIRA, 2010, p. 23). Na Sociedade Agrícola o importante era o homem ser possuidor da terra e, assim, ser produtor de recursos que garantissem sua existência.

A Sociedade Industrial teve início com o advento de novas tecnologias criadas na Revolução Industrial. Na Sociedade Industrial não bastava o homem explorar somente a terra. Era preciso que ele fosse dono também do capital e da industrialização dos recursos. Com o surgimento do capital, o homem comum, que antes era escravizado ou servo, passou à condição de assalariado. Naquela época criaram-se as linhas de produção e com elas a massificação/mecanização do trabalho. Os trabalhadores foram divididos em duas classes bem distintas: os pensantes e os executantes. Na Sociedade Industrial os modelos organizacionais eram copiados e massificados. O valor estava concentrado no capital, relacionado aos bens materiais. O importante era a atividade produtiva exterior ao quadro familiar, a concentração da mão de obra, o cálculo econômico racional e a acumulação e orientação do capital para o crescimento. Outras características têm sido atribuídas à sociedade industrial, como o desaparecimento da economia de subsistência, a diminuição da mão de obra empregada na agricultura, a urbanização da sociedade, a institucionalização da política em torno de partidos de massa, a aplicação da ciência a todas as esferas da vida especialmente à produção industrial e a racionalização da vida social.

Na Sociedade do Conhecimento em que vivemos, trabalha-se com o conceito das relações participativas e colaborativas. Hoje o valor não está mais relacionado a terra ou à indústria. O valor está concentrado na vantagem competitiva que o conhecimento pode proporcionar. Esta sociedade desmistifica a figura daquele que manda e controla. O importante é desenvolver o orientador. Os modelos organizacionais são construídos a partir da realidade de cada instituição. O valor agora está relacionado cada vez mais ao intangível. A cabeça substitui a mão executante. Na Sociedade do Conhecimento, o importante é o domínio do saber e o desenvolvimento das competências individuais que contribuirão para produzir algo novo. O conceito de competência prevalece como a síntese de todas as qualificações desejadas pelos profissionais. No conceito de competências estão incluídos conhecimentos,

habilidades para desempenhar uma determinada atividade e atitudes compatíveis com as necessidades de cada empresa. Boa parte do conhecimento e informações sobre processos, produção e patentes está sob o domínio dos empregados. Segundo a Diretora de Educação Executiva da ESPM, Célia Maria Marcondes Ferraz Silva (2011), nos últimos anos o perfil dos profissionais procurados no mercado passou a ser caracterizado por pessoas empreendedoras, autônomas, capazes de improvisar soluções para problemas imprevistos.

Na Sociedade do Conhecimento o modelo de gestão se modifica. Segundo Klaus North (2010, p. 4), ele teria como objetivo:

> aproveitar de forma ótima os conhecimentos existentes, desenvolvendo e transformando-os em novos produtos, processos e campos de atividade econômica. A gestão do conhecimento não se restringe aos limites da empresa, mas abrange clientes, fornecedores, sócios e outros usuários externos. A gestão do conhecimento significa, portanto, uma abertura simultânea para fora e para dentro.

Para aproveitar os conhecimentos existentes é necessário que eles sejam compartilhados. Desta forma a inovação se transforma no fator de diferenciação para as organizações, tornando-as mais competitivas. Antes da Sociedade do Conhecimento abordava-se somente a questão da invenção. Ela estava ligada à criatividade, ao individual, sendo ela a concepção de algo novo. Na Sociedade do Conhecimento o foco é a inovação. Para que ela possa efetivamente acontecer é necessária uma complexidade de elementos, tais como: conhecimento, criatividade, trabalho coletivo, gestão e tempo. No momento da criação, não se deve visar à perfeição, à utilidade do que está sendo criado, ao valor ou às metas que serão atingidas. O importante é criar. É diferente da produtividade, em que o objetivo é o atingir resultados e metas. A inovação utiliza a criatividade na transformação do conhecimento em produtos, processos ou serviços que satisfaçam alguma necessidade. O capital intelectual é a matéria-prima da produção da inovação, e a propriedade intelectual, o ativo principal da era do conhecimento (ARANHA, 2009).

O processo de inovação está intimamente relacionado com a abordagem sistêmica, onde predomina a visão macro do todo. Ele não visa gerenciar demandas e passagem de bastão. A proposta para a melhoria de eficiência do processo passa ser a do empreendedor inovador quando consegue entender, traduzir e levar o conhecimento até o mercado; funcionando como um catalisador dos diferentes agentes de inovação. O modelo de gestão de acordo com a perspectiva da Sociedade do Conhecimento está relacionado ao saber agir com interação. Neste caso o principal é o estímulo. Existem ainda os fatores críticos para a competitividade que são a inovação e criatividade. As pessoas precisam estar motivadas e

comprometidas com determinados princípios para atingir suas metas. Uma questão crucial passa a ser como estimular a inteligência e a criatividade. Para respondê-la em geral enfatiza-se o trabalho de autoconhecimento, o incentivo à troca de ideias e a convivência com *experts*. O ambiente também exerce uma função muito importante. Em suma, muitas vezes, as pessoas e o ambiente atuam como barreiras ou como estímulos.

A Sociedade do Conhecimento também é caracterizada pela presença da Internet que tem otimizado processos e transformado relacionamentos profissionais, comerciais e até mesmo pessoais.

Oriunda de pesquisas dos militares, a Internet, segundo Castells (2003b), foi um divisor tecnológico na década de 1970, sendo, "no mínimo, um evento histórico da mesma importância da Revolução Industrial do século XVIII, induzindo um padrão de descontinuidade nas bases materiais da economia, sociedade e cultura" (2003b, p. 68). Ela permite que as informações sejam compartilhadas em grande escala e em grande velocidade, alimentando modelos culturais e até mesmo gerando novos valores na sociedade. A Internet hoje já se consolida como um recurso necessário para o desempenho das atividades de trabalho, para o aprendizado e para a vida social da população. Poucos negócios hoje não possuem ambientes interativos. Algumas escolas investem alto em tecnologia. Muitas vezes elas substituem o investimento em livros por investimento em banda larga e computadores. Na mesma direção a sociedade adere a este movimento, valorizando o que é rápido, prático e de fácil acesso. Antes o computador era o único meio para participar da onda digital. Hoje, telefones e *tablets* seduzem de crianças a adultos, influenciando seu modo de viver e criando novos hábitos na sociedade do consumo e do conhecimento (TABLET..., 2011).

Para Castells (2003a, p. 8) "a Internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos com muitos, num momento escolhido, em escala global" e ressalta que

> a influência das redes baseadas na Internet vai além do número de seus usuários: diz respeito também à qualidade do uso. Atividades econômicas, sociais, políticas, e culturais essenciais por todo o planeta estão sendo estruturadas pela Internet e em torno dela, como por outras redes de computadores (2003a, p. 8).

A facilidade de acesso à informação contribui enormemente para a formação intelectual do indivíduo, porém, o aumento do grau de conhecimento dependerá do quanto ele aplica e vivencia o conhecimento adquirido. Segundo Castells (2003b, p. 212),

> o aprendizado baseado na Internet não é apenas uma questão de competência tecnológica: um novo tipo de educação é exigido tanto para se trabalhar com a Internet quanto para se desenvolver capacidade de aprendizado numa economia e numa sociedade baseadas nela.

A utilização da Internet na gestão do conhecimento é fator determinante para o desenvolvimento da sociedade. Pessoas cada vez mais próximas virtualmente e distantes fisicamente, se permitem a troca de conhecimentos e encontram resultados significativos nisso.

Hoje as organizações devem estar conscientes e preparadas para lidar com toda essa complexidade da Sociedade do Conhecimento. Um dos aspectos mais notáveis é a convivência de diferentes gerações de colaboradores num mesmo ambiente de trabalho. O aumento da expectativa de vida e o fato dos funcionários estarem se aposentando cada vez mais tarde influenciaram o encontro atual de três gerações, com suas diferentes características, no mesmo ambiente de trabalho (DELCAMPO et al., 2011). Este fator deve ser incorporado a cultura organizacional.

Sendo assim, a partir dos anos 2000 as organizações iniciaram mudanças no seu processo de gestão de pessoas e organizaram programas que poderiam promover a integração deste novo colaborador com colaboradores de gerações anteriores e com elementos de cultura organizacional há anos arraigada. Entre os programas desenvolvidos destacam-se o *coaching*, o *counseling*, o *mentoring*, que serão analisados posteriormente.

As mudanças intensas que ocorreram nas últimas décadas formaram gerações com grandes contrastes, três delas são: *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (JOHNSON; JOHNSON, 2010). As gerações são primariamente definidas pela data de nascimento, porém, o essencial são os valores e influências culturais comuns a cada geração. Serão estes os fatores que influenciarão as escolhas e expectativas profissionais, assim como, o comportamento no ambiente de trabalho.

Os *Baby Boomers*, são aqueles cidadãos nascidos após a Segunda Guerra Mundial, entre 1946 e 1960. Eles cresceram com rígidos valores familiares, de obediência e de disciplina (OLIVEIRA, 2010). A consequência da opressão foi o surgimento de um jovem transgressor e ávido por revoluções. O profissional desta geração possui enorme experiência e conhecimento da instituição, adquirida em longos e dedicados anos de trabalho. O trabalho foi colocado como prioridade na vida desta geração. Porém, este funcionário se adapta com maior dificuldade às novas tecnologias do que as novas gerações. Isto pode criar problemas de

convivência, principalmente, com a Geração Y que frequentemente não compreende ritmos mais lentos de trabalho (JOHNSON; JOHNSON, 2010).

Os indivíduos inseridos na Geração X nasceram entre 1960 e 1980 (OLIVEIRA, 2010). Esta geração foi fortemente influenciada pela televisão e possui como características mais fortes o cuidado em tomar decisões e a necessidade de estabilidade financeira e familiar. Ao contrário da geração anterior, o equilíbrio entre a família e trabalho é um fator importante para esta geração, mesmo que muitas vezes entenda que é necessário fazer sacrifícios em prol do trabalho (JOHNSON; JOHNSON, 2010).

Os cidadãos nascidos entre 1981 e 2000 integram a denominada Geração Y. Algumas outras denominações para este mesmo público são: Geração 2.0, geração *millennials*, geração da Internet e *eGeneration* (OLIVEIRA, 2010). O jovem da Geração Y cresceu em meio às inovações das tecnologias de comunicação e informação, como o computador, a Internet e o telefone celular. O grande acesso à informação proporcionado pela Internet e o debate que ocorre nas redes sociais, tornaram estes jovens críticos e questionadores. Esta geração começa a ingressar no mercado de trabalho. Neste ambiente algumas de suas características que se destacam são a sua capacidade de se adaptar rapidamente às novas tecnologias e a habilidade de realizar diferentes tarefas ao mesmo tempo. Porém, o fato de estarem sempre conectados a redes sociais cria conflitos com os funcionários e chefes das gerações anteriores (DELCAMPO et al., 2011).

O preparo para entender um ambiente corporativo, fazer uma auto-avaliação das suas competências, dos pontos fortes e fracos, é fundamental para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso. Hoje existe um grande *gap* dentro das organizações, que é atribuído ao conflito de gerações (ESTEVES, 2011).

Para trabalhar o encontro das gerações no ambiente de trabalho, a proposta é organizar um programa, que independente do ambiente organizacional seja capaz de construir um espaço para discussão e acompanhamento de questões sobre cultura alvo, plano de desenvolvimento de carreira, resolução de conflitos e outros assuntos que impactam na adaptação de novos colaboradores. Para um desenho mais verdadeiro do que o programa pretende atingir, foi aplicada uma entrevista com jovens da Geração 2.0, já inseridos em ambientes organizacionais. Os resultados provenientes da pesquisa trarão a base do que se deve levar em consideração no desenvolvimento de tal proposta.

Como lidar com os profissionais do futuro, se o futuro já é hoje? Este é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações. Há estimativas de que os nascidos nas décadas de 1980 e 1990 formarão 73% da força de trabalho no Brasil em 2025 (MADIA,

2009). Ou seja, o profissional do futuro é aquele que já está inserido no mercado de trabalho e passa a ser denominado como membro integrante da Geração 2.0.

O objetivo deste estudo é criar uma proposta de inserção da Geração Y no ambiente organizacional que proporcione a troca de conhecimentos entre as gerações e aproveite da melhor maneira possível os atributos que cada uma possui. Para tanto será feita uma análise das expectativas e anseios destes jovens. Alem disso, será observado como ocorre a interação com as gerações anteriores.

2. ESTRATÉGIA

Para alinhar os anseios da Geração Y, que inicia seu caminho profissional e que se vê diante de empresas consolidadas no mercado de trabalho, que carregam consigo a influência de uma cultura organizacional fortemente estabelecida, foi desenvolvida a Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento.

A proposta envolve funcionários da Geração Y, Geração X e *Baby Boomers* de empresas consolidadas no mercado com mais de 60 anos de existência. Promove-se a interação entre gerações no ambiente de trabalho, com o objetivo de desenvolver uma cultura de compartilhamento de conhecimento. A empresa terá como resultado a melhora da eficiência de processos. A proposta terá a duração de um ano e será acompanhada por profissionais dos Recursos Humanos. Ao longo de sua aplicação, serão realizadas avaliações de realização e resultados. Ao final do período de aplicação da proposta, será realizada uma avaliação geral para verificar sua contribuição para a interação entre as gerações, para o aculturamento do compartilhamento de conhecimento e constatar o impacto nos resultados do negócio.

As ações estabelecidas para o programa estão baseadas no modelo dos capitais do conhecimento, metodologia desenvolvida pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE – COPPE/UFRJ), para o monitoramento e gerenciamento de práticas de gestão do conhecimento, recurso importante para a compreensão mais efetiva dessa realidade, apresentado por Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) e visualizada na figura abaixo:

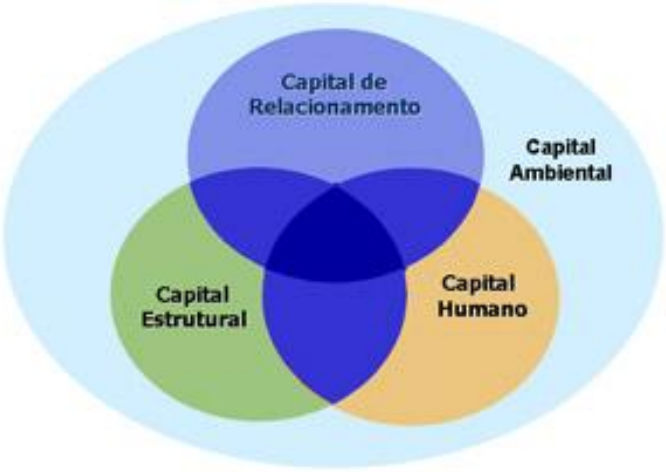


FIGURA 1: Capitais do Conhecimento.

FONTE: Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001 apud JUNIOR et al., 2010).

O capital ambiental refere-se ao “conjunto de fatores que descrevem o ambiente em que a organização está inserida” (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001, p. 55). A partir desta visão, propõe-se a percepção dos colaboradores em relação a aspectos legais, éticos e culturais, aspectos governamentais e aspectos financeiros que envolvem a empresa.

O capital estrutural abrange tanto a infraestrutura como a cultura organizacional (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001). Com isso, aquisições de conhecimento concernentes aos processos, à estrutura organizacional e aos valores da empresa se estabelecem através de ações relacionadas a este capital.

O capital de relacionamento para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) compreende “o relacionamento de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros”. As ações estabelecidas em torno deste capital abrangem questões provenientes da relação entre a empresa e os principais atores existentes no seu ambiente de negócios.

O capital intelectual “refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização” (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001, p. 67). A definição de ações ou práticas relacionadas a este capital englobam questões como o compartilhamento de experiências, vivências e o conhecimento formal, propriamente dito.

Ações e práticas serão descritas pelo plano de ação do programa.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A nona edição da pesquisa "A empresa dos sonhos dos jovens" constatou que fazer aquilo de que gosta é o que define o sucesso para 36% dos 35 mil jovens brasileiros que responderam ao questionário, como pode ser observado no gráfico abaixo (GESTÃO..., 2010). A pesquisa foi realizada pela Cia de Talentos em abril de 2010 no Brasil, na Argentina e no México, entre jovens estudantes e recém-formados com 24 anos em média. A pesquisa constatou que, no Brasil, 77% dos entrevistados têm interesse em trabalhar no setor privado. A estabilidade financeira aparece entre as respostas, mas apenas 3% dos jovens a definem como sinônimo de sucesso.

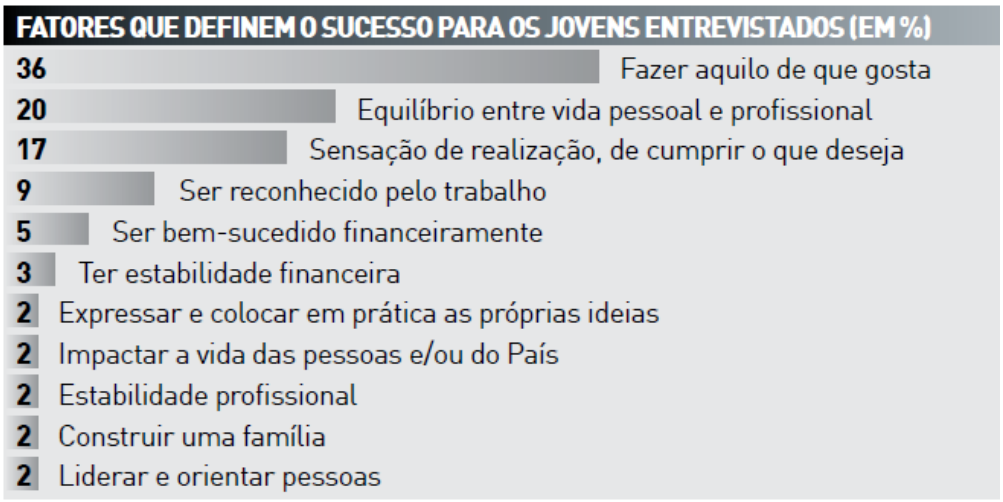


GRÁFICO 1: Fatores que definem o sucesso para os jovens brasileiros.

FONTE: HSM Management (Gestão..., 2010, p. 44).

Dos brasileiros entrevistados, 96% querem ser líderes. Os três principais motivos apresentados foram: poder fazer as coisas acontecerem (20%), conhecer o funcionamento da empresa como um todo (14%) e ter autonomia/liberdade (11%).

Para Oliveira (2011), como os profissionais estão se aposentando mais tarde, o jovem Y terá que esperar mais para ocupar cargos de liderança. Os profissionais das gerações anteriores estão se qualificando cada vez mais para manterem-se competitivos e conservar seus cargos. Os maiores desafios e responsabilidades têm sido delegados aos mais experientes, pois, experiência o jovem não tem ou tem muito pouco, principalmente, porque antes de ingressar no mercado de trabalho ele precisa se qualificar academicamente, dada a exigência crescente das empresas, fazendo com que adie o começo da sua vida profissional.

Este jovem, que possui desejo por desafios que possibilitem o seu desenvolvimento, pode ficar frustrado quando isto lhe é negado, levando-o a cogitar a mudança de empresa.

Mais da metade dos jovens entrevistados pela Cia de Talentos (61%) respondeu que ouviria uma nova proposta de emprego e a aceitaria se fosse interessante. Trinta e seis por cento (36%) ouviriam a proposta, mesmo sabendo que não mudariam de empresa, enquanto somente dois por cento (2%) dos entrevistados responderam que não ouviriam a proposta. Assumir um cargo superior foi apontado como o principal fator para mudança de empresa por trinta e cinco por cento (35%) dos jovens.

Oliveira (2011, p. 32) explica que o jovem da Geração Y

> tem consciência de que precisará de experiências diversificadas para ser considerado competente e qualificado. Ele não julga falta de lealdade estar aberto a outras oportunidades; aliás, em muitos casos acredita que estará se qualificando ainda mais, até para uma futura oportunidade na empresa em que está atualmente.

Para a empresa isto significa perder um funcionário que foi treinado, além de ter que buscar e treinar outro. Por isso, a importância de saber como lidar com esses jovens, suas expectativas e desejos, para conseguir retê-los na empresa.

Ambiente ruim (27%), falta de desenvolvimento profissional (16%) e falta de qualidade de vida (11%) foram os motivos declarados pelos jovens que os levariam a pedir demissão.

As principais desvantagens de ser líder, apontadas na pesquisa foram: sofrer forte pressão e cobrança (21%), tomar decisões que impactam na vida de muitas pessoas (20%) e não poder errar (10%). Precisar abrir mão da vida pessoal (9%) também está entre os receios deste jovem. A Geração Y valoriza, mais do que as outras gerações, o tempo livre e se esforça para equilibrar o tempo dedicado à vida pessoal e ao trabalho. Ela quer ter qualidade de vida hoje e não no futuro. Para 20% dos jovens o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é o fator que define o sucesso. Por isso, a flexibilidade de horário tem grande relevância para essa geração (DELCAMPO et al., 2011).

Considerando o cenário apresentado na pesquisa realizada pela Companhia de Talentos em 2010 e tendo em vista a necessidade de identificar as expectativas da Geração Y para a elaboração da Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento destes jovens com a Geração X e os *Baby Boomers* foi desenvolvida e aplicada a pesquisa que será descrita a seguir.

3.1. FERRAMENTA: ENTENDER A GERAÇÃO Y NOS LOCAIS DE TRABALHO

A ferramenta de pesquisa foi aplicada em três grandes empresas do mercado nacional com mais de 60 anos de existência e que dentro dos seus respectivos segmentos de atuação, gozam de certa conceituação. O questionário abrangeu uma parte de identificação, onde o pesquisado informou sua idade, formação acadêmica, cargo e tempo de empresa. Algumas perguntas foram abertas e outras de múltipla escolha. No total foram 10 perguntas, excluindo-se a parte inicial da identificação.

Ao todo responderam à pesquisa dezesseis empregados pertencentes à Geração Y. A metodologia de aplicação foi diferenciada entre as empresas. Em uma delas, o questionário foi respondido de forma eletrônica (via e-mail) e nas outras duas em papel.

Cabe ressaltar, que nas três empresas não houve nenhuma resistência quanto à participação.

IDENTIFICAÇÃO: idade, formação acadêmica, cargo, tempo de empresa.

Conforme pode ser observado no quadro abaixo, quinze respondentes trabalham em área administrativa e um pesquisado trabalha em área industrial. Oito ainda estão cursando faculdade e os demais possuem nível superior completo, sendo que três declararam ter pós-graduação. Na disposição de cargos de cada empresa, cinco são enquadrados como nível médio e os demais como nível superior. Sobre o tempo de experiência, cinco respondentes possuem menos de um ano, quatro entre um e dois anos e sete entre três e cinco anos. A faixa etária está entre 20 e 25 anos.

Área de trabalho	**Administrativo (15)**	**Industrial (1)**	
Formação	**Graduando (8)**	**Graduado (5)**	**Pós-Graduado (3)**
Enquadramento	**Nível Médio (5)**	**Superior (11)**	
Tempo na empresa	**Menos de 1 ano (5)**	**1 a 2 anos (4)**	**3 a 5 anos (7)**

QUADRO 1: Identificação dos pesquisados.

PERGUNTA 1: Dentre os itens abaixo, coloque em ordem de relevância o que julga mais importante (remuneração, marca da empresa, benefícios, qualidade do gestor, qualidade de vida, possibilidade de crescimento acelerado e desenvolvimento).

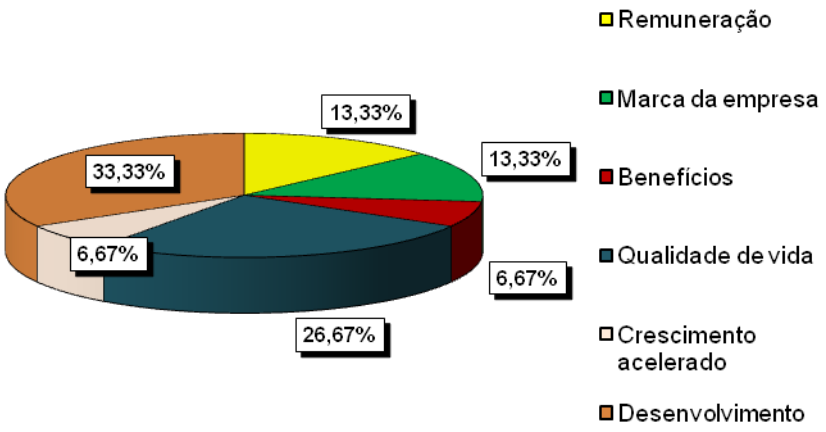


GRÁFICO 2: Itens que os jovens consideram mais importantes.

Onde a pesquisa foi aplicada eletronicamente, um entrevistado não respondeu corretamente a questão.

O item desenvolvimento foi pontuado por cinco respondentes como o mais relevante (33,33%). Constata-se que a Geração Y tem preocupação com o seu desenvolvimento e, consequentemente, esse tema deve ser tratado com importância pelas empresas.

Outro item relevante refere-se à qualidade de vida. A preocupação está relacionada ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Quatro respondentes (26,67%) consideraram esse fator como o mais importante.

Apresentaram-se empatados os itens marca da empresa e remuneração. Cada um desses itens foi escolhido como o mais importante por apenas dois empregados (13,33%). Existe uma preocupação relacionada ao nome da empresa para qual trabalham, mas nada que seja muito expressivo ou preocupante. Inclusive para alguns, o item foi colocado na última posição em escala de prioridades.

Outro item que não demonstra ser de grande atenção para os empregados da Geração Y refere-se aos benefícios oferecidos pela Companhia. Somente para um respondente (6,67%) ele é importante.

Ao contrário de qualidade de vida, a qualidade do gestor não foi considerada por nenhum dos respondentes como fator importante. Tal fato diverge das respostas dadas nas perguntas 4, 5 e 6, onde os pesquisados demonstram que o relacionamento com um gestor participativo propicia a inovação e possibilita a autogestão do seu trabalho. Além disso, a maior parte dos pesquisados relataram que seus gestores os ajudaram a formar seu *networking* profissional. A primeira vista esta contradição nas respostas pode causar estranheza, mas, acreditamos que a contradição é uma característica inerente aos jovens.

Os empregados da Geração Y, que responderam a esta pesquisa, estão mais preocupados com as oportunidades de desenvolvimento do que com a possibilidade de crescimento acelerado. O item de crescimento acelerado é apontado somente por uma pessoa (6,67%) como o mais importante.

Remuneração é importante para a Geração Y, mas não é só isso que lhe traz motivação. Não é sua "mola propulsora". O item aparece em segundo lugar para quatro empregados

Pode-se constatar que a Geração Y quer trabalhar em uma empresa que lhe propicie desenvolvimento, agregado a um ambiente que lhe permita ter qualidade de vida, assegurando-lhe equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Ele quer fazer parte de uma empresa cuja marca esteja relacionada à ética e à sustentabilidade dos negócios e ter um gestor preocupado com o crescimento da equipe e, principalmente, voltado para novos conhecimentos. Tudo isso, atrelado a uma política salarial e de benefícios que atenda suas necessidades.

PERGUNTA 2: Quais são suas expectativas profissionais?

1º	Desenvolvimento profissional
2º	Reconhecimento
3º	Ascender a cargos mais importantes
4º	Maior remuneração

QUADRO 2: Expectativa profissional dos jovens

Todos, de uma maneira ou de outra, buscam desenvolvimento profissional e através dele, ter reconhecimento e ascender a cargos mais importantes e com maior remuneração.

É interessante observar que o discurso permeia a competência técnica e que é através dela que julgam que conquistarão o reconhecimento dos pares e superiores e,

consequentemente, terão condições de progredir na carreira. Pode-se entender que a meritocracia faz parte desse processo de crescimento, reconhecimento e ganho salarial. Alguns reconhecem, claramente, a importância do relacionamento interpessoal e da construção de um bom ambiente para se trabalhar.

PERGUNTA 3: Quanto de aprendizado e conhecimento tem sido agregado ao seu desenvolvimento?

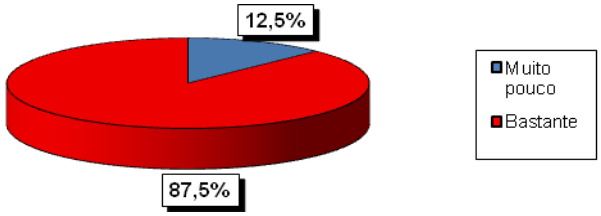


GRÁFICO 3: O quanto de aprendizado e conhecimento tem sido agregado ao desenvolvimento do jovem.

Quatorze respondentes (87,5%) disseram que **bastante** aprendizado e conhecimento têm sido agregado ao seu desenvolvimento. Dois (12,5%) consideraram que **muito pouco** tem sido agregado ao seu aprendizado e conhecimento.

Para a maioria, o ganho de conhecimento reforça o desenvolvimento profissional. Alguns abordam os cursos formais que são oferecidos pela organização e a própria convivência com outros profissionais. Há também menção não só ao conhecimento técnico, mas também ao desenvolvimento de atitudes.

PERGUNTA 4: Você recebe algum estímulo para inovar?

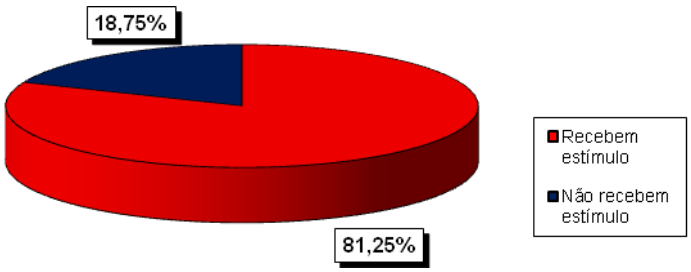


GRÁFICO 4: Porcentagem de jovens que recebem ou não estímulo para inovar.

Treze respondentes (81,25%) disseram que recebem estímulo à inovação e somente três (18,75%) disseram que não. A maioria cita a liberdade de criação perante os processos pelos quais são responsáveis. Mencionam que são instigados a repensar e aprimorar suas tarefas. Observa-se que dependendo da área onde o empregado esteja lotado e com qual processo esteja trabalhando, é mais fácil ou mais difícil receber estímulo à inovação. Outro ponto fundamental diz respeito ao gestor com o qual o empregado trabalha. Caso seja um gestor participativo, o empregado terá mais liberdade para propor coisas novas. Como pode ser observado, apesar da qualidade do gestor não ter sido apontada como o fator mais importante para o jovem na pergunta 1, constata-se que, na prática, o jovem percebe que o gestor é fundamental para o bom desenvolvimento de seu trabalho.

PERGUNTA 5: Quanto de autogestão (liberdade), com relação ao seu trabalho, foi conseguido por você?

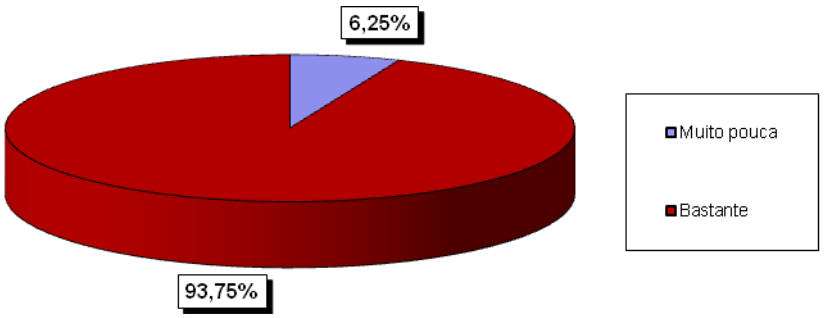


GRÁFICO 5: Quanto de liberdade para gerenciar o trabalho o jovem conseguiu.

Quinze respondentes (93,75%) disseram ter conseguido **bastante** liberdade para gerenciar seu trabalho. Há uma forte menção ao relacionamento entre gestor e equipe, reforçando a confiança. O pesquisado que respondeu ter **muito pouca** liberdade (6,25%), ressalta a questão da dependência em relação a outras áreas para finalizar suas tarefas.

Percebe-se o quanto é importante que a empresa trabalhe seus processos de forma integrada, principalmente que tenha seus procedimentos registrados e ao alcance dos públicos de interesse, democratizando a informação.

PERGUNTA 6: Seu gestor ou pessoa responsável lhe ajudou a formar uma rede (*networking* profissional), visando facilitar o seu trabalho?

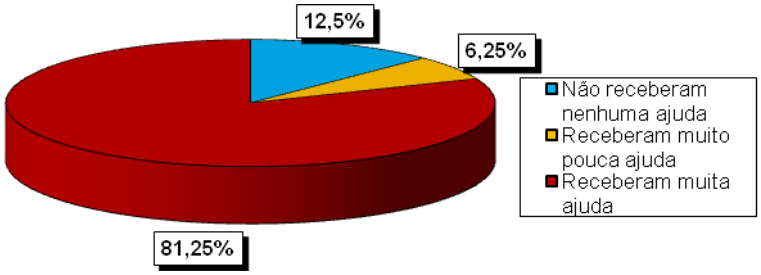


GRÁFICO 6: Porcentagem de jovens que receberam muita, pouca ou nenhuma ajuda de seu gestor ou responsável para formar uma rede (*networking* profissional).

Treze pessoas (81,25%) disseram que receberam **muita ajuda** para formar uma rede profissional. Dois (12,5%) declararam que **não receberam nenhuma ajuda**, formando sozinho seu *networking* profissional. Um respondente (6,25%) declarou que **recebeu pouca ajuda**.

Todos mencionam o quanto o espírito de equipe é importante nessa construção. Percebe-se que ajudar os novos empregados a formar sua rede profissional não deve ser atribuição somente do gestor, e sim, uma contribuição de cada membro da equipe. Em algumas empresas, compartilhar as redes profissionais, já uma atitude normal dentro das equipes de trabalho.

PERGUNTA 7: Você sabe exatamente o que fazer e como está sendo avaliado?

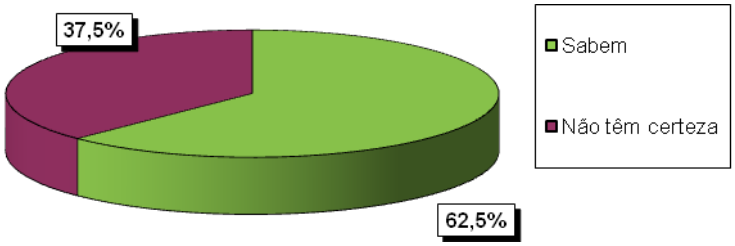


GRÁFICO 7: Porcentagem de jovens que sabem ou que não têm certeza de como estão sendo avaliados.

Dez dos jovens pesquisados (62,5%) conhecem suas atribuições e como serão avaliados ao final do período. Seis (37,5%) não têm clareza sobre o processo de avaliação.

Não importa o modelo de desempenho adotado pela empresa, o mesmo só terá sucesso e credibilidade se as regras de avaliação forem claras e transparentes. Muitas das vezes o empregado não consegue dimensionar qual é a sua contribuição individual para que a empresa alcance seus objetivos.

PERGUNTA 8: Como é para você trabalhar e conviver com pessoas de gerações diferentes? Quais os ganhos e dificuldades deste encontro?

Todos alegam que não há grandes dificuldades em trabalhar e conviver com gerações diferentes, havendo inclusive mais ganhos do que dificuldades. Percebe-se, pelas respostas, que há respeito nessa convivência e a clara consciência de que é com esse grupo (Geração X e *Baby Boomers*) que se dará o compartilhamento de conhecimento. Um jovem declarou que:

> O convívio com pessoas de diferentes gerações em nada atrapalha, muito pelo contrário, os ganhos são de uma ordem de grandeza enorme. Além do forte vínculo com a empresa e sua cultura, as gerações anteriores disseminam um conhecimento muito grande, compartilhando ideias e contribuindo para o crescimento profissional.

Por outro lado, as dificuldades apontadas são basicamente em relação à resistência que as pessoas de gerações diferentes apresentam para aceitar novas ideias, tecnologias e processos.

PERGUNTA 9: Desde seu início na empresa, como você percebe que o conhecimento é compartilhado?

Alguns percebem que há um movimento de compartilhamento, mas não é processual. O compartilhamento está sempre relacionado a um contato pessoal, ao estilo de fazer a "política da boa vizinhança" para conseguir ter acesso à informação necessária ao desenvolvimento do trabalho. Compartilhar o conhecimento será mais fácil ou mais difícil, dependendo do setor onde o empregado trabalha. Na maioria das vezes, o compartilhamento acontece no dia a dia de trabalho.

Um dos jovens respondeu da seguinte forma: "Percebo que há um ambiente fomentador do compartilhamento do conhecimento". Na opinião de outro respondente:

“Existe um desejo de formalizar alguns processos e ferramentas, mas a maioria ainda é informal (...)”.

Outro respondente afirma que “o conhecimento é compartilhado quando alguém da equipe tem alguma experiência no dia a dia entre uma atividade e outra”.

O tamanho da empresa é apontado como um dificultador para o processo de compartilhamento, como pode-se observar na seguinte resposta: “Devido ao porte da Companhia, a informação é bem difusa, o que dificulta em parte o acesso ao conhecimento e seu compartilhamento.”

Consideram também o problema do “empoderamento” do conhecimento, o fato do conhecimento estar nas mãos de determinados grupos. Essa realidade propicia a formação de “feudos”, dificultando que o conhecimento circule pela companhia. Um jovem respondeu:

> Existe uma pequena barreira na forma de como os conhecimentos são compartilhados, acho que dentro de todas as empresas formam-se pequenos "feudos" (setores) e às vezes temos dificuldades de conseguir certas informações que seriam vitais para o desenvolvimento das nossas tarefas por simples status de "falso poder".

É interessante perceber a característica de positividade que o jovem imprime e os meios que encontra para contornar qualquer situação. Consideram que é sempre possível compartilhar as informações, como se pode observar no depoimento de um dos jovens: “O conhecimento pode chegar por duas vias: você pode ir a busca dele por sua própria escolha ou pode ser induzido a ele”.

As respostas à pergunta nove trazem insumos importantes e que devem ser considerados para o desenvolvimento da Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento. Em resumo, o jovem indica que o compartilhamento de conhecimento na empresa ocorre sempre através do contato pessoal, informalmente, porém há a vontade que de o processo seja formalizado. Alguns obstáculos são apontados para que o compartilhamento não aconteça, como, por exemplo, o fato da empresa ser grande e de alguns funcionários não estarem dispostos a compartilhar, pois, assim, se sentem detentores do poder.

PERGUNTA 10: Dê sugestões sobre como você acha que o conhecimento deve ser compartilhado dentro de uma empresa.

Todos percebem o quanto o tema é relevante, tanto para empregados como a para a empresa. É unânime também que todos querem um processo estruturado, mas que ao mesmo

tempo seja simples e, até mesmo, com certa dose de impessoalidade. Apontam as redes sociais, comunidades de boas práticas, encontros técnicos, *workshops*, como práticas que podem vir a ajudar no compartilhamento do conhecimento. A maioria das ideias está relacionada às mídias sociais e trabalhos/encontros grupais. Poucos citaram o ensino formal como modelo ideal para compartilhar conhecimento. Entre ter que aprender em sala de aula e na informalidade do local de trabalho; preferem o aprendizado no próprio local de trabalho.

Um jovem respondeu que "o conhecimento é compartilhado a todo o momento e para empresa é importante ter processos estruturados para realizar a efetiva Gestão do Conhecimento. Sugiro que esse entendimento seja disseminado e internalizado para colaboradores".

Segundo outro jovem, o compartilhamento de conhecimento "deve ser feito no dia a dia. Mostrando os ganhos e o desenvolvimento que o conhecimento gera na prática em nosso meio e em nossas vidas".

Outro respondente afirmou que "o ego das pessoas deve ser trabalhado para que os conhecimentos sejam melhor compartilhados e fluam de uma forma natural", acrescentando que se deixe "mais claro os objetivos da empresa para que todos ajam em prol deles e não objetivos pessoais".

Deve haver por parte da empresa um esforço para vincular seus pontos estratégicos. Aqueles com os quais os empregados devem estar comprometidos, tais como: visão, missão e valores.

Os dados da pesquisa aplicada nas três empresas, fortalecidos pelo resultado da pesquisa realizada pela Cia de Talentos/2010, nos permitiram constatar os fatores de maior importância para a Geração Y: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento e reconhecimento. Outro ponto a destacar é que a remuneração não é fator prioritário para a maioria dos jovens. Segundo Sofia Esteves (2011), presidente do Grupo DMRH, "Os jovens estão em busca de realização profissional e o dinheiro é visto como resultado de um bom trabalho feito na sua área de atuação". Os jovens valorizam oportunidades de crescimento, plano de carreira em detrimento a salários e plano de benefícios. Valorizam um bom ambiente para trabalhar.

Cia de Talentos	Empresas consolidadas no mercado
Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional
Desafios	Qualidade de vida
Boa imagem no mercado	Marca da empresa
Bom ambiente de trabalho	Remuneração
Carreira internacional	Benefícios

QUADRO 3: Motivos de escolha dos jovens: pesquisa Cia de talentos (RESULTADO..., 2011) e pesquisa empresas consolidadas no mercado – ano base 2011.

Os dois grupos colocam em primeiro lugar o desenvolvimento profissional. Se levarmos em consideração que a qualidade de vida abrange múltiplos fatores, podemos associá-lo com bom ambiente de trabalho. Na pesquisa da Cia de Talentos de 2010, o fator qualidade de vida apareceu claramente destacado. Outro ponto convergente refere-se a como a empresa é vista no mercado externo – boa imagem no mercado e marca da empresa. Entende-se que há uma preocupação em estar trabalhando em uma empresa que tenha sua marca associada ao sucesso, ética nos negócios, honestidade e responsabilidade social e ambiental. Vale destacar que os jovens das empresas consolidadas no mercado não abordaram em suas respostas o fator "desafios", talvez, porque a estrutura das empresas para as quais estão trabalhando provoque a diminuição do empreendedorismo.

A pesquisa aponta uma série de elementos que devem ser levados em consideração ao se estabelecer a Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento, sobretudo quando a intenção é promover um trabalho em conjunto com pessoas de diferentes gerações que convivem num mesmo ambiente organizacional, sendo elencados abaixo:

- Fatores complicadores para o compartilhamento do conhecimento: empresa grande e cultura de "empoderamento" do conhecimento por parte de alguns funcionários;
- O compartilhamento de conhecimento ocorre informalmente;
- Há o desejo de que o processo de compartilhamento seja estruturado, porém simples;
- Os objetivos da empresa devem ficar claros para que os funcionários se comprometam com eles.

3.2. PONTOS FORTES E FRACOS DA GERAÇÃO Y

O mercado de trabalho precisa de profissionais para minimizar o impacto da carência de mão-de-obra. Quando os jovens enxergam essas oportunidades e compreendem quais são seus pontos fortes e os pontos de melhoria, conseguem aproveitar os desafios oferecidos pelas empresas.

O "jovem y" pode ter várias versões de si mesmo, dependendo do ambiente virtual que esteja inserido. Portanto, um primeiro ponto de diferenciação entre os nativos digitais e os pré-digitais, consiste na fluidez possível de experimentar, reinventar e expressar diferentes identidades sociais com o uso das novas tecnologias (PALFREY; GASSER, 2011).

Então o jovem mudou? Não, o jovem não mudou. O que mudou foi sua maneira de se expressar: as informações chegam e são compartilhadas em um ambiente mutável e híbrido em uma velocidade surpreendente. Essa velocidade nos remete a um problema que é a qualidade da informação. Segundo Palfrey e Gasser (2011), os n ativos digitais, como o restante de nós, precisam desenvolver habilidades para analisar e cruzar informações antes de confiar nelas de qualquer maneira substantiva.

Essa geração vem revolucionando os negócios. O uso da tecnologia, com notório saber, potencializa o desenvolvimento de novos processos, inova e otimiza a rede de relacionamentos, aspectos fundamentais para estar antenado com as novas tendências. Mas, como este jovem está acostumado a obter resultados rápidos com as tecnologias, acaba querendo que isto ocorra sempre. Para ele é muito difícil se adaptar ao ritmo lento das mudanças nas empresas.

Importante é considerar como esse jovem chega ao mercado de trabalho, sua formação e analisar sua criação no ambiente familiar, onde ele é membro participante de decisões dos pais e fornece ajuda a eles para resolver aspectos de tecnologia dentro do lar. É ele que muitas vezes instala os aparelhos eletroeletrônicos, descomplica o universo dos mais velhos, trazendo soluções digitais que facilitam o dia a dia.

Quando esse mesmo jovem vai para o trabalho e vê a dificuldade dos mais experientes em resolver desde uma simples apresentação até a otimizar processos que podem ser facilmente dirimidos com ferramentas da informática, ele rapidamente apresenta a sua forma de solucionar o problema, o que muitas vezes não é visto com bons olhos por aqueles que, a princípio, são os detentores do poder. Mais ainda, quando percebem que suas ideias ou opiniões enfrentam obstáculos para chegar ao poder decisório, não hesitam em contatar

aqueles que podem, efetivamente, decidir. Esse comportamento pode acarretar insatisfação de alguns gestores, inconformados por eles ultrapassarem as barreiras dos níveis hierárquicos que deveriam acatar (JOHNSON; JOHNSON, 2010).

Quando se faz um paralelo desse tipo de atitude com as decisões que esse jovem participa em casa, a constatação é que está agindo dentro da sua normalidade e, também, informalidade. Como menciona Lancaster e Stillman (2011, p. 210),

> mais que outra geração, a Geração Y não respeita limites hierárquicos. Eles foram aconselhados, treinados e liderados por pessoas mais velhas que os respeitavam e admiravam. Nada vai impedi-los de fazer contato com o mesmo grau de familiaridade no trabalho.

Esses jovens não acreditam em distâncias e barreiras entre os níveis hierárquicos, por isso, não seguem os protocolos comportamentais estabelecidos pelas gerações anteriores.

Outra característica do jovem Y é o de ser questionador, pois cresceu em um ambiente familiar onde os pais permitiram os questionamentos. Seus pais o educaram com muito diálogo, por isso, o jovem não hesita em questionar o que não concorda também no ambiente de trabalho. Isto pode gerar conflitos com os gestores das gerações anteriores que não foram educados da mesma maneira e não estão acostumados com subordinados questionando as decisões dos chefes (OLIVEIRA, 1999).

Por outro lado, essa geração traz para o ambiente profissional uma habilidade muito satisfatória para o alcance de resultados que é a sua experiência de trabalho em equipe, experimentada durante a formação escolar e atividades extracurriculares. Mais ainda, a possibilidade de identificar na equipe talentos para determinadas atividades e conseguir dividir as tarefas de acordo com essas capacidades, sem o falso orgulho de querer atender a tudo sem estar preparado para isso ou de querer repassar para o outro aquilo que pode ser considerado como função de menor importância.

A intenção é de prestar ajuda para o alcance de resultados em conjunto. Por isso, um estilo de liderança que ouça e permita a participação da equipe é, por esses jovens, apreciada. Na realidade, uma liderança colaborativa em prol de um objetivo maior. É com o seu líder imediato que o jovem quer aprender e crescer. O relacionamento entre as gerações na empresa será facilitado se a liderança estiver bem preparada não apenas para lidar com eles, mas com integrantes das equipes de outras gerações, para quem esta relação era, antes de qualquer coisa, um respeito à hierarquia e que hoje convive com jovens membros da equipe que se sentem à vontade ao debater, discutir e trocar ideias em nível de igualdade com qualquer

outro mais experiente que poderá ser, inclusive, os detentores do poder decisório nas organizações.

Muito embora as características, ideias e atitudes que são próprias de cada geração possam sugerir que em uma inter-relação conflitos aconteçam, percebe-se nos mais jovens a admiração pelos mais experientes, que são realizadores. Para eles, passar por treinamentos e captar o significado de qualquer ação são indispensáveis para que sua experiência tenha razão de existir e possa perceber o quanto o trabalho realizado atende a um objetivo maior, mesmo a tarefa mais simples. O tratamento dispensado num contato telefônico, por exemplo, deve significar para ele a avaliação da satisfação do cliente quanto ao nível de atendimento a ele dispensado (LANCASTER, 2011).

O jovem da Geração Y cresceu em ambiente diferente das gerações anteriores e, por isso, possui outra cultura. Tavares (1991, p. 46) explica que "um aparato tecnológico produzido por nossa evolução cultural é capaz de alterar radicalmente o meio ambiente e toda a biologia da espécie, como também a sua cultura". Apesar dos vários conceitos existentes de cultura, neste trabalho adota-se o princípio da abordagem diacrônica, no qual a cultura se transforma de acordo com as interações sociais e se caracteriza pelo conjunto de valores e crenças criados pela pessoa a partir do ambiente em que está inserida (TAVARES, 1991). Cada geração possui um conjunto particular de valores culturais que a diferencia das demais, influenciando seu comportamento dentro e fora do ambiente de trabalho.

A Geração Y demonstra ser muito informada sobre temas referentes à sua formação acadêmica e quanto ao uso da tecnologia como facilitador no ambiente organizacional. Demonstram também certa alienação e ansiedade quando são expostos em empresas onde ainda prevalece uma cultura tradicional e de relações hierárquicas bem estabelecidas. Esta postura talvez se justifique pelo fato de não saberem ainda lidar, de forma produtiva, com toda informação que possuem (LANCASTER, 2011).

Quando o comportamento dos jovens da Geração Y é analisado é importante considerar o contexto social da sua formação. Estes jovens nasceram em um cenário onde a mulher passou a ter maior expressão no mercado de trabalho. Ou seja, as mães da Geração Y tiveram que reduzir a quantidade de tempo dedicada à formação de seus filhos. Consequentemente e compensatoriamente, as famílias, principalmente as de classe média, buscaram para seus filhos melhores formações escolares, cursos de idiomas, cursos de informática, etc.

Os jovens da Geração Y cresceram de forma diferente da sociedade anterior, em que a característica da independência era menos fortalecida e, em muitos casos, o grau de

qualificação profissional ainda demandava desenvolvimento no ambiente de trabalho. Por serem extremamente autônomos e bem capacitados academicamente, em sua maioria, estes jovens possuem alta expectativa quanto ao seu desempenho no ambiente organizacional, no entanto, costumam ter que esperar para adquirir mais experiência profissional antes de serem encarregados de grandes responsabilidades.

Segundo Sidney Oliveira (2010, p. 46),

> está determinado ao jovem da geração Y o destino de modificar profundamente os paradigmas e premissas estabelecidos. Contudo, isso não pode acontecer sem considerar as características que formaram as gerações anteriores, que ainda interferem bastante no futuro da nossa sociedade.

Para os jovens qualquer tipo de burocracia que torne as decisões mais lentas, deve ser eliminada. Essas características, em um ambiente conservador, de hierarquia inflexível e papéis rígidos, podem gerar um desequilíbrio de interesses. Todo esse processo requer tempo de amadurecimento e a paciência de esperar, que não é o ponto forte dos jovens.

A falta de amadurecimento e a impaciência, muitas das vezes, fazem com que o jovem fique pouco tempo nas empresas, não permitindo o desenvolvimento eficaz das competências técnicas e comportamentais e a participação decisiva em projetos de sucesso. Por sua vez, o desafio para as empresas é comunicar de maneira clara e transparente o que é esperado dos jovens profissionais, revisar e adaptar seus processos à necessidade e dinamismo do mercado.

Como o século XXI é dinâmico, acaba trazendo mais aceleração ao comportamento do jovem, que busca novas experiências, querendo tudo ao mesmo tempo. Essa impulsividade muitas das vezes, acarreta o não aprofundamento nos assuntos que, realmente, são de sua responsabilidade. Isso pode comprometer seu desempenho e a obtenção de resultados concretos.

Cada vez mais as empresas utilizam a avaliação de perfil para analisar o comportamento do profissional que estão contratando. Para o jovem esse é mais um desafio, já que não basta ter conhecimento técnico e conhecer outros idiomas, agora é necessário se conhecer, saber gerenciar seu comportamento. Hoje aquele jovem que tem alguma percepção sobre o seu perfil, que reconhece seus pontos fortes e os pontos de desenvolvimento, tem mais chances de obter sucesso profissional.

O jovem da Geração Y tende a ser muito impulsivo, apresentando uma postura de desprendimento e ousadia. As duas competências citadas são bem vistas dentro do ambiente organizacional, pois geralmente provocam inovações e mudanças em prol de melhores

resultados. A questão é o equilíbrio no desempenhar destas competências no dia a dia do trabalho e na tomada de decisões.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico (LE BOTERF, 1997). O pensamento desta teoria fundamenta a competência oriunda dos fatores sociais e biográficos do indivíduo, sua experiência profissional e capacitação técnica.

Segundo Le Boterf (1997), competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros; implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Pode-se entender que o grande desafio na relação entre a empresa e o jovem da Geração Y, além da comunicação, é a capacidade de desenvolver competências essências que promovam o compartilhamento de conhecimento na relação entre membros de gerações diferentes.

3.3. PROBLEMA: COMO INSERIR ESTAS PESSOAS NO UNIVERSO CULTURAL EXISTENTES EM UMA EMPRESA?

A condução de rotinas de trabalho envolvendo pessoas de diferentes idades, culturas e valores é sabidamente um desafio. No ambiente organizacional do século XXI vivencia-se conflitos e soluções oriundas da relação de trabalho entre profissionais que demonstram estilo e valores completamente diferentes.

O mundo corporativo dos tempos atuais pressupõe um ambiente onde a tecnologia seja facilitadora dos processos organizacionais, aliada a um perfil profissional que utilize autonomia e inovação para solução de problemas. Na prática, até encontramos em algumas empresas o uso do que há de mais sofisticado quanto à tecnologia, porém em geral, nossa sociedade e consequentemente, nossos profissionais não foram educados para utilização da tecnologia como meio de realizar suas atividades de trabalho.

O mundo atual impõe uma sociedade onde são enaltecidos valores mais simplistas, práticos, onde a eliminação de processos burocráticos pode ser um exemplo de modelo da sociedade 2.0. Então na sociedade 2.0 serão extintos todos os processos burocráticos e realizaremos nossas transações pessoais e profissionais de forma interativa? Não. Por mais que este conceito esteja reforçado, ainda vivemos a valorização ao que é burocrático e a

valorização de controles, que traduzem um fator clássico da sociedade centralizadora e oposta ao ambiente colaborativo. O poder.

A necessidade do indivíduo em ter poder, ainda nos prende a uma realidade de pouca colaboração voluntária, e o ponto de partida para efetivamente vivermos o mundo 2.0, será quando a sociedade conseguir se desprender deste valor. Esta condição nos tempos atuais ainda parece utópica.

Os perfis das gerações que estão no mercado de trabalho atualmente são complementares, sendo fundamentais para as organizações. A expectativa é que o encontro dessas gerações gere resultados produtivos no que tange aos aspectos empresariais, tendo em vista o potencial de cada uma e a perspectiva de conhecimento estratégico gerado no compartilhamento do conhecimento entre elas.

Enquanto os profissionais Y realizam as atividades de trabalho de forma simultânea, com muita velocidade e, provavelmente, menos aprofundamento em detalhes; os profissionais da Geração X, por exemplo, tendem a realizar suas atividades de forma sequencial, não sendo expressiva a simultaneidade de execução de tarefas e sendo claro o embasamento e detalhamento dos assuntos tratados.

Já na relação entre a Geração Y e os *Baby Boomers*, as divergências principais são relacionadas à tecnologia, pois, os *Baby Boomers*, em geral, não possuem tanta facilidade em aprender a utilizar as novas ferramentas tecnológicas que surgem a todo momento e são cada vez mais exigidas no ambiente de trabalho quanto a Geração Y. Por outro lado, os profissionais da geração *Baby Boomers* possuem várias redes de relacionamento profissional dentro e fora da empresa, pois, em geral, ao contrário da Geração Y, já estão trabalhando na mesma instituição há muitos anos (JOHNSON; JOHNSON, 2010).

O problema e grande questionamento que motiva a proposta que será desenvolvida neste estudo é o grau de dificuldade das empresas em realizar o compartilhamento de conhecimento entre essas gerações, tendo em vista seus diferentes perfis e diferentes culturas. O compartilhamento de conhecimento entre as gerações é um dos maiores problemas a serem tratados quando falamos de aprendizagem organizacional.

Comumente os profissionais de hoje compartilham ideias, opiniões e perspectivas. Porém, o compartilhamento da experiência do profissional e do indivíduo e sua essência, ainda é uma realidade distante para as empresas, considerando a dificuldade de relacionamento entre as gerações.

Alguns fatores podem dificultar ainda mais o compartilhamento do conhecimento, como, por exemplo, se aqueles da Geração X e *Baby Boomers* se sentirem ameaçados pela

Geração Y ou discriminados pela valorização desses jovens profissionais; ou se os empregados da Geração Y perceberem-se independentes o suficiente a ponto de não se motivarem a conhecer a experiência das gerações anteriores.

Nessa perspectiva é papel da empresa criar mecanismos que estimulem a troca de conhecimento entre as gerações, sem que ambas percam sua legitimidade: a Geração Y, com sua pré-disposição para inovação e questionamento de padrões que um dia foram considerados verdade absoluta, e a Geração X e os *Baby Boomers*, que possuem a experiência e o histórico dos processos, sendo conhecedores das verdades, um dia implementadas como padrões, e que hoje podem ser aprimoradas ou reinventadas.

Para tal as empresas são responsáveis em estimular positivamente seus empregados seniores a receberem os profissionais recém-contratados, alinhando a expectativa dos profissionais da Geração Y quanto ao tempo e ciclos de aprendizagem no ambiente corporativo e valorizando o conhecimento retido na população mais experiente da empresa.

Através de estímulos, como por exemplo, programas de ambientação ou integração, espera-se que haja motivação de ambas as gerações para compartilhamento do conhecimento. Entende-se como motivação tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a propensão a um comportamento específico. Podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1998).

Quando as empresas se preparam para receber os jovens, têm maiores chances de retê-los e tirar proveito de seus talentos, desenvolvendo-os na carreira profissional. Esta preparação inicia-se com a criação de um clima de aprendizagem e compartilhamento de experiências. É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a prática da Gestão do Conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico.

A criação de um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento gera uma cultura de aprendizagem. No entanto, isso somente se transforma em valor para a organização, quando simultaneamente ocorre uma mudança no comportamento de alguns líderes e liderados, e estes passam a enxergar a organização de uma forma diferente, ou seja, como estruturas de conhecimento e não somente de capital (INAZAWA, 2009).

Ao ressaltar a importância da incorporação da Gestão do Conhecimento no modelo de gestão das organizações, é oportuno evidenciar dois fatores críticos para o sucesso das ações ou iniciativas a serem desenvolvidas e implementadas, são eles, a cultura organizacional e o papel da liderança, alinhados às mudanças da sociedade contemporânea e tão percebidos

quando há o encontro de diferentes gerações de colaboradores no mesmo ambiente de trabalho.

Vindos da sociologia e da antropologia os estudos sobre cultura foram trazidos para a área organizacional considerando, principalmente, que elas são representações, em menores proporções, das características e valores da sociedade em que estão inseridas (a própria organização), além do que, são de fato organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria (ALTÍSSIMO, 2009).

Para Chiavenato (2004, p. 372) a cultura organizacional envolve "o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização". O autor (2004, p. 373) ainda ressalta que a cultura organizacional

> representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que redirecionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa.

A cultura organizacional pode ser dividida em aspectos: formais e abertos; e informais e ocultos (CHIAVENATO, 2004). Os formais e abertos são de fácil percepção, abrangendo as políticas e os procedimentos da empresa. Os informais e ocultos englobam as percepções, os valores e as atitudes, sendo de percepção mais difícil. Os aspectos informais da cultura organizacional, por serem complexos, não são modificados facilmente. A cultura organizacional pode ser também definida como conservadora ou adaptativa (CHIAVENATO, 2004). A cultura adaptativa é imprescindível para se manter competitivo em um ambiente onde ocorrem rápidas mudanças, pois, propicia a inovação, a eficiência e a eficácia.

Para favorecer a integração social e o trabalho participativo, nada é mais importante do que dar foco ao papel das lideranças, como elemento facilitador desse ambiente colaborativo, propício ao aprendizado contínuo e ao alcance de inovações que se pretendem alcançar através de iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Segundo Fleury (2002, p. 259), liderança é "um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social". Bennis e Nanus (1988, p. 15) enfatizam que

> a liderança efetiva pode movimentar as organizações de seu estado corrente para futuros, criar visões de oportunidades potenciais para as organizações, instilar comprometimento nos empregados para mudar, assim como injetar novas culturas e estratégias (...).

Falar de liderança é complexo. O termo está inserido em vários contextos e muita vez confunde-se com a tomada de decisão perante alguma necessidade. Evidentemente, tomar decisões faz parte do cotidiano de um líder. No entanto, liderar é muito mais do que decidir sobre isso ou aquilo. Pode-se dizer que liderar é influenciar pessoas. Brady e Woodward (2008) abordam as cinco etapas que um líder deve adotar para criar e manter uma sólida liderança:

- Aprendizado: um líder precisa ser capaz de aprender com qualquer pessoa.
- Desempenho: perseverar após fracassos até encontrar o sucesso.
- Liderança: ampliar suas habilidades expandindo sua equipe.
- Desenvolvimento de líderes: aprender a confiar na equipe.
- Desenvolvimento de líderes que desenvolvem líderes: criar um legado próprio.

É a partir da alta liderança que o apoio deve estar presente. É dela que deve partir a orientação para que gerentes disseminem a importância do compartilhamento do conhecimento, de facilitar o aprendizado do jovem que se insere no mercado de trabalho trazendo ideias que contribuirão para a dinâmica das organizações. Esses são fatores-chave de discussão para proporcionar às organizações vantagens competitivas diante do mercado atual, afastando do pensamento coletivo a falsa proposição de que manter o conhecimento para si denota condição de poder. Se não for essa a posição assumida nas organizações, dificilmente esta mudança correrá e elas estarão fadadas ao insucesso.

Quando os líderes competem entre si, deixando de lado a proposta de trabalhar por em prol dos objetivos da empresa, que são representados pelas metas estratégicas ou segregam conhecimentos que, se trabalhados em conjunto, poderiam ter melhor aproveitamento, transformando-se em elementos-chaves para a fluidez dos processos, proporcionando criação, aperfeiçoamento e inovação. É preciso maturidade para deixar de lado vaidades individuais que não levam ao alcance dos objetivos organizacionais.

Todas as pesquisas apontam que os jovens da Geração Y definem a empresa ideal como sendo aquela que irá lhe proporcionar um ambiente de trabalho saudável, desenvolvimento e crescimento profissional. Junto com isso, esperam também obter reconhecimento a curto/médio prazo. Outro fator primordial refere-se à qualidade de vida. A

Geração Y pode ser mais produtiva quando reconhece na empresa um ambiente confortável e agradável para o seu bem-estar.

Da mesma maneira que as empresas necessitam dos jovens para sua renovação e para oxigenar seu processo de inovação; os jovens depositam nas empresas seus sonhos e realizações profissionais, trabalhando em um ambiente que propicie o exercício de sua capacidade e habilidades.

O surgimento da competitividade fez com que o mercado de trabalho se tornasse cada vez mais seletivo. Se hoje o jovem profissional tem à sua disposição uma gama de informações que lhe permite uma escolha mais assertiva, as organizações também usam dos mesmos mecanismos para selecionar o profissional que mais lhe convém. O fato é que o mundo ficou menor, as conquistas mais acirradas e os públicos envolvidos mais críticos. O ideal é que o desejo de todos seja convergente.

Leal (2011) listou 10 mandamentos para que a convivência entre jovem e a empresa seja mais tranquila, respeitando as interfaces de ambos:

1. Transparência nas relações sobre todas as coisas – transparência é a palavra chave para geração Y. Quanto mais claras forem as regras do jogo, mais envolvido com as metas e princípios organizacionais esse grupo ficará. A comunicação é fundamental, principalmente, aquela que é de responsabilidade do líder imediato. O que é dito tem que ser praticado, caso contrário, o jovem torna-se desmotivado ou simplesmente vai embora. Tem que ocorrer uma sinergia de valores, da mesma maneira que a empresa quer os melhores profissionais para o seu quadro, o jovem quer a melhor empresa para concretizar seus sonhos.

2. Não tomar seu nome em vão – para esses jovens não existe o "amor" a qualquer preço. Caso estejam se sentindo desconfortáveis, seja lá por que motivo for, são capazes de pedir demissão ou transferência de área/setor, sem que essa atitude gere nenhum incômodo. Movimentam-se nas empresas com muita facilidade.

3. Guardar os domingos, feriados e férias – se a Geração Y tem como premissa número um a qualidade de vida, o tão cobiçado equilíbrio entre vida pessoal e profissional não será tratado como algo hipotético. Trabalho demasiado, como demonstração de comprometimento, não condiz com o comportamento da Geração Y.

4. Honrar e respeitar a relação – um dos grandes desafios para as empresas ao receber os jovens para trabalhar, é lhes transmitir a noção de hierarquia e respeito às normas. Cada vez mais é importante o entendimento de que o aspecto comportamental é o grande desafio a ser enfrentado pela Geração Y. Os jovens estão acostumados com relações de poder mais simplificadas. Foram criados em outro modelo hierárquico. Muitos jovens têm uma relação de

amizade com seus pais, onde o poder dentro da família não é tão hierarquizado. Para atenuar essa dificuldade, algumas empresas adotam a figura do mentor, que é aquele empregado mais velho (tanto de idade como de tempo de empresa) que irá acompanhar e desenvolver o jovem segundo critérios, diretrizes e planos definidos. No entanto, temos que ressaltar que só terá resultados positivos se a confiança e o respeito fizerem parte dessa relação, por ambas as partes

5. Não matar as ideias e iniciativas – para as empresas consigam se renovar será necessário reforçar, cada vez mais, a convivência e a interação entre os antigos e os mais novos. Cabe ao empregado que foi escolhido como mentor, o papel de incentivador, ouvinte e orientador. O grande desafio do mentor será tirar o melhor desse jovem, que é sua capacidade tecnológica e seu conhecimento teórico. O mentor também tem a tarefa de dosar o ímpeto de ganhos em curto prazo que essa geração está acostumada a ter. Os jovens devem reconhecer que apesar de terem capacidade e conhecimento, isso não lhes qualifica para assumir todos os desafios.

6. Não pecar contra a reputação – deve ser uma questão fundamental que o jovem da Geração Y entenda que buscar ascensão profissional a qualquer preço, não é bom para a imagem de nenhum profissional (não importa de que geração faça parte). .

7. Não roubar os resultados e propostas alheias – outro obstáculo na adaptação da Geração Y ao mercado de trabalho é a baixa tolerância à frustração. Foram criados em um ambiente familiar de proteção, vivendo e se desenvolvendo sob limites mais largos do que aqueles que encontram nas empresas e precisam se preparar para as frustrações advindas do mundo organizacional, onde nem sempre suas propostas apresentadas serão as vencedoras. É preciso saber encarar essa situação com naturalidade.

8. Não levantar falso testemunho – da mesma maneira que não sabem conviver com as frustrações, também apresentam dificuldade para lidar com opiniões divergentes. O aprendizado será conviver com ideias e propostas com outros enfoques e desenvolver a competência de saber negociar.

9. Não desejar o lugar do próximo – não é porque se é jovem que todos os comportamentos devam ser desculpados. Falta de ética não é aceita em nenhuma empresa. Sonhar, desejar crescimento e ter ambição são atitudes desejáveis. A ambição por alcançar níveis hierárquicos mais altos permeia a vida de todos os profissionais. No entanto, é preciso saber construir sua trajetória profissional pautada na ética e respeito aos outros.

10. Não cobiçar as coisas alheias – é importante que a geração Y entenda que resultados e conquistas dos outros, devem servir como *benchmarking* e nortear o estabelecimento das próprias metas .

Por último, apesar de ser um profissional de características diferenciadas, se o jovem for tratado de forma desigual poderá sofrer retaliações por parte dos demais empregados. O principal boicote pode ocorrer pela falta de informações, que não chegarão à Geração Y. Sem informação, os investimentos das partes envolvidas (Y e empresa) ficariam perdidos, irremediavelmente.

3.4. COMO OS PROFISSIONAIS QUE JÁ ESTÃO NA EMPRESA RECEBEM E SE INTEGRAM COM ESTA GERAÇÃO?

Se os jovens precisam se preparar para iniciar no mercado de trabalho e, principalmente, para o encontro das gerações que ocorre no ambiente organizacional, é papel das empresas prepararem as outras gerações para esse convívio. Seria imprudente passar despercebido que, muitas vezes, existe a dificuldade neste relacionamento, que pode até criar conflitos no convívio das gerações. Mas é importante salientar que esse jovem profissional, apresenta as características que gerações anteriores tanto prezam em seus filhos. São eles que dentro de casa são incentivados a agir, a correrem atrás de seus sonhos, a dar sugestões e ajudar com questões de novas tecnologias, a ser um membro da família cuja opinião é ouvida e considerada. Transportar isso para o ambiente de trabalho é uma consequência natural para esses jovens que então enfrentam certa impaciência com as atitudes das outras gerações.

Cabe à empresa desenvolver ações que aproximem as gerações, tendo como embasamento os valores e a cultura organizacional.

4. APRESENTAÇÃO DE PROGRAMAS EXISTENTES

No meio organizacional existe a grande preocupação no sentido de propiciar aos jovens da Geração Y satisfação ou contentamento pelas atividades que executam no ambiente de trabalho e, com isso, possibilitar um maior comprometimento e retenção deles nas empresas, principalmente, daqueles que se destacam, quer pelo perfil e formação que apresentam, quer pela capacidade de realização que demonstram, mesmo com pouco tempo de experiência.

Toda a gama de expectativas e anseios do jovem profissional, além do tempo dispensado para recrutamento, seleção e treinamento desses jovens, são fatores a serem considerados quando índices de rotatividade alcançam percentuais indesejados. Entre outros, esses são motivos pelo quais programas de desenvolvimento profissional e pessoal são implantados e propõem-se a atender os jovens de forma a orientá-los, integrá-los nas organizações, aconselhá-los em momentos críticos de decisão, acelerar o aprendizado de questões técnicas, definir planos de desenvolvimento e carreira, entre outros propósitos.

Entre diversos programas existentes, destacam-se, *Coaching*, *Mentoring* e Aconselhamento (*Counselling*) cujas características principais, mencionam-se a seguir.

Segundo Aranha (2009, p. 295),

> os programas de *coaching* atuam no campo do desempenho (resultado e realização pessoal) e influenciam no desenvolvimento de padrões éticos, comportamentais e de excelência. Dão apoio aos novos sistemas e ao processo de mudança pessoal profunda e sustentada.

Quando uma empresa contrata um profissional para aplicar *Coaching*, ela tem como propósito promover o aprendizado e crescimento profissional dos colaboradores que atendem ao programa. Com isso, pretende facilitar a tomada de consciência das atitudes relativas ao exercício da atividade profissional, com foco no autodesenvolvimento, orientado à realização de objetivos. Estimula, também, a melhoria da percepção sobre si mesmo e do contexto, em relação às possibilidades de desenvolvimento, o que proporciona sentimento maior de segurança para atuar. Com clareza de propósitos, o jovem pode perceber seu desenvolvimento na empresa, o que deve atingir e o que esperar daquele ambiente.

Mentoring diz respeito a um compartilhamento mais amplo de experiências que o *Coaching*, já que abrange não apenas questões técnicas e pontuais. Aranha (2009, p. 295) define como:

> um processo no qual o *mentee* aprende sobre a cultura da organização em que está inserido. Um líder mais experiente dessa organização decide ser um orientador para um novo líder ou um novo empregado. Esses programas têm como objetivo realizar o acompanhamento direto de novos colaboradores visando sua adaptação ao ambiente de trabalho. Com isso, possibilitam que as organizações possam equilibrar os interesses e estabeleçam acordos saudáveis entre as partes visando aproveitar o que cada geração tem de melhor.

O mentor deverá ser uma referência positiva dentro da organização para o jovem que chega ao mercado de trabalho e na troca de experiências, consegue apreender lições, ampliar sua visão sobre a empresa, sua cultura e refletir sobre as experiências de vida, aprimorando-se no relacionamento profissional e pessoal.

Diferente da relação existente em programas de *Mentoring*, o Aconselhamento visa, em ações pontuais, analisar problemas que bloqueiam a continuidade da carreira, tendo como objetivo recuperar performances e redirecionar carreiras. Aranha (2009, p. 295) diz que "os programas de *counselling* são um aconselhamento para a orientação de problemas. É fonte de consulta e recomendações. Geralmente, o conselheiro é respeitado pela quantidade e qualidade das informações que detém".

Esses programas podem ser implementados separadamente ou ao mesmo tempo, dependendo da necessidade da intervenção. Mas o que todos eles pretendem atingir é um nível adequado de satisfação dos envolvidos e, principalmente, que o compartilhamento de conhecimentos nas relações de troca mostre-se eficaz.

É certo que em cada um desses programas, e em outros mais, o encontro entre pessoas de diferentes gerações vá ocorrer, mas que não se transformem em momentos de entrega de conhecimento unilateral. Ambos os sujeitos da relação devem estar abertos para absorver o que o outro tem de positivo para compartilhar e produzir em conjunto.

Existe, no entanto, algo maior que um programa destinado a jovens colaboradores pode oferecer que é quando ele se propõe a estimular uma real integração deste iniciante à cultura da empresa, a compreensão de seus valores, padrões e normas e ao desenvolvimento de competências técnicas e pessoais. Mais ainda, que o trabalho em conjunto, que se caracteriza pelo encontro das gerações, ou seja, do trabalho em conjunto do jovem com o outro profissional mais experiente, resulte numa entrega de projetos de melhorias de processos ou situações inovadoras para empresa, fruto do compartilhamento de conhecimento. Fato que se vê evidenciado na proposta apresentada a seguir, e que pelo resultado concreto que se pretende alcançar, se coloca como um programa de desenvolvimento profissional e pessoal diferenciado frente aqueles apresentados neste capítulo.

A proposta que será apresentada se diferencia destes programas principalmente no que se refere ao aprendizado mútuo. No *coaching*, *mentoring* e *conselling* há um mentor , um *coach* ou um conselheiro, ou seja, a figura de um profissional com maior conhecimento e que irá orientar ou desenvolver determinados aspectos em outro funcionário. Ao contrário destes programas já existentes, na proposta desenvolvida neste estudo não se coloca nenhum dos participantes com o papel apenas de orientar o outro, haverá estímulos para que todos compartilhem seus conhecimentos, aprendendo uns com os outros.

Além disso, outro fator que foi considerado essencial no delineamento da proposta são os aspectos relacionados à avaliação de resultados. Ou seja, ao final da aplicação da Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento, serão realizadas avaliações que determinarão o que foi aprendido e o que será realmente aplicado dentro das rotinas de trabalho. Este é um ponto que considerado fundamental e que não é abordado nos programas já existentes no mercado.

5. PROPOSTA DE CULTURA DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Como as empresas devem proceder para inserir os jovens no mercado de trabalho? Podemos dizer que para essa pergunta há várias respostas. É necessário conhecer a realidade da empresa, sua cultura e organização. Ao analisarmos a cultura vamos nos deparar com a história, as tradições, os valores que permeiam sua realidade.

Quase todas as empresas possuem algum tipo de programa de integração que procura de uma maneira rápida, fazer com que o novo empregado assimile a sua cultura e, a partir daí, adote comportamentos condizentes com os seus valores.

O interesse pelo aprendizado é algo intrínseco ao ser humano. Hoje, com a inserção da Geração Y no mercado de trabalho, esse comportamento ficou ainda mais explicitado, já que uma das características dessa geração é a vontade de conhecer coisas novas e se desenvolver.

Ao pensarmos em como inserir a Geração 2.0 em instituições consolidadas no mercado, nos deparamos com a necessidade de estudar como a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a criação e desenvolvimento de uma gestão participativa. A cultura de uma empresa está repleta de significados e simbologias, que foram estabelecidos ao longo do tempo, servindo de agente aglutinador entre as pessoas. Traduz um conjunto de ideias e comportamentos. Através da cultura podemos entender como a empresa interage com o mercado, realiza seus negócios, se comunica, contrata e demite empregados, como é o perfil de seus líderes e tantos outros processos.

Para que tenhamos uma cultura participativa, com foco no compartilhamento do conhecimento e integração das gerações, é necessário refletirmos acerca dos processos de gestão existentes nestas organizações. Os fatores culturais podem retardar a criação da gestão do conhecimento, responsável por fortalecer as redes de compartilhamento, a organização das ideias e transformação da informação em conhecimento estratégico para o negócio. Um dos processos que pode auxiliar no desenvolvimento e sustentabilidade da gestão participativa é a comunicação. O processo deve ser transparente e representativo, gerando confiança mútua. A criação dessa nova cultura passa também pela liderança. O novo líder deve ter uma visão sistêmica, querer sempre o melhor para sua empresa, saber se comunicar, inspirar e motivar sua equipe, entendendo que seu papel é o de *coach*, de facilitador e de mentor.

No passado, algumas ações que tinham como propósito a reformulação de alguns conceitos, tais como a reengenharia, não foram bem sucedidos e deixaram como legado uma

resistência à troca de conhecimentos. Muitas das vezes, esses processos culminavam em redução de custos e na decisão final de demitir pessoas. Perante essa realidade, alguns empregados entendiam que reter conhecimento, sem compartilhar, seria uma forma de retardar uma possível saída da empresa. Hoje, a questão é: muitos desses empregados ainda estão trabalhando. Por isso, o desafio atual é desenvolver um processo de cultura de compartilhamento, que se torne sustentável ao longo do tempo, gerando valor para as organizações e seus públicos de interesse.

Acreditamos que para a criação, em qualquer empresa, de um programa que se apoie na cultura de compartilhamento do conhecimento é necessário que haja uma reflexão sobre alguns pontos, tais como: como esse conhecimento é tratado, se há reforço em ações de troca ou retenção, se é visto como um valor para a empresa, se os profissionais com notória especialização são reconhecidos, como é o processo de escolha das lideranças, se os processos são integrados, como é acompanhado e medido o desempenho, como são estudadas as competências individuais e as competências corporativas, se todos os empregados são desenvolvidos.

Considerando um formato funcional de modelos de aprendizagem que favoreçam essa cultura de compartilhamento e que gerem mudança no conhecimento, entende-se que o Modelo de Senge (2004) e o Modelo de Dixon (CARDOSO, 2000) atendem a intenção desta proposta.

O modelo de Senge (2004) defende a ideia de "organizações que aprendem" e como conceito essencial a focalização nos grupos e equipes de trabalho e não em indivíduos isolados a fim de que se torne possível a sustentabilidade do negócio e sobrevivência da empresa.

Senge (2004) considera cinco disciplinas como fundamentais e interdependentes para o processo de aprendizagem organizacional:

1- Domínio pessoal: sugere o esclarecimento do que é realmente importante para o indivíduo, buscando um nível de proficiência comprometendo-se com seu aprendizado;

2- Modelos mentais: é a prática contínua de aprender a partir de exercício de trazer à tona nossas imagens mentais internas do mundo e provocar análise contínua para identificar de que forma elas influenciam a nossa maneira de compreender as coisa e agir;

3- Construção de uma visão partilhada: ao invés de uma mera aceitação, devemos estimular o desenvolvimento contínuo na habilidade de traduzir uma visão individual em uma visão compartilhada, gerando "imagens de futuro";

4- Aprendizagem em equipe: incentivar o diálogo, estimulando e permitindo a emersão de novas ideias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos. Detectar padrões de defesa que podem minar a aprendizagem encarando a equipe, e não o indivíduo como unidade fundamental de aprendizagem;

5- Pensamento sistêmico: encara a empresa como parte integrante de vários e diferentes sistemas em contínua interação; e cada indivíduo deverá envolver-se nos processos com visão de compartilhamento para alcançar os objetivos.

Já o modelo de Dixon defende a importância dos profissionais de RH como facilitadores do processo de aprendizagem desde que tenham uma visão estratégica organizacional.

Os cinco princípios propostos são:

1- Aquisição de informação: a empresa recorre a fontes internas para obter informações;

2- Interpretação e distribuição de informação: existem duas perspectivas de aprendizagem organizacional:

- ✓ Sistêmico estrutural: percebe a informação enquanto mensagem que pode ser distribuída por toda empresa;
- ✓ Interpretativa: tem atenção em reduzir o caráter de equívoco dos dados informativos.

3- Atribuição de sentido à informação: é um princípio fundamental, pois dele dependerá a instrumentalidade desta informação;

4- Memória Organizacional: a história da empresa pode servir de apoio a decisões de presente. Essa memória organizacional está contida nos indivíduos, na cultura, nas transformações, na estrutura, bem como, na parte externa a empresa, como: antigos colaboradores, relatórios e registros diversos.

5- Recuperação da informação: pode ser de forma explícita, ou seja, fácil de ser comunicada através de textos, diagramas, gráficos e documentos em geral; ou de forma tácita através da convivência e contato direto com as pessoas com "know-how" no assunto.

Para que os modelos de Dixon e Senge sejam efetivos, sugerimos a utilização dos seus princípios de forma híbrida, onde a metodologia de ensino e compartilhamento do conhecimento poderá transitar no formato EaD (Educação à Distância) e no formato presencial.

1- Metodologia EaD: é uma modalidade de ensino de interação mediada através de tecnologias digitais que viabilizará à nossa proposta o acesso ao conhecimento com uma

proposta continuada onde, apesar da separação física espacial e/ou temporalmente, os colaboradores poderão formar sua rede de conhecimento colaborativo e de socialização democratizando assim a informação.

2- Metodologia presencial: é uma modalidade de ensino que poderá ser utilizada quando o conteúdo a ser ministrado exigir uma interação maior entre participantes e estes com o facilitador. Quando há necessidade de praticar conceitos teóricos, para criar conexão emocional com os colaboradores com intuito de comunicar estratégia, engajar, promover mudanças e transmitir valores, como também, quando se deseja comparar percepções de grupos diferentes como objetivo de estimular reflexão e entendimento das causas e efeitos de uma dada situação propiciando consequentemente o desenvolvimento.

No quadro abaixo são apresentados variados recursos de aprendizagem que poderão ser utilizados como metodologias do programa.

Recursos de Aprendizagem	Definição	Meios de Compartilhamento Formal/Informal
Curso presencial	Ação presencial onde são trabalhadas questões teóricas e práticas de um conteúdo programático.	Formal
Curso e-learning	Ação à distância que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos, veiculados em intranet.	Formal
Workshop	Ação presencial para obtenção de um conhecimento em que os participantes aprendem exclusivamente de uma forma prática e/ou através da troca de experiências.	Formal
Jogos	Ação que integra a teoria à prática por oportunizar ao colaborador vivenciar os conceitos teóricos ou conhecimentos em ambiente controlado possibilitando experiências similares à da realidade.	Formal
Curso de prateleira	Ação com conteúdo de "prateleira" aplicada por fornecedores externos.	Formal
Curso customizado	Ação com conteúdo adaptado para atendimento de uma demanda específica de uma área e/ou função da organização.	Formal
Palestra	Ação educacional expositiva de no máximo 2 horas, sobre um tema específico, realizada por um profissional especializado (interno ou externo)	Formal
Treinamento vivencial	Ação educacional que se utiliza de técnicas para propiciar a vivencia de experiências.	Formal
Livros e E-books	Indicação e/ou disponibilização de bibliografia.	Informal
Textos e Artigos	Indicação e/ou disponibilização de textos e artigos.	Informal
Podcast	Arquivo de áudio digital, disponibilizados em intranet.	Informal
Vídeo	Arquivo áudio visual disponibilizado em intranet.	Informal
Fórum	Ação educacional de duração previamente determinada para debate de temas específicos.	Formal

MicroBlog	Canal de disponibilização de informação rápida através de intranet.	Informal
Job rotation	Processo de movimentação funcional que propicia o desenvolvimento do colaborador ao exercer novas atividades.	Ambos
Comunidade de prática	Um grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo interesse. Essas pessoas trabalham juntas para achar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema na comunidade ou no aprendizado diário	Informal
Feedback	Consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.	Ambos
Storytelling	Técnica utilizada para transmitir uma ideia ou um conceito a um público alvo contando uma história. O processo de Storytelling pode ser resumido em sete etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar, criar, comunicar e encantar	Informal
Conferência	Reunião entre duas ou mais pessoas sobre assunto de interesse comum	Ambos
Action learning	Action learning é uma ação educacional que acontece no contexto real dos colaboradores. Nesta ação os colaboradores resolvem problemas reais em pequenos grupos estáveis de aprendizagem e os problemas são relevantes para suas realidades. Os grupos se encontram periodicamente ao longo do tempo e os colaboradores tomam providências entre os encontros. Segue-se um processo de aprendizagem colaborativo que é baseado em exploração mútua, reflexão, questionamento e desafios construtivos. O componente de aprendizagem precisa ser planejado e executado com o mesmo nível de atenção que outras ações educacionais para que não se transforme em uma tarefa comum do dia dia dos participantes.	Formal
Estudo de caso	É uma técnica onde é apresentado um caso real, fictício ou adaptado a uma realidade, para ser analisado em grupo ou individualmente. A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.	Ambos
Painel	Técnica de fracionamento de grandes grupos para facilitar a discussão de um tema. No primeiro momento os participantes, em pequenos grupos, estudam e discutem o assunto que lhes for designado. No segundo momento, os relatores de cada grupo apresentam suas conclusões o todo o grupo, que serão sintetizadas pelo Facilitador.	Formal
Simulações	Técnica que visa a execução de determinada atividade em ambiente controlado. Utiliza-se um simulador, considerando-se simulador como um sistema ou uma representação parcial ou total de uma tarefa a ser replicada.	Formal
Seminário	Conjunto de palestra e/ou workshops sobre um tema específico.	Formal
Congresso	É um conjunto amplo de ações voltadas para um mesmo tema. Podem compor o congresso: palestras, workshops, paines, estudos de caso, cursos, mesas redonda e etc.	Formal
Mesa redonda	É onde se reúnem vários profissionais de uma determinada área ou segmento, para debaterem e discutirem assuntos e um tema específico, responderem as perguntas dos participantes e colocarem seus pontos de vista.	Formal

QUADRO 4: Recursos de aprendizagem.

FONTE: SulAmérica (2011, p. 23).

Além disso, para delinear a Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento será adotada a metodologia das 6Ds: as Seis Disciplinas (JEFFERSON; WICK, 2011). Através de uma abordagem sistêmica, estas disciplinas são responsáveis por transformar a educação em resultado para o negócio. Esta metodologia enfatiza que para desenhar uma solução de aprendizagem é necessário começar pelos resultados do negócio pretendidos, onde se identifica quais impactos se pretende alcançar no negócio. O próximo passo é levar em consideração quais comportamentos necessitarão ser desenvolvidos e, por fim, deve-se constatar qual o tipo de programa ou ação estará mais de acordo.

Como pode-se observar na figura abaixo, as seis disciplinas são: Determinar os resultados para o negócio (D1), Desenhar uma experiência completa (D2), Direcionar a aplicação (D3), Definir a transferência do aprendizado (D4), Dar apoio à performance (D5), Documentar os resultados.

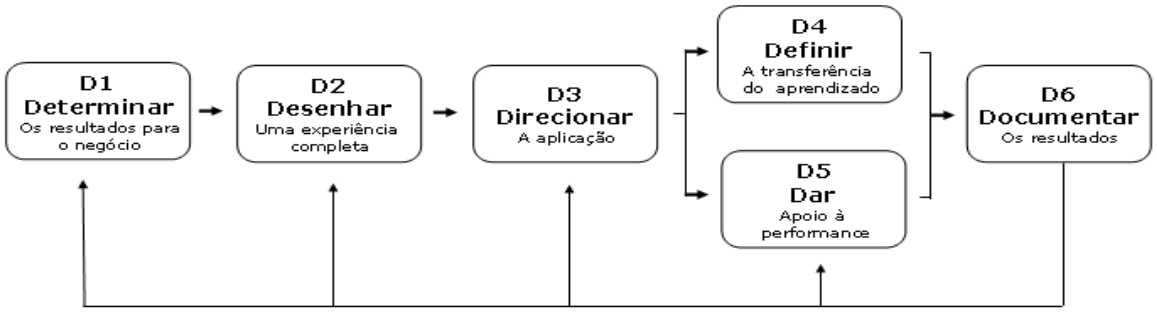


FIGURA 2: Metodologia 6Ds.

A D1 garante que os recursos sejam direcionados para os problemas mais importantes, esclarecendo o que necessita ser realizado e definindo como os resultados serão medidos no final.

A D2 determina a necessidade de desenhar a experiência completa da aprendizagem. Cabe ressaltar que aqui considera-se a aprendizagem através de um pensamento sistêmico, onde a experiência de aprendizagem do participante começa antes do período de instrução e continua depois.

Através da D3 direciona-se a aplicação para o objetivo principal de auxiliar a melhora da performance dos indivíduos e, consequentemente, da empresa como um todo. Esta disciplina ressalta um ponto essencial: o que é aprendido tem que ser aplicado no trabalho.

A D4 defini a transferência do aprendizado, seguindo a premissa de que o que é ensinado precisa ser usado para apoiar as metas do negócio. Com isso, é atribuída aos participantes a responsabilidade de colocar em prática o que foi aprendido, com isso a aprendizagem cria valor para a empresa.

A D5 ressalta a necessidade de dar apoio à performance dos participantes, pois somente desta forma eles conseguirão transferir e aplicar o aprendizado.

Por fim, a D6 mostra a importância de documentar os resultados e comunicá-los para que se justifique o investimento no programa. Por isso, é fundamental que se mensure em que medida a proposta cumpriu o que foi determinado na D1.

O desafio de mudar a cultura de qualquer empresa é bastante complexo, ainda mais, de empresas consolidadas e que estão no mercado há mais de uma década. Mudar a cultura significa alterar seus valores, crenças e modelos de comportamento.

A mudança que se pretende imprimir recai na evolução para uma cultura colaborativa que promova um ambiente de constante aprendizado e participação, gerando resultados concretos em prol de melhorias para empresa. Para que essas mudanças aconteçam é necessário que a empresa escolha um referencial que inclua tecnologia e pessoas.

6. PLANO DE AÇÃO

Para elaboração do plano de ação da Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento foram considerados, além da literatura referente ao tema, os fatores identificados na pesquisa realizada com jovens da Geração Y já inseridos no ambiente de trabalho, sobretudo, as considerações sobre o interesse no desenvolvimento profissional, a importância que se dá à criação de uma rede de relacionamentos, do ganho que existe na interação com outras gerações, principalmente, quando o compartilhamento de conhecimento é colocado em prática e, ainda, a proposição de que modelos de avaliação devem ser claros e transparentes.

Objetivo:

A partir do estreitamento no relacionamento entres as gerações, desenvolver uma cultura de compartilhamento de conhecimento e a entrega de produtos, fruto desta interação, que se efetivem como resultados concretos para empresa.

Diagnóstico:

1. O compartilhamento acontece informalmente.
2. Empresa grande é um fator complicador.
3. Existência do medo de perder o "poder".
4. Necessidade de processo estruturado, porém simples.
5. Elucidar os objetivos da empresa para favorecer o comprometimento.

Descrição das ações:

Foram estabelecidas quatro macro ações para a Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento:

1. Diagnóstico.
2. Validação da Demanda e planejamento para implementação do Programa.
3. Fóruns Práticos e *Job Rotation*.
4. Compartilhamento do Conhecimento.

No quadro abaixo pode-se observar a descrição das ações que serão realizadas:

MACRO AÇÃO	AÇÃO	DETALHAMENTO DA AÇÃO
1) Diagnóstico	1.1) Compreender a Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa e estratégias do negócio.	Desenhar proposta que tenha sinergia com a empresa interessada de forma a atender suas necessidades específicas.
2) Validação da Demanda e Planejamento	2.1) Definição de área piloto.	Definir a área com prontidão para implementar a proposta na empresa.
	2.2.) Reunião pontos focais (*Businees Partners*) das áreas.	Definir previamente os participantes (Geração Y e outras gerações) que se beneficiarão da proposta, assim como as experiências de aprendizagem de que precisam para alcançar os resultados e multiplicar.
	2.3) Reunião com colaboradores que participarão da proposta.	Alinhar a relevância das atividades propostas e resultados esperados para ação. (Utilizar formulário 1 – ANEXO A)
3) Fóruns de Prática e *Job Rotation*	3.1) Fórum Comunidade de Prática	Eleger uma situação de rotina que necessita melhorias ou é um ponto crítico para que juntos possam achar os meios de implementar ou manter formato existente. (Utilizar formulários 2A e 2B – ANEXOS B E C)
	3.2) Acompanhamento de transferência do Fórum de Prática (*Feedback*)	Definir tutores que se comprometam em garantir que os participantes possam obter ajuda ao aplicar novas habilidades e conhecimento no trabalho. Produzir material para apoio a aplicação das novas habilidades e conhecimento na rotina. Os participantes deverão ter encontros estruturados para *feedback*, reforço e apoio ao desempenho.

		(Utilizar formulário 3 – ANEXO D)
	3.3) Avaliação de realização e resultados do Fórum de Prática (Autoavaliação)	A avaliação demarca uma linha de chegada clara para um ciclo de treinamento e estabelece condições de satisfação explícita. Melhorias importantes e realizações deverão ser reconhecidas de uma forma significativa. A forma de reconhecimento deve ser acordada com o demandante no início do processo. (Utilizar formulário 4 – ANEXO E)
	3.4) Job Rotation	Fazer movimentação funcional que propiciará o desenvolvimento do colaborador ao exercer novas atividades e aos gestores nova oportunidade relacional e de inovação. (Utilizar formulário 2A e 2B – ANEXO B e C)
	3.5) Acompanhamento de transferência *do Job Rotation (Feedback)*	Idem a ação 3.2 (Utilizar formulário 3 – ANEXO D)
	3.6) Avaliação de realização e resultados do *Job Rotation* (Autoavaliação)	Idem a ação 3.3 (Utilizar formulário 4 – ANEXO E)
4) Compartilhamento do Conhecimento	4.1) Apresentação de Vídeo e realização de Fóruns para compartilhamento do conhecimento.	- Apresentação de Vídeo: publicação de arquivo audiovisual publicado nos Portais de Aprendizagem e canais de comunicação da empresa. (Sugere-se que o arquivo em Power Point seja pelo multiplicador). - Fórum para Compartilhamento do Conhecimento: após duas semanas do material publicado e divulgado nos canais de comunicação, realizar fórum para debate dos

		temas específicos. (Utilizar formulário 2A e 2B – ANEXO B e C)
	4.2) Acompanhamento de transferência *(Feedback)*	Idem a ação 3.2 (Utilizar formulário 3 – ANEXO D)

QUADRO 5: Descrição das ações.

O quadro ilustra a descrição de ações que se pretende realizar para atender a proposta de transformar a cultura de uma empresa em elemento propiciador de compartilhamento de conhecimentos. A intenção é eleger, através de indicação de consultores de RH especializados nas áreas de atuação da empresa, os chamados *Business Partners* (BP), colaboradores cuja vivência profissional seja um diferencial para que formem duplas junto a colaboradores recém-admitidos (jovens profissionais que já se destacam pelas competências que apresentam). Pretende-se com a formação dessas duplas de trabalho que a interação e o encontro desses profissionais de gerações diferentes evolua para algo produtivo, tanto para a carreira de cada um, quanto para que a empresa possa vislumbrar resultados significantes de compartilhamento de conteúdos, valores e interesses em prol de seu desenvolvimento.

A primeira etapa desta tarefa fica a cargo de realização de um diagnóstico claro do quanto a missão, visão, valores, cultura e planos estratégicos estão clarificados para esses profissionais, sendo o momento oportuno para ratificá-los ou esclarecê-los de forma que esses aspectos possam permear todo o trabalho a ser desenvolvido deste momento em diante.

Na segunda etapa, que é de suma importância para a estrutura do plano de ação, se valida qual demanda deve ser atendida, definindo uma área piloto onde será implementada a proposta, e se estabelece o planejamento do que se quer atingir como resultado. O trabalho inicial gira em torno de perguntas específicas que se encontram descritas no formulário 1 (ANEXO A). São elas:

- Que necessidades do negócio serão alcançadas?
- O que os participantes vão realizar melhor e de forma diferente?
- O que ou quem poderá confirmar essas mudanças?
- Quais são os critérios específicos de sucesso?

Tais questionamentos vêm atender a metodologia dos 6 Ds, pois garante que os recursos sejam direcionados para os problemas mais importantes, esclarecendo o que necessita ser realizado e definindo quais resultados serão medidos no final.

Partindo do planejamento desenvolvido, os recursos de aprendizagem, Fóruns de Prática e *Job Rotation*, descritos anteriormente, serão colocados em ação com o objetivo de encontrar meios para buscar soluções sobre pontos críticos que necessitam ser trabalhados. Guiando-se também pelas Conexões e Aplicações e as Definições de Metas que se exercitam através dos aspectos descritos respectivamente nos formulários 2A (ANEXO A) e 2B (ANEXO B).

A definição de tutores que direcionem as ações a serem implementadas ou soluções encontradas, far-se-á necessária nesta fase do programa como auxílio para aplicação dessas novas habilidades e conhecimentos no campo de trabalho.

O acompanhamento e processos de *feedback*, assim como, a avaliação são realizados ao término da aplicação de cada um desses recursos com o objetivo de comprovar a real efetividade desses processos. Como um direcionamento para as avaliações de cada etapa e de todo o programa, o formulário 3 (ANEXO D) estabelece os fatores e a descrição de cada um deles para serem levados em consideração no momento de ponderar se as metas foram alcançadas, a partir do exposto formulário 4 (ANEXO E).

Sugere-se que o compartilhamento de conhecimentos se dê ao longo dessas atividades realizadas na busca de melhorias ou resolução de problemas. Porém, para que esse compartilhamento se mostre de forma mais ampla, a apresentação de vídeos que explorem os conteúdos trabalhados é considerada, bem como fóruns de discussão, que propiciarão não apenas a exposição do fato trabalhado, mas a possibilidade de expandir o resultado, trazendo soluções inovadoras.

As ações descritas acima serão realizadas de acordo com o seguinte cronograma:

Atividades	**1º mês**	**2º mês**	**3º mês**	**4º mês**	**5º mês**	**6º mês**	**7º mês**	**8º mês**	**9º mês**	**10º mês**	**11º mês**
Compreender a Missão, Visão e Valores da Empresa e estratégias para o negócio											

Definição de área piloto											
Reunião pontos focais (BPs) da área											
Reunião com colaboradores que participarão da proposta											
Comunidade Prática											
Acompanhamento de transferência e *Feedback*											
Avaliação de realização e resultados											
Job Rotation											
Acompanhamento de transferência e *Feedback*											
Avaliação de realização e resultados											
Vídeo e Fórum (multiplicadores)											
Acompanhamento de transferência e *Feedback*											

Avaliação de realização e resultados											
Avaliação geral											

QUADRO 6: Cronograma das ações.

7. PLANO DE AVALIAÇÃO DA PROPOSTA

A necessidade das empresas hoje é ser eficaz ao transferir conhecimento e reter conhecimento de forma sistematizada dentro da empresa. Diante disto, o objetivo da proposta Encontro das Gerações é realizar a transferência do conhecimento de uma forma natural e motivadora entre as diversas gerações que existem dentro das organizações nos tempos atuais, sendo elas a Geração *Baby Boomers*, Geração X e Y.

O valor deste produto, mesmo que seja intangível, está relacionado a satisfações e expectativas dos clientes (gestores ou donos de empresas). Segundo a teoria de Kano, desenvolvida nos anos 80 pelo Professor Noriaki Kano (MATZLER, 2004), a satisfação do cliente é influenciada por três tipos de atributos, conforme abaixo:

a) Atributos obrigatórios (Requisitos Esperados): exigências mínimas que se não estiverem presentes ou não atingirem um nível de desempenho suficiente, provocarão insatisfação nos clientes.

b) Atributos unidimensionais (Requisitos Normais): são atributos em que a satisfação do cliente é proporcional ao seu nível de desempenho. Quanto maior o nível de desempenho, maior será a satisfação do cliente.

c) Atributos atrativos (Requisitos Empolgantes): trazem uma satisfação mais que proporcional, porém a sua ausência não traz insatisfação, pois o cliente não teria expectativa de recebê-lo. Por isso, são atributos chave para a satisfação do cliente.

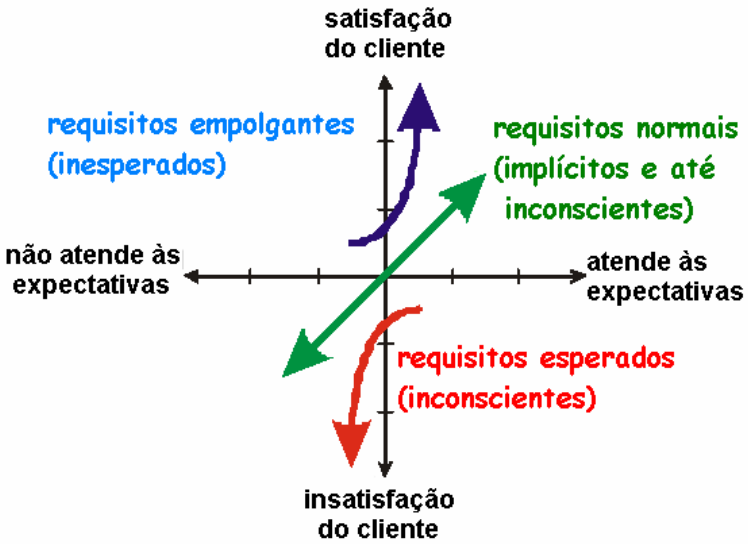


FIGURA 3: Satisfação do cliente segundo a teoria de Noriaki Kano.
FONTE: Matzler (2004).

Nos tempos atuais a transferência do conhecimento pode ser classificada nos quadrantes dos requisitos esperados e requisitos normais. O objetivo deste projeto é classificá-la também no quadrante dos requisitos empolgantes.

Novos modelos de negócios estão aparecendo na sociedade atual possibilitando um melhor entendimento de como usar estratégias inovadoras e alcançar bons resultados com uma boa análise e com modelo lógico simples.

Para avaliação da proposta, foi utilizado o conceito contido no livro *Business Model Generation.com*, de produção independente dos autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, construído com co-autoria de 470 usuários em 45 países diferentes. O objetivo em utilizar este modelo está relacionado ao fato de se tratar de um resultado de grande expressão e valor, porém com lucros de difícil mensuração. O modelo de negócio apresentado por Osterwalder e Pigneur (2009) mostra clareza na metodologia de representar o valor do produto que será oferecido ao seu cliente, também tratando outras esferas envolvidas em um modelo de negócio, conforme abaixo:

1. Segmentação de clientes
2. Proposição de valor
3. Canais de distribuição
4. Relacionamento com o cliente
5. Fluxo de Receita
6. Recursos Críticos
7. Atividade chaves
8. Parcerias e alianças
9. Estrutura de custo

<table>
<tr><th colspan="5">Projeto Compartilhamento do Conhecimento entre diferentes gerações/perfis</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Rede de Parceiros:

ALTA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA</td><td>Atividades Chaves:

- PLANO DE COMUNICAÇÃO COM FOCO EM TODOS OS ENVOLVIDOS
- UTILIZAÇÃO DA HORA TRABALHADA DO TUTOR DURANTE JORNADA DE TRABALHO</td><td rowspan="2">Oferta de Valor:

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO</td><td>Relacionamento com Clientes:

TRANSACIONAL</td><td rowspan="2">Segmentação de Clientes:

FOCO EM EMPRESAS/DEPARTAMENTOS COM QUADRO DE PESSOAL DIVERSIFICADO ENTRE AS GERAÇÕES BABY BOMMER, X e Y</td></tr>
<tr><td>Recursos Criticos:

CUSTO COM CONFECÇÃO DE MATERIAL DE APOIO PARA TUTORES</td><td>Canais de Distribuição:

PROFISSIONAIS DAS GERAÇÕES EXISTENTES NA EMPRESA (X, Y...)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estrutura de Custos:

CONFECÇÃO DE MATERIAL DE APOIO, HORA DE TRABALHO TUTORES e HH ENCONTROS FORMAIS DE FEEDBACK</td><td colspan="3">Receita

ASSERTIVIDADE NA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES E MELHORIAS EM PROCESSOS/ROTINAS DE TRABALHO</td></tr>
</table>

FIGURA 4: Modelo de negócio.

No passo "segmentação" por cliente definimos como clientes desta proposta as empresas ou departamentos que necessitem realizar compartilhamento de conhecimento entre profissionais das gerações *Baby Boomers*, X e Y, entendendo que a realização da troca de conhecimento de uma forma sistêmica e motivada é nossa a oferta e proposição de valor.

Os profissionais das gerações *Baby Boomers*, X e Y são os canais de distribuição da oferta de oferta de valor, somente com o engajamento destes profissionais teremos um fluxo de comunicação e compartilhamento natural do conhecimento. Nosso objetivo é que estes profissionais tenham consciência da riqueza intangível que existe dentro deles e valorizem o compartilhamento da mesma, de forma a tornar tangível o que for viável.

Foram definidas algumas premissas para implementação do projeto piloto:

- Criar um material customizado de acordo com o negócio e perfil da área em que será implementado.

- Utilizar a hora trabalhada do tutor para realização dos Fóruns de Compartilhamento do Conhecimento, eliminando o custo com hora extra. A proposta é que os fóruns tenham duração de quatro horas mensais.

Nosso objetivo é que os clientes, donos de empresas ou gestores de departamentos, tenham como produto (fluxo de receita) a geração indireta de lucro oriunda da efetividade na

realização das atividades e condução dos processos. Nos fóruns de troca de conhecimento, haverá a possibilidade de formalizar os ganhos processuais obtidos com o conhecimento compartilhado.

Um item que sugere a criticidade e demanda planejamento orçamentário é a confecção do material de apoio para os tutores. Nosso objetivo é que seja um material didaticamente fácil de ser utilizado entre o transmissor e o recebedor da comunicação, que seja uma ferramenta de formalização e sistematização de todas as informações do conhecimento compartilhado.

A eficaz comunicação e o engajamento dos canais de distribuição são dois fatores fundamentais para a geração do produto. Para isto é previsto a implementação de um plano de comunicação antes do início das atividades, onde seja transparente o apoio e a parceria da alta administração da empresa de forma a envolver e motivar todos os colaboradores.

Em resumo, a estrutura de custo orçamentária dessa proposta se sustenta no equilíbrio entre receitas e despesas, onde o lucro será mensurado inicialmente de forma intangível, sendo verificado nas intervenções e possíveis melhorias nos processos produtivos do departamento ou empresa.

Abaixo, segue exemplo fictício para demonstração do raciocínio lógico da estrutura de custo:

DEPARTAMENTO DE UMA EMPRESA FICTÍCIA

Dados Demográficos do Departamento

Número de empregados próprios	120
Número de gestores	4
Total Empregados no Depto	124

R$

Remuneração média do Departamento

Salário mínimo	622,00
Remuneração colaboradores (média de 3,5 salários míninos por empregado)	2.177,00
Custo Estimado da Hora trabalhada	12,37

Estrutura de Custo

Descrição	**Custo Unitário**	**Quantidade de Colaboradores Fictícia**	**Horas**	**Despesa**	**Receita**
Criação Customizada do material para Tutores	250,00	1	-	250,00	
Reprodução material para tutores	31,62	14	-	442,68	
Hora Homem trabalhada substituída para dedicação ao projeto. (Não há custo de hora extra)	12,37	14	4		692,68
Estrutura de Custo Fictícia				692,68	692,68
Lucro Fictício				0,00	

8. CONCLUSÃO

Na sociedade atual, denominada Sociedade do Conhecimento, a criatividade e a inovação são alguns dos valores desejados pelas empresas. No entanto, estas características são melhores desenvolvidas em ambientes onde há estímulo à interação entre os colaboradores e à troca de ideias.

As três gerações que se encontram no mercado de trabalho brasileiro, os *Baby Boomers*, a Geração X e a Geração Y, cresceram em ambientes diferentes, com influências distintas e, por isso, trazem para o trabalho valores e culturas díspares. Para criar nas empresas ambientes mais produtivos, o mais importante é abordar o encontro entre essas gerações, a troca de experiências e o aprendizado mútuo. Ao invés de atiçar ainda mais o conflito entre elas, ao julgar ou depreciar suas características, faz-se necessário aceitar as diferenças, usufruir o que há de melhor delas, transformando-as em vantagem estratégia.

A Geração Y, que foi profundamente influenciada pelas tecnologias da informação e comunicação desde a sua infância e, por isso, possui relação íntima com elas, teve seu ingresso no mercado de trabalho recentemente e ainda está se adaptando às características organizacionais. Esta entrada é mais difícil quando se trata de uma cultura organizacional conservadora, como é o caso das empresas que já estão consolidadas no mercado há muitos anos. No entanto, como há estimativas de que esta geração será quantitativamente responsável pela maior parte dos profissionais no mercado de trabalho nas próximas décadas, se a sua entrada e adaptação na empresa for acompanhada, objetivando que estes jovens e as gerações anteriores, que possuem maior experiência profissional, aprendam uns com os outros, a empresa conseguirá extrair a médio e longo prazos benefícios deste encontro de gerações.

O diagnóstico das características da Geração Y revela que o ambiente de trabalho, a oportunidade de crescimento e sua qualidade de vida são fatores de grande importância para o jovem.

O jovem Y possui várias habilidades que podem ser aproveitadas no ambiente de trabalho, como a sua capacidade para o trabalho em equipe, a sua facilidade em lidar com as novas tecnologias e de realizar multitarefas. Apesar disso, pode haver conflitos com as gerações anteriores, pois este jovem tem como característica ser questionador, tem dificuldade de aceitar ritmos mais lentos de trabalho, se incomoda quando percebe que as mudanças nas organizações demoram para ocorrer e não respeita barreiras hierárquicas. Mesmo as características da Geração Y, que muitas vezes são motivo de divergências dentro de uma

equipe de trabalho onde convivem diferentes gerações, podem ser trabalhadas para que haja um equilíbrio dentro da equipe.

Através da pesquisa realizada com colaboradores da Geração Y de três empresas com mais de 60 anos no mercado, constatou-se que o jovem Y considera seu desenvolvimento profissional como o fator mais importante dentro da empresa. E que as características das empresas de grande porte desfavorecem o compartilhamento da informação. Ao mesmo tempo os jovens apontaram a necessidade de que este processo ocorra de forma estruturada, porém, que seja simples. Por outro lado, que seja um processo com significados relevantes, reconhecido pelo jovem que se insere no mercado de trabalho como algo que agregue valor ao seu crescimento profissional. Constata-se a falta de uma metodologia nas empresas para que o compartilhamento do conhecimento se dê de forma estruturada, onde os resultados possam ser tangibilizados.

Foi visando preencher essa lacuna que a Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento entre as gerações foi desenvolvida. Tendo como base teórica os modelos de aprendizagem de Senge, o qual considera o Domínio Pessoal, os Modelos Mentais, a construção de uma Visão Partilhada, a Aprendizagem em Equipe e o Pensamento Sistêmico como as cinco disciplinas fundamentais e interdependentes para o processo de aprendizagem organizacional, e o modelo de Dixon, que se baseia em cinco princípios propostos, a saber: a Aquisição da informação, a Interpretação e Distribuição de Informação, a Atribuição de Sentido à informação, a Memória Organizacional e a Recuperação da Informação. Além disso, a Proposta de Compartilhamento do Conhecimento estrutura-se através da teoria da Solução de Aprendizagem das 6 D's – Determinar os resultados para o negócio; Desenhar uma experiência completa; Direcionar sua aplicação; Definir a transferência do aprendizado; Dar apoio à performance; e Documentar os resultados – sem deixar de levar em consideração os Capitais do Conhecimento que auxiliam a definir quais os processos críticos e estratégicos das organizações devem ser considerados para formulação dos projetos a serem elaborados.

Com a aplicação da Proposta de Compartilhamento do Conhecimento, pretende-se aumentar a eficiência dos processos, desenvolvendo competências individuais e a atuação em grupo dos profissionais participantes, gerando resultados mensuráveis oriundos da troca de conhecimento entre os indivíduos. Sendo assim, espera-se, sobretudo, que mudanças na cultura organizacional aconteçam, transformando-as de inflexíveis e, muitas vezes, resistentes aos avanços do mundo corporativo moderno a abertas ao aprendizado e cooperação, fruto do compartilhamento de ideias, que tragam possibilidades infinitas de renovação, atualização e inovação.

O Programa de Cultura de Compartilhamento do Conhecimento mostra-se viável para realização, pois atende a demanda das empresas e possui um plano de negócio que se sustenta devido à utilização da mão de obra existente na empresa como canal de distribuição do conhecimento.

Muitos colaboradores ainda sentem receio em compartilhar informações, pois se consideram mais seguros na empresa quando retêm para si conhecimentos que os outros não possuem, adotando uma postura conservadora de detentores do poder. Como para a empresa este comportamento traz prejuízos, o programa atuará para que o pensamento de retenção da informação seja dissolvido, criando uma cultura de compartilhamento e apresentando os benefícios obtidos.

No decorrer da aplicação da proposta, serão realizadas avaliações que possibilitarão a constatação e aplicação de melhorias nas atividades de acordo com as particularidades do grupo participante.

Foi necessária para o delineamento da proposta a análise das características de cada geração. No entanto, pretende-se que a Proposta de Cultura de Compartilhamento de Conhecimento entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*, a partir do plano de ação apresentado, promova uma linguagem comum na empresa e que todos se fortaleçam pelos mesmos valores e objetivos. Além disso, que o jovem, ansioso em sua própria essência, sinta-se confiante ao constatar que poderá se expandir profissionalmente naquela empresa e que perceba que a sua atuação tem significado, compreendendo que as melhorias serão as vantagens competitivas que a empresa terá diante do mercado.

REFERÊNCIAS

ALTISSIMO, Tassiane Luckemeyer. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento**: um estudo de caso. 2009. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)–Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/tedesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=888> Acesso em: 22 de jul. de 2011.

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Interfaces**: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação. São Paulo: Saraiva, 2009.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BRADY, Chris; WOODWARD, Orrin. **Os cinco níveis de influência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional. **Psycologica**, n. 23, p. 95-117, 2000. Disponível em: <http://www.anicleide.com.br/artigo01.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2011.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003a. (Interface)

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2003b. v. 1.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

DEISER, Roland. **Organizações inteligentes**: como a arquitetura da aprendizagem sustenta a estratégia corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: SSJ, 2010.

DELCAMPO, Robert G. et al. **Managing the multi-generational workforce**: from the GI Generation to the Millennials. Farnham: Gower, 2011.

GESTÃO de pessoas: empresas dos sonhos e outras aspirações dos jovens. **HSM Management**, São Paulo, n. 81, p. 42-54, jul./ago. 2010.

EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

ESTEVES, Sofia. Geração Y: o que eles querem? In: FÓRUM HSM DE GESTÃO E LIDERANÇA, 5-6 abr. 2011, São Paulo. Entrevista concedida a Sandro Magaldi. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/artigos/sofia-esteves-geracao-y-o-que-eles-querem>. Acesso em: 01 nov. 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext &pid=S1413-99362009000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 ago. 2011.

JEFFERSON, Andrew; WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy. **6Ds**: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São Paulo: Évora, 2011.

JOHNSON, Meagan; JOHNSON, Larry. **Generations, Inc.**: from Boomers to Linksters: managing the friction between generations at work. New York: Amacom, 2010.

JUNIOR, G. R. et al. **Capitais do conhecimento aplicados à dinâmica de transferência de tecnologia universitária:** COPPE/UFRJ. 2010. 66 f. Projeto Final (Especialização)– Programa de Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B3186E77B-C61E-4520-A7BF-D312B6819B8E%7D/RJ19_Projeto%2001%20(Neuza).pdf > . Acesso em: 22 jul. 2011.

LANCASTER, Lynne; STILLMAN, David C. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEAL, Ruy. O que está na cabeça da geração super Y. **Revista ESPM**, São Paulo, n. 3, p. 116-119, maio/jun. 2011**.**

LE BOTERF, Guy. Construire la compétence collective de l'entreprise. **Gestion**, v. 22, n. 3, août 1997.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho:** como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MADIA, Francisco A. Geração Y: 73% em 2025. **Portal HSM**. 2009. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/geracao-y-73-em-2025>. Acesso em: 6 dez. 2011.

MATZLER, Kurt, et al. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance performance analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 4, p. 271-277, 2004.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento**: um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 4.

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y**: era das conexões, tempo dos relacionamentos. Brasília: Clube dos autores, 1999.

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Ática, 2010.

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation.com. Amsterdam: Modderman Drukwerk, 2009.

PALFREY, John; GASSER, Urs. **Nascidos na era digital**: entendendo a primeira geração de nativos digitais. Porto Alegre: Artmed, 2011.

RESULTADO Brasil: empresa dos sonhos dos jovens 2011. **Cia de Talentos**. 2011. Disponível em: <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/index.html>. Acesso em: 01 mar. 2012.

RODRGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 24.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 2004.

SILVA, Célia Maria Marcondes Ferraz. Empregabilidade: um olhar. **Revista ESPM**, São Paulo, ano17, v. 18, n. 3, maio/jun. 2011.

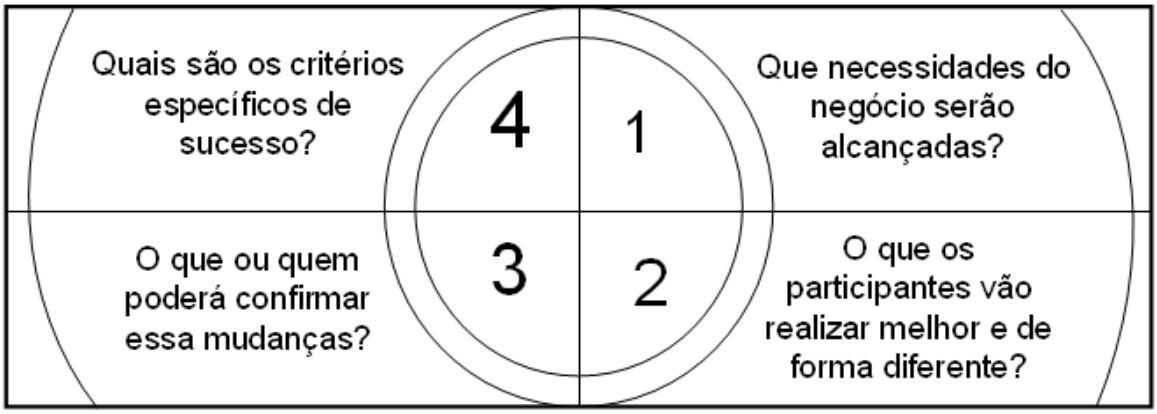
SOCIEDADE industrial. In: **Infopédia**. Porto: Porto Editora, 2011. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/$sociedade-ndiustrial>. Acesso em: 16 nov. 2011.

SULAMÉRICA. **Metodologia de trabalho baseada nas 6Ds**: as 6 disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. [S. l.: s. n.], 2011.

TAVARES, Mara das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TABLET vira mania entre adultos e crianças e motivo de briga. **Programa Jornal e Educação**. 2011. Disponível em: <http://programajornaleeducacao.blogspot.com /2011/05/tablet-vira-mania-entre-adultos-e.html>. Acesso em: 27 jan. 2012.

ANEXO A – Formulário 1



ANEXO B – Formulário 2A

Conexões e Aplicações

O conceito chave desta ação é: _____

Como ele reforça coisas que eu já sabia:

_____

Ele me faz reconsiderar:

_____

Conceitos de programas relacionados:

_____

Como posso usar isto em meu trabalho:

_____

Os benefícios serão:

_____

ANEXO C – Formulário 2B

Atividade de Definição de Metas

O que – Seja específico sobre o que realizar
Eu irei: _____

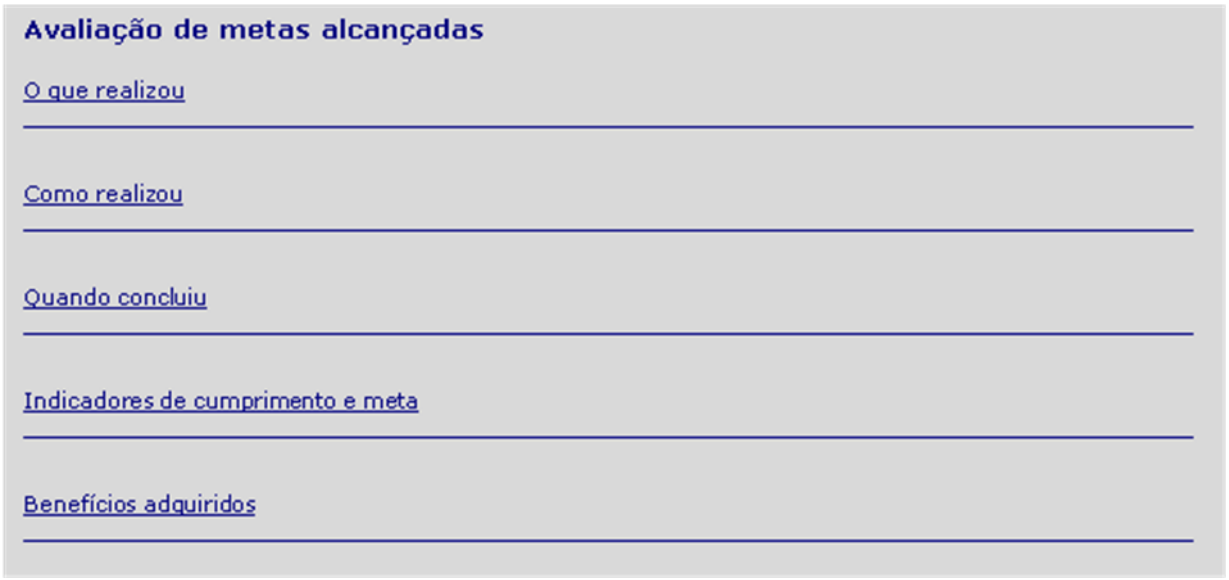
Como – Seja específico sobre como irá realizar
Realizarei através de: _____

Data de conclusão
Realizarei até _____

Indicadores de cumprimento e meta
Evidências de meu progresso e sucesso incluirão: _____

Benefícios adquiridos – Explique o valor
Os benefícios para mim e para a organização serão: _____

ANEXO D – Formulário 3

FATOR	DESCRIÇÃO
Utilidade percebida	**Os participantes voltam ao trabalho acreditando que serão capazes de utilizar suas novas habilidades e conhecimentos e que irão apresentar um desempenho melhor se o fizerem.**
Oportunidade	**Os indivíduos tem oportunidade para aplicar suas novas habilidades e conhecimentos no trabalho. Eles recebem os recursos de que precisam para fazê-lo (tempo, tarefas, assistência, materiais, pessoal, etc.).**
Expectativas/ recompensas	**Os participantes acreditam que o que se espera é que usem suas novas habilidades e conhecimentos e que receberão reconhecimento positivo se o fizerem. Eles esperam também consequencias negativas por não usarem o que aprenderam. A empresa associa desenvolvimento, performance e reconhecimento; acompanha o avanço e recompensa melhorias em desempenho.**
Feedback e Coaching	**Os participantes recebem *input* construtivo, assistência e coaching dos gestores, colegas e outros quando tentam usar o que aprenderam.**
Envolvimento dos gestores	**Gestores apoiam ativamente o uso de novas habilidades e conhecimentos. Eles discutem expectativas de desempenho antes e depois do treinamento, ajudam a identificar oportunidades para aplicar as novas habilidades, estabelecem metas relevantes, dão *feedback* e ajudam a superar dificuldades.**
Impacto do grupo de trabalho	**Os colegas dos participantes os encorajam a aplicar as novas habilidades e conhecimentos. Eles são pacientes com a dificuldade em dominar novas abordagens e não pressionam por conformidade com as regras já existentes.**
Experiência pessoal	**Os indivíduos sentem resultados positivos ao usarem o que aprenderam, por exemplo: melhora da produtividade, melhora na satisfação com o trabalho, respeito adicional, reconhecimento, promoção ou recompensa.**

ANEXO E – Formulário 4